



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2018/19

LA IMPORTANCIA DEL VALOR DE MARCA EN LOS CLUBS DE FÚTBOL
THE IMPORTANCE OF BRAND EQUITY IN FOOTBALL CLUBS

Realizado por el alumno D. Pablo Arias Pereira

Tutelado por el Profesor D. Pablo Gutiérrez Rodríguez

León, a 5 de diciembre 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A. RESUMEN DEL TRABAJO	6
B. INTRODUCCIÓN.....	7
C. OBJETO DEL TRABAJO	9
D. METODOLOGÍA	10
1. RELEVANCIA DEL FÚTBOL EN LA SOCIEDAD	11
1.1 IMPORTANCIA DEL DEPORTE EN LA SOCIEDAD	11
1.1.1 El deporte en la vida política	11
1.1.2 El deporte y la globalización.....	12
1.1.3 El deporte y la economía.....	13
1.1.3.1 Empleo derivado del deporte en España	14
1.1.3.2 Turismo vinculado al deporte en España	14
1.1.3.3 Comercio exterior relacionado con los bienes deportivos.....	15
1.2 IMPACTO DEL FÚTBOL EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA	16
2. MARCO ECONÓMICO DE LOS CLUBS DE FÚTBOL.....	20
2.1 MARCO JURÍDICO	21
2.2 INGRESOS CLUBS DE FÚTBOL.....	22
2.2.1 Ingresos televisivos.....	22
2.2.2 Ingresos comerciales	24
2.2.3 Ingresos procedentes de la venta de entradas y abonos	26
2.3 GASTOS CLUBS DE FÚTBOL	27
2.3.1 Adquisiciones de futbolistas.....	28
2.3.2 Salarios de los jugadores.....	29
2.4 PRINCIPALES CLUBS POR CAPACIDAD ECONÓMICA	31
3. EL VALOR DE MARCA.....	32
3.1 EL CONCEPTO DE VALOR DE MARCA.....	32
3.2 EL VALOR DE MARCA SEGÚN AAKER.....	34
3.2.1 Dimensiones del valor de marca	35
3.2.1.1 Conocimiento de la marca.....	35
3.2.1.2 Calidad percibida.....	36
3.2.1.3 Lealtad a la marca.....	37
3.2.1.4 Asociaciones con la marca.....	37
3.2.2 “The Brand Equity Ten”	42
3.3 EL VALOR DE MARCA SEGÚN KELLER	44
3.3.1 Fuentes del valor de marca	44
3.3.1.1 Conocimiento de la marca.....	44
3.3.1.2 Imagen de la marca.....	45
3.3.2 Beneficios de un buen valor de marca	46
3.3.3 “The consumer-brand equity model”.....	47
3.4 OTROS MODELOS DE MEDICIÓN DEL VALOR DE MARCA. EL MODELO INTERBRAND	47
3.5 EL MARKETING DEPORTIVO.....	49
3.6 EL MARKETING DEL FÚTBOL	50
3.6.1 El comportamiento del consumidor de fútbol	51
3.6.1 El proceso de decisión de compra del fútbol	53
3.7 LA VALORACIÓN DE LOS CLUBS DE FÚTBOL A TRAVÉS DEL VALOR DE MARCA	56

4. CASO PRÁCTICO	58
4.1 PLANTEAMIENTO	58
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
4.2.1 El valor de marca de las competiciones nacionales	60
4.2.2 El conocimiento de la marca	62
4.2.3 Lealtad a la marca	63
4.2.4 Asociaciones establecidas con el consumidor	64
4.2.5 Relativo al producto	67
4.2.6 Importancia de las redes sociales	68
5. CONCLUSIONES.....	68
REFERENCIAS.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

- FIGURA 1.1: Repercusión en la economía española del fútbol profesional.....17
- FIGURA 3.1: Perspectivas de la identidad de marca.....39
- FIGURA 4.1: Ficha técnica de la encuesta.....58-59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1.1: Empleo medio actual relacionado con ocupaciones o actividades deportivas. (En miles)14
- GRÁFICO 1.2: Viajes de los españoles y entradas de turistas extranjeros en España con motivos deportivos.....15
- GRÁFICO 1.3: Comercio internacional de equipamiento y material deportivo. (En millones de euros).....16
- GRÁFICO 1.4: Aportación del fútbol al PIB español.....18
- GRÁFICO 1.5: Recaudación impositiva de las instituciones públicas españolas a través del fútbol profesional.....19
- GRÁFICO 1.6: Puestos de trabajo relacionados con el fútbol profesional español.....19
- GRÁFICO 2.1: Ingresos por entradas y abonos clubs de La Liga, temporada 2016/17 (En millones de euros).....26
- GRÁFICO 2.2: Gasto total en traspasos en las grandes ligas. (En millones de euros).....28
- GRÁFICO 2.3: Salarios totales pagados por los clubs de fútbol en cada país. (En millones de euros).....30
- GRÁFICO 2.4: Gasto semanal en salarios de los 5 equipos con mayor gasto. (En millones de euros).....31
- GRÁFICO 4.1: Respuestas a la pregunta ¿Qué liga considera la mejor del mundo?.....61
- GRÁFICO 4.2: Respuestas sobre el seguimiento de los partidos.....64
- GRÁFICO 4.3: Respuestas sobre el grado en el que los clubs de fútbol ayudan a romper con el estrés.....65

- GRÁFICO 4.4: Grado en el que los seguidores se sienten identificados por los valores de su equipo y que supone un motivo para ser aficionado.....66
- GRÁFICO 4.5: Grado en el que la existencia de una fuerte rivalidad con otro club aumenta la conexión con el club del que se es seguidor.....67
- GRÁFICO 4.6: Respuesta a la pregunta ¿Seguiría siendo aficionado de su club si los éxitos de este se redujeran?.....68
- GRÁFICO 4.7: Grado de importancia de la gestión de las redes sociales para los aficionados.....69

ÍNDICE DE TABLAS

- TABLA 2.1: Ingresos audiovisuales del fútbol profesional en España 2016/17.....23
- TABLA 2.2: Ingresos televisivos equipos de la Premier League en la temporada 2016/17. (expresados en libras).....23
- TABLA 2.3: Top 5 clubs con mayores ingresos comerciales.....25
- TABLA 2.4: Clubs con mayor capacidad financiera en 2018.....32
- TABLA 3.1: Best Global Brands 2018.....49
- TABLA 3.2: Clubs de fútbol con mayor valor de marca.....57
- TABLA 4.1: Respuestas introductorias de la encuesta.....59-60

A. RESUMEN DEL TRABAJO

Dada la importancia del fútbol en la actualidad, se hace un estudio de su componente principal, los clubs de fútbol. Durante este texto se exponen las principales fuentes de ingresos y gastos que influyen en la valoración financiera de estos. Sin embargo, el punto central de este trabajo es la valoración de la marca de los clubs de fútbol desde el punto de vista del consumidor. Las teorías de medición del valor de marca de Aaker y Keller son la base sobre la que se realiza tanto el análisis de este valor como el caso práctico. La marca de un club de fútbol tiene un papel protagonista en el valor real de estos, de hecho, se expone como un análisis meramente centrado en la capacidad financiera no define el valor real de un club. Este valor de marca radica en una serie de dimensiones que deberían ser potenciadas por los departamentos de marketing de las entidades futbolísticas. Además, el caso práctico realizado proyecta la importancia que los aficionados a este deporte perciben en determinados aspectos y que son clave para establecer relaciones consistentes entre club y seguidor.

Palabras clave: Fútbol, clubs, valor, marca.

ABSTRACT

Given the importance that the football sector has nowadays, a study is made of its main component, football clubs, has been conducted. Throughout this text, the main sources of income and expenses that influence the financial valuation of football clubs are exposed. However, the central part of this work is the valuation of the brand of football clubs from the consumer's point of view. Aaker and Keller's theories of measurement of the brand equity are the basis on which both, the analysis of this value and the practical case, are carried out. The brand of a football club has a leading role in the real value of them, in fact, it is explained how an analysis merely based on the financial capacity does not project the real value of a club. The brand equity lies in four dimensions that should be strengthened by the marketing departments of football entities. In addition, the case study shows the importance that fans of this sport perceive in certain aspects and that are crucial to establish consistent relationships between clubs and fans.

Key words: Football, clubs, brand, equity.

B. INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años el fútbol ha adquirido un papel mucho más allá de ser una simple alternativa de ocio. El fútbol se ha convertido en un componente importante en muchos aspectos de un país. A parte de ser una forma de ocio, el fútbol influye en el desarrollo económico, social e incluso político de una nación.

Más allá de esto, los clubs de fútbol se han convertido en auténticas máquinas de mover dinero. Los traspasos, los salarios percibidos por los futbolistas o el dinero invertido por grandes empresas en publicitarse a través de estos, son solo algunos ejemplos de las múltiples formas mediante las cuáles los clubs de fútbol se convierten en agentes dinamizadores de la economía. Además, durante los últimos años se está dando un cambio importante en materias como los contratos televisivos o de patrocinios.

Sin embargo, son los aficionados los que permiten todos estos avances generados dentro de este deporte. Son los aficionados los que por uno motivos u otros toman la decisión de comprar una entrada, un abono televisivo o la camiseta de los clubs de fútbol. Para persuadir a los consumidores de fútbol a tomar estas decisiones los clubs de fútbol cada día cuentan con departamentos de marketing capaces de hacer percibir a los aficionados un determinado valor. Más allá del mero espectáculo, el fútbol es un ti vivo de emociones y sentimientos que probablemente hayan sido los culpables de haber hecho de este deporte una obra mundial y de tan grandes dimensiones.

En este aspecto el fútbol es un espejo de la sociedad actual y de la globalización. La tecnología permite que, por ejemplo, la liga española se siga en todos los rincones del planeta. La televisión o las redes sociales permiten a cualquier persona seguir las novedades de su club favorito en cualquier momento y en cualquier rincón del planeta. Y el fútbol es otro ejemplo de la multiculturalidad que experimente en esta época la sociedad mundial.

El aficionado es el eje sobre el que gira todo el negocio del fútbol, sin él ningún aspecto del fútbol sería como es en la actualidad. Por lo tanto, conocer cuáles son sus necesidades, gustos o intereses es una cuestión fundamental que debe ser planteada dentro de todos los clubs para poder satisfacerlos y de esta forma crear un mayor valor. No es una novedad

el esfuerzo que cada temporada realizan tanto clubs de fútbol como las instituciones organizadoras de las principales competiciones en adaptar este deporte a los avances tecnológicos y sociales con el único fin de satisfacer el deseo de los aficionados.

C. OBJETO DEL TRABAJO

A través de este trabajo se ha planteado un análisis de uno de los agentes principales en la labor dinamizadora de la sociedad que es llevada a cabo por el fútbol. Estos agentes no son otros que las entidades o clubs de fútbol, sociedades anónimas (en su mayoría) que, como cualquier otra empresa, son factores claves en el desarrollo de un país. De hecho, algunos clubs de fútbol tienen una capacidad de generar dinero superior a muchas empresas.

Aunque se pretenda establecer un conocimiento básico sobre el funcionamiento de los clubs de fútbol a nivel empresarial conociendo sobre todo cuáles son las fuentes de ingresos y de gastos de estas entidades, el principal objetivo es establecer un reflejo de como los clubs de fútbol tienen la capacidad de generar valor para los aficionados. Es decir, como los clubs de fútbol aumentan su valor a través de su marca.

Principalmente se pretende dar contestación a cuestiones relacionadas con el valor de marca de los clubs. Algunas de estas pueden ser ¿cuáles son las principales fuentes de valor de marca para estos? ¿a qué aspectos dan más valor los aficionados de un club de fútbol?, etc. El fútbol es un mercado muy emocional donde el comportamiento del consumidor es muy diferente al de otros mercados, es por esto por lo que los clubs de fútbol difieren de algún modo en los métodos de gestión de su marca. Durante el desarrollo de este proyecto se pretende conocer cuáles son los diferentes factores que influyen en la decisión de consumo del fútbol, de hacerse seguidor de un club. También se pretende remarcar las diferencias entre los diferentes análisis de valor de los clubs ya que normalmente se suelen hacer basándose únicamente en los aspectos contables y no teniendo en cuenta un factor tan fundamental como el valor diferencial que los consumidores de fútbol perciben de estas marcas.

El caso práctico realizado pretende visibilizar los diferentes puntos de vista de los aficionados al fútbol para así poder conocer cuáles son los aspectos a través de los cuáles estos perciben valor dentro de la marca de un club de fútbol. Es decir, cuáles son aquellos puntos que aumentan valor de marca.

D. METODOLOGÍA

En la redacción de este trabajo se distinguen perfectamente dos partes realizadas con una metodología visiblemente diferente.

- Una primera parte en la que se pretende generar una idea de la influencia que el fútbol tiene en el desarrollo de un país y en la actualidad. Así mismo se pretende crear un contexto básico sobre el funcionamiento de los clubs de fútbol a nivel de gestión económica. Por último, la primera parte del trabajo hace referencia a los conceptos de marca y valor de marca exponiendo las principales teorías sobre estos.

Durante la primera parte del trabajo se hace una investigación, estudio, comprensión y síntesis de información de fuentes secundarias. La bibliografía utilizada para esta primera sección es muy variada, pero se podría afirmar que destacan libros tanto en formato físico como digital e informes o estudios presentados por instituciones o compañías muy cercanas al mundo del fútbol que además aportan datos numéricos que permiten ejemplificar y facilitar la comprensión de la parte teórica.

- La segunda parte del trabajo es un caso práctico, una encuesta realizada a los aficionados del fútbol que pretende exponer los puntos en los que los seguidores perciben valor procedente de los clubs, es decir, los puntos que se convierten en fuente de valor de marca para los clubs de fútbol.

Para esta segunda parte del trabajo se utiliza información de carácter primario que ha sido recabada mediante un cuestionario que pretende resumir las diversas opiniones o puntos de vista que los aficionados al fútbol tienen sobre diversos aspectos relacionados con el fútbol y todo lo que lo rodea.

1. RELEVANCIA DEL FÚTBOL EN LA SOCIEDAD

1.1 IMPORTANCIA DEL DEPORTE EN LA SOCIEDAD

Desde tiempos del Imperio romano se ha usado la expresión “pan y circo” para explicar un intento de los Estados y sus dirigentes por usar el espectáculo como forma de ocultar los problemas de un país, una manera de tener entretenido al pueblo.

En los siglos XX y XXI es el fútbol el que se ha convertido en el circo de la antigua Roma. Pero quizás sería interesante que se comenzara a tener una visión mucho menos negativa de estos espectáculos, que son capaces de generar satisfacción en una amplia masa social, y empezar a vislumbrarlos como una forma de “pan”. Este deporte se ha convertido en un modelo de éxito por el nivel de expansión que ha alcanzado y por los niveles a los que, potencialmente, puede llegar, por supuesto, con sus sombras.

El auge de deportes como el fútbol se debe a que se ha convertido para los espectadores en una manera de experimentar la realidad en noventa minutos y de una manera muy intensa. El aficionado se introduce en un carrusel de emociones, angustia, miedo, tristeza, felicidad, éxtasis, nervios... donde las consecuencias no son definitivas y mucho menos irreversibles. Por esto, el consumidor de deporte no se quiere privar de ello. El deporte y el fútbol modifican continuamente los comportamientos sociales de los ciudadanos, los cambios en los horarios para poder presenciar los partidos es tan solo un ejemplo de la multitud de ellos. Salir antes del trabajo, o cambiar el cierre de un bar para aprovechar el negocio indirecto que genera del deporte es un hábito cada vez más frecuente dentro de nuestra sociedad (Trillas, 2018).

1.1.1 El deporte en la vida política

El deporte se ha convertido en factor de gran influencia en sectores como la economía o la política. Numerosos personajes a lo largo de la historia reciente han usado el deporte como herramienta para disparar su popularidad, desde Adolf Hitler en los Juegos Olímpicos de Berlín en 1936 hasta Silvio Berlusconi en una época mucho más reciente donde compaginó los cargos de presidente del Consejo de Ministros italiano, así como del club de fútbol A.C Milán.

Además, como asegura (Trillas, 2018, p. 27) “el fútbol ha servido como complemento de algunas ideologías como es el caso del nacionalismo en distintos grados y modalidades”

y cita como ejemplo de esto Yugoslavia, Centroamérica, Cataluña o Inglaterra. Incluso cabe destacar como ciertos países han utilizado en años recientes este deporte como arma para cambiar la visión global que se tiene de ellos, para generar una imagen más amable de estos. Véase el ejemplo de Qatar, un régimen autoritario y próximo organizador de la Copa del Mundo de la FIFA. Este país ha implementado una estrategia de “rebranding” dirigida a asociar la imagen del país con el deporte, la copa del mundo, la asociación de la marca a clubs de fútbol de amplia popularidad como el FC Barcelona o la creación de la “*Aspire Academy for Sports*” (propietaria de diversos clubs de fútbol en Europa) son algunas de las medidas que ha tomado con este fin. Pero no hace falta remontarse a principios del siglo o a regímenes implacables para ver un verdadero reflejo de la influencia del deporte en la política y en la sociedad, o viceversa. El campeón del último Mundial de fútbol, la selección francesa, es un gran espejo de su sociedad y de la multiculturalidad que se da en el país en la actualidad. Catorce de los veintitrés últimos campeones del mundo tienen raíces africanas, nada puede representar tan bien la realidad de la sociedad francesa como este dato (San Eugenio Vela y Ginesta Portet, 2012).

El último ejemplo de la capacidad del deporte para influir en la vida política de un país o países es el sentido contrario. Ciertos deportistas han desarrollado una capacidad para influir en la sociedad de una manera muy significativa y sus opiniones son consideradas más profundamente que las de otros personajes con unos conocimientos similares. Estos se han erigido como bandera de causas sociales o movimientos políticos. El último ejemplo de esto son las últimas elecciones presidenciales en Brasil donde la polémica se disparó cuando futbolistas mundialmente conocidos como Ronaldinho o Rivaldo fueron imagen durante la campaña del próximo presidente brasileño Jair Bolsonaro.

Tanto influye el deporte en un país que incluso los éxitos deportivos conseguidos por deportistas nacionales son considerados como síntomas de crecimiento nacional. Sabiendo esto, los Estados han incluso desarrollado una necesidad de cultivar esta área incluso mediante programas nacionales de apoyo al deporte (Cagigal, 1975).

1.1.2 El deporte y la globalización

El deporte y el fútbol son a su vez un espejo de la globalización, de la interconexión que experimenta el mundo en la actualidad. El deporte tiene una altísima capacidad para mover dinero, de una manera directa e indirecta, y masas. En 2014 se superaron los mil

millones de espectadores durante la retransmisión de la final de la Copa del Mundo de Brasil. No solo la atracción de aficionados es fiel reflejo de esta globalización, sino que también los capitales de los más importantes clubs de fútbol tienen procedencias muy dispares. Grupos de accionistas chinos, empresarios rusos o incluso de Singapur, miembros de las familias gobernantes de Abu Dhabi o incluso de los propios Estados, como es el caso del Paris Saint-Germain (propiedad de una fundación del gobierno qatari), actúan actualmente como propietarios o máximos accionistas de clubs punteros en el panorama internacional. Otro aspecto que evidencia esta expansión internacional del deporte rey es la cada vez mayor presencia en países que no tenían la cultura de este deporte tan arraigada. Equipos de países como Estados Unidos y China, donde el fútbol no es ni de lejos el deporte mayoritario, hacen cada día mayores inversiones para atraer grandes estrellas a sus ligas y ya no es una novedad ver a estas acabando sus carreras deportivas en sus competiciones nacionales.

Uno de los factores que han contribuido a la globalización de este deporte han sido las nuevas tecnologías y las redes sociales que permiten mantener a los hinchas de los equipos informados de todas las novedades sobre su equipo y de los rivales en todo momento y en cualquier lugar, además de haber creado un canal de comunicación directo entre las entidades deportivas y sus hinchas. Por su parte, los medios de comunicación han permitido aumentar la experiencia del fútbol más allá de los noventa minutos. Por último, los principales organismos futbolísticos, que buscan acercar las competiciones nacionales al mayor número de países, han implementado diversas estrategias de marketing con esa finalidad. Algunos ejemplos de esto podrían ser las competiciones nacionales jugadas en países extranjeros, es el caso de la última Supercopa española disputada en Marruecos y de la italiana que se ha disputado tanto en Doha como en China. Así como los horarios para beneficiar las retransmisiones televisivas en otros husos horarios (Trillas, 2018).

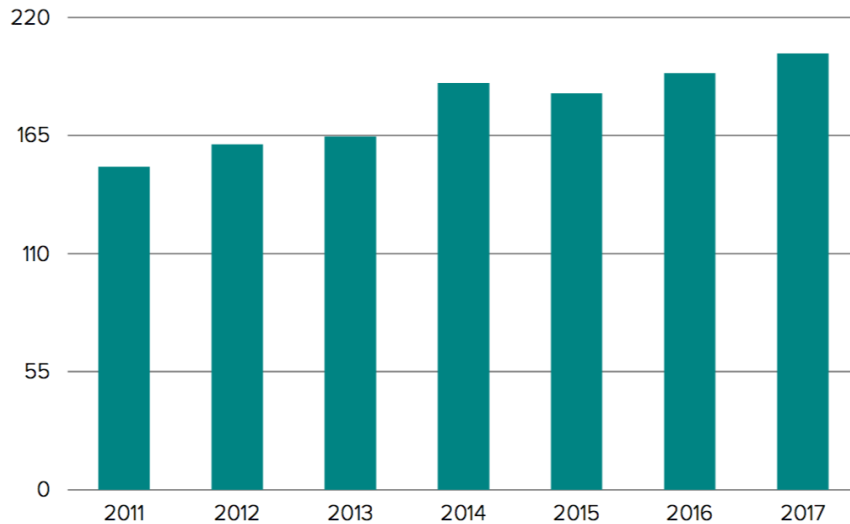
1.1.3 El deporte y la economía

El deporte ocupa un muy importante espacio en el bienestar de la sociedad actual, incluso pasando por alto los beneficios a nivel de salud física o mental y de otros tipos que este conlleva. Se puede establecer una visión de este tema si se atiende al papel que este juega en la economía de un país. Los datos presentados a continuación son indicadores de esta tendencia.

1.1.3.1 Empleo derivado del deporte en España

En 2017 en España, la cantidad de empleos generados por actividades directamente relacionadas con el deporte continúa con su constante crecimiento y abarca ya el 1,1% del empleo del país (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2018).

GRÁFICO 1.1: Empleo medio actual relacionado con ocupaciones o actividades deportivas. (En miles)

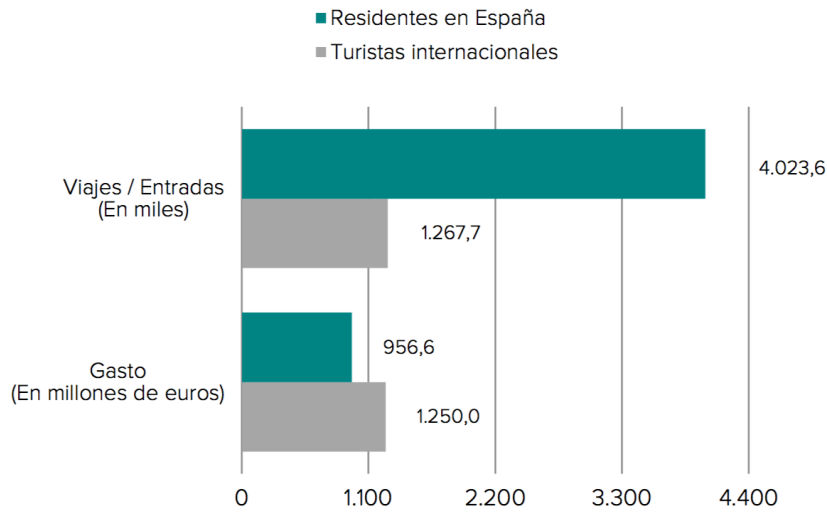


Fuente: Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2018)

1.1.3.2 Turismo vinculado al deporte en España

Cabe destacar también el porcentaje de turismo realizado por motivos deportivos en España. En 2017 el 4,1% de los viajes por motivos de ocio realizados por los españoles dentro de sus fronteras fueron realizados con este motivo. Esto equivale a 4 millones de viajes realizados dentro del país como consecuencia de actividades relacionadas con el deporte. Así como el 1,8% (1,3 millones de viajes) de los viajes recibidos en España procedentes del extranjero tuvieron lugar por este mismo motivo. El turismo deportivo generó en España un gasto de 956,6 millones de euros por parte de los habitantes nacionales y un gasto en el país por parte de los turistas extranjeros de 1.250 millones de euros en el último año (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2018).

GRÁFICO 1.2: Viajes de los españoles y entradas de turistas extranjeros en España con motivos deportivos.

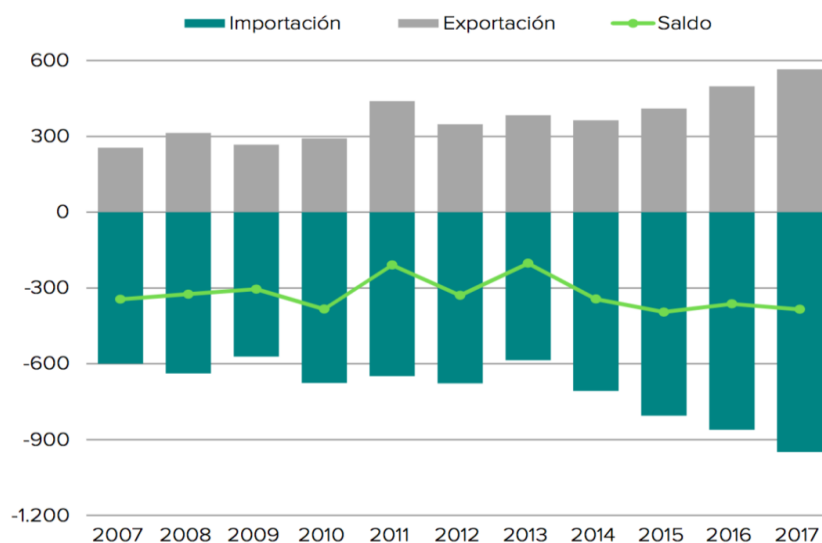


Fuente: Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2018)

1.1.3.3 Comercio exterior relacionado con los bienes deportivos

En cuanto al comercio exterior, los bienes deportivos también alcanzan cierta relevancia. España exportó bienes deportivos (se consideran bienes de este tipo el equipamiento deportivo, la ropa y calzado del mismo tipo y las embarcaciones de recreo o deporte) por valor de 1.024,5 millones de euros e importó bienes por valor de 1.965,7 millones de euros. Tanto el nivel de exportación como el de importación en esta categoría de bienes continúa con un crecimiento continuado durante los últimos años. Cabe destacar en cuanto a la procedencia de estos bienes a la Unión Europea en materia de exportación y también importación, pero en este caso situándose China muy cerca de esta (Ministerio de Educación Cultura y Deporte, 2018).

GRÁFICO 1.3: Comercio internacional de equipamiento y material deportivo. (En millones de euros)



Fuente: Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2018)

1.2 IMPACTO DEL FÚTBOL EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Si el deporte adquiere tanta importancia cuando se habla de la economía de un país como es España, el fútbol, por consiguiente, al ser el deporte más seguido, adquirirá un papel fundamental en este rol como agente dinamizador de la economía. Cada vez son más los datos que muestran como su importancia a nivel económico es creciente y es que el fútbol profesional es una fuente de ingresos tanto de una forma directa como indirecta.

A través de la influencia en el PIB, que sigue una tendencia de constante crecimiento, el fútbol contribuye al desarrollo de la economía del Estado. Los empleos que de manera directa e indirecta crea este deporte son otra forma de contribuir al aumento del bienestar económico. Sectores como el turismo o la hostelería ven aumentar su actividad gracias al desarrollo de las actividades futbolísticas. Además, los propios clubs de fútbol generan ingresos al Estado a través de las transacciones de futbolistas (fichajes) con otros clubs y de los elevados salarios que se perciben en el fútbol profesional. El Estado aumenta la recaudación y saca partido de todas estas actividades a través de la recaudación del impuesto de la renta sobre las personas físicas (IRPF), de la seguridad social, el impuesto sobre sociedades y los impuestos de bienes al consumo, como pueden ser el IVA y otros impuestos especiales. A parte de la recaudación de estos por parte de la Hacienda española, el crecimiento de sectores como los mencionados anteriormente y la creación

de nuevos puestos de empleo son una fuente de activación del consumo (KPMG SPORTS, 2015),

FIGURA 1.1: Repercusión en la economía española del fútbol profesional.



Fuente: KPMG SPORTS (2015)

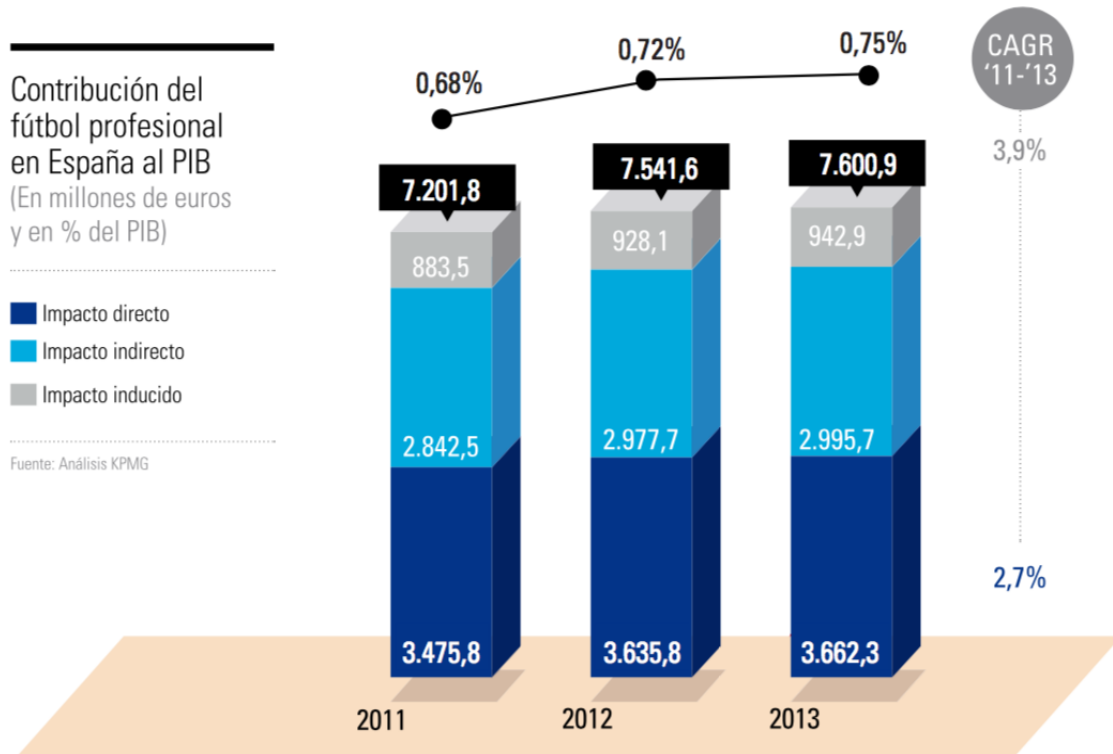
Analizando el último informe sobre el impacto socio-económico del fútbol profesional en España emitido por La Liga se pueden encontrar datos numéricos que ponen de manifiesto todas estas afirmaciones. El informe fue emitido en el año 2015 y trata los datos económicos del ejercicio 2013. Cabe destacar la relevancia de este pues no se han emitido informes oficiales a posteriori.

El informe de una de las auditoras más prestigiosas del mundo, la agencia KPMG revela que en el año 2013 el fútbol profesional en España produjo 7.600 millones de euros, lo que supone más del 0,75% del PIB español. 3.600 de estos provenientes del gasto en servicios y bienes relacionados con el fútbol profesional. 923 millones fueron generados a través de las casas de apuestas y de las quinielas, un mercado que cada día está adquiriendo una mayor magnitud en todo el mundo. Mientras que los ingresos generados por entradas y abonos de temporada ascendieron a los 600 millones de euros y el gasto en televisiones de pago por parte de los aficionados que no pueden acudir al estadio fue de 515 millones de euros. Por último, 860 millones de euros fueron el gasto que hicieron

las empresas para aprovechar la amplia influencia de los clubs de fútbol en el mercado, en materia publicitaria y de marketing.

En cuanto al aporte indirecto del fútbol en el año 2013 al producto interior bruto se cifra en 2.995 millones de euros repartidos entre sectores como, por ejemplo, el de la restauración, el ocio o el de las telecomunicaciones, entre muchos otros.

GRÁFICO 1.4: Aportación del fútbol al PIB español.

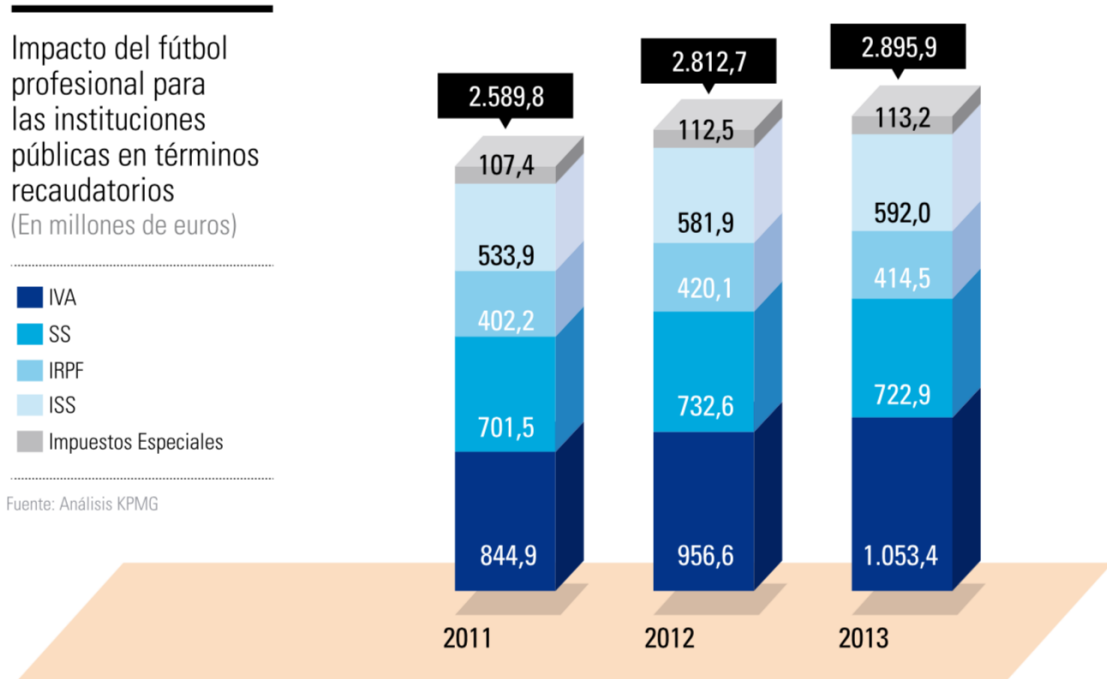


Fuente: KPMG SPORTS (2015)

En cuanto a la recaudación obtenida por el Estado proveniente del fútbol profesional en el mismo año, el informe revela que se obtuvo un ingreso de 2.896 millones de euros en términos de impuestos.

Los datos desglosados serían de 1.053 millones de euros a través del IVA, 723 millones de euros a través de la Seguridad Social, 592 millones a través del Impuesto sobre sociedades, 415 millones a través del IRPF y 113 millones a través de impuestos especiales.

GRÁFICO 1.5: Recaudación impositiva de las instituciones pública españolas a través del fútbol profesional.



Fuente: KPMG SPORTS (2015)

El último dato que cabe remarcar de este informe es la aportación que hace el fútbol profesional en España a nivel de empleo. En el año 2013 fue capaz de aglutinar 140.000 puestos de trabajo relacionados con este.

GRÁFICO 1.6: Puestos de trabajo relacionados con el fútbol profesional español.



Fuente: KPMG SPORTS (2015)

Otros informes, como por ejemplo el realizado por la OBS Business School, sitúan en el año 2015 el porcentaje del PIB relacionado con el fútbol profesional en España en 1,96% del PIB, es decir, casi un 2% de este. En estos se aseguran que la base de la economía futbolística, que son los ingresos procedentes de las retransmisiones de los partidos en la televisión, habría generado en este último año unos ingresos de 1.131,7 millones de euros sumando un total de ingresos por parte de La Liga de 3.058,7 millones de euros, un 16,9% más de los generados en el ejercicio 2014. Estos datos llevan a la conclusión de que la economía futbolística en España crece más rápido que la propia del Estado, que en ese año tan solo experimento un crecimiento del 3%.

En cuanto a los ingresos indirectos provocados por el fútbol en otros sectores, según este último informe, en España se movieron unos 290,7 millones de euros que parecen guardar aún una amplia diferencia con los que son capaces de generar otras ligas como la alemana (301 millones de euros) o la inglesa (565,8 millones de euros) (OBS Business School, s. f.).

Por otro lado, el fútbol es destacado impulsor de la “Marca España” a través de los triunfos en competiciones internacionales, tanto de la propia selección nacional, como de los principales clubs (Real Madrid, Barcelona, Atlético de Madrid, Sevilla...). Para la población española, el fútbol se sitúa tan solo detrás de la gastronomía, la cultura y el turismo como los máximos generadores de una identidad nacional (KPMG SPORTS, 2015).

2. MARCO ECONÓMICO DE LOS CLUBS DE FÚTBOL

En este apartado se pretende dar claridad al contexto o marco que envuelve a los clubs de fútbol desde un punto de vista jurídico y financiero. Este punto se centrará en explicar la procedencia de los principales ingresos de estas entidades, así como de sus principales gastos.

2.1 MARCO JURÍDICO

En España según dispone la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, se establece que *“Los Clubes, o sus equipos profesionales, que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, adoptarán la forma de Sociedad Anónima Deportiva a que se refiere la presente Ley”* (España, 1990). Según esta ley, todas las entidades deben tener esta forma jurídica, se deben regir por las mismas regulaciones que cualquier otro tipo de sociedades anónimas y además deben incluir en su denominación social las siglas SAD. Además, en 1999 se dispuso también que las sociedades anónimas deportivas podrían cotizar en las Bolsas de Valores, en el caso de España esto actualmente no ha llegado a ocurrir aún, aunque existen informaciones que indican que algunos clubs estarían valorando esta opción como un nuevo mecanismo de obtener financiación.

En cuanto a la adquisición de acciones, una sociedad anónima deportiva, tiene prohibida la adquisición de acciones de entidades que participan en las mismas competiciones o modalidades. Tampoco una persona puede ostentar un 5% de las acciones de dos entidades de la misma modalidad, ni con un carácter directo ni indirecto (España, 1999)-

Cabe reseñar que se estableció una excepción en ley y existen cuatro clubs españoles que nunca se convirtieron en sociedades anónimas deportivas. Estos son el Real Madrid C.F, el F.C Barcelona, el Athletic Club de Bilbao y el C.A Osasuna. A estos cuatro clubs deportivos se le les permitió no convertirse en SAD porque llevaban presentando un saldo patrimonial positivo desde 1986, es decir, en las cinco temporadas previas. Esto ha supuesto durante muchos años una importante ventaja económica puesto que ha llevado a estos a evitar pagar el correspondiente impuesto sobre sociedades.

En Italia, en Francia, Reino Unido y Alemania que son los países que poseen las ligas, junto a la española, más mediáticas del mundo, se puede observar que la forma jurídica más común son las sociedades anónimas deportivas. Existen ciertos ejemplos, como puede ser el Olympique Lyonnaise que incluso ha llegado a formar un *“holding”* de sociedades y cuenta con inversión en muy diversos sectores.

En el caso de estos países sí que existen ejemplos de algunas de estas sociedades que cotizan en bolsa. Sin ir más lejos existe un índice bursátil que incluye las cotizaciones de

todos los equipos europeos y turcos que cotizan en bolsa. Este es el “*STOXX Europe Football*” entre cuyos componentes principales destacan (STOXX® Europe Football, 2018):

- REINO UNIDO: Celtic
- ALEMANIA: Borussia Dortmund
- FRANCIA: Olympique Lyonnaise
- ITALIA: Juventus, AS Roma, SS Lazio
- PORTUGAL: Sporting de Portugal, Benfica, Porto

Estos son los más destacados dentro de un total de los 22 equipos que cotizan dentro de este índice.

El primer club de fútbol que se lanzó al mercado bursátil fue el club londinense Tottenham Hotspurs que entró en la Bolsa de Londres y que actualmente se ha retirado de estos mercados y ahora es propiedad exclusiva de inversores privados.

Otro caso llamativo es el del Manchester United que a pesar un club británico ha pasado de cotizar en la Bolsa de Londres a la Bolsa de Nueva York.

2.2 INGRESOS CLUBS DE FÚTBOL

Para entender la relevancia económica de los clubs de fútbol y el poder que estos alcanzan se podría hacer un desglose que visibilice la procedencia de los ingresos de los clubs.

2.2.1 Ingresos televisivos

Entre los principales ingresos de los clubs de fútbol encontramos los procedentes de los contratos televisivos. Las ligas de cada país ceden los derechos televisivos de sus equipos a las cadenas y reparten los beneficios procedentes de estos contratos.

En España este reparto de los ingresos audiovisuales se realiza en función de las posiciones que los equipos ocuparon en la clasificación del año anterior.

TABLA 2.1: Ingresos audiovisuales del fútbol profesional en España 2016/17

LaLiga Santander			LaLiga 123		
	Ingresos	Obligaciones		Ingresos	Obligaciones
ATHLETIC CLUB	71,0	- 5,0	LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	8,7	- 0,6
FUTBOL CLUB BARCELONA	146,2	- 10,2	C.F. REUS DEPORTIU, S.A.D.	5,0	- 0,4
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	48,9	- 3,4	CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	5,9	- 0,4
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	140,1	- 9,8	GIMNASTIC TARRAGONA, S.A.D.	6,8	- 0,5
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	99,2	- 6,9	REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.	6,1	- 0,4
REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D.	41,7	- 2,9	CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	5,8	- 0,4
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	65,9	- 4,6	ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,2	- 0,4
REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	44,0	- 3,1	RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	9,0	- 0,6
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	49,2	- 3,4	REAL OVIEDO, S.A.D.	6,3	- 0,4
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	53,5	- 3,7	CLUB DEPORTIVO MIRANDES, S.A.D.	6,6	- 0,5
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	67,4	- 4,7	REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	5,9	- 0,4
CLUB ATLETICO OSASUNA	43,0	- 3,0	GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	6,7	- 0,5
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	39,3	- 2,7	REAL ZARAGOZA, S.A.D.	7,6	- 0,5
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	60,9	- 4,3	CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	5,6	- 0,4
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	51,4	- 3,6	CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	5,4	- 0,4
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	39,3	- 2,7	CORDOBA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,9	- 0,5
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	44,6	- 3,1	SEVILLA ATLETICO CLUB	5,2	- 0,4
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	41,7	- 2,9	SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA	5,5	- 0,4
MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	55,6	- 3,9	AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,3	- 0,4
UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	44,0	- 3,1	GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	8,7	- 0,6
TOTAL:	1.246,7	-87,3	UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	5,6	- 0,4
			UCAM UNIVERSIDAD CATOLICA DE MURCIA C.F.	5,1	- 0,4
			TOTAL:	140,8	- 9,9

Datos en millones de euros

Fuente: La Liga (2017)

En España, La Liga repartió en la temporada 2016/17 un total de 1.246,7 millones de € en concepto de los derechos televisivos a los clubs que la integraban. Los principales beneficiados de este reparto son el Fútbol Club Barcelona con 146,2 millones, el Real Madrid Club de Fútbol con 140,1 millones de euros y el Club Atlético de Madrid, S.A.D con 99,2 millones.

TABLA 2.2: Ingresos televisivos equipos de la Premier League en la temporada 2016/17 (expresados en libras)

Club Name	UK Live	Equal Share	Facility Fees	Merit Payment	Overseas TV	Central Commercial	Total Payment
Chelsea	28	35,301,989	32,827,014	38,832,180	39,090,596	4,759,404	150,811,183
Tottenham Hotspur	25	35,301,989	29,418,765	36,890,571	39,090,596	4,759,404	145,461,325
Manchester City	28	35,301,989	32,827,014	34,948,962	39,090,596	4,759,404	146,927,965
Liverpool	29	35,301,989	33,963,097	33,007,353	39,090,596	4,759,404	146,122,439
Arsenal	25	35,301,989	29,418,765	31,065,744	39,090,596	4,759,404	139,636,498
Manchester United	28	35,301,989	32,827,014	29,124,135	39,090,596	4,759,404	141,103,138
Everton	18	35,301,989	21,466,184	27,182,526	39,090,596	4,759,404	127,800,699
Southampton	15	35,301,989	18,057,935	25,240,917	39,090,596	4,759,404	122,450,841
AFC Bournemouth	13	35,301,989	15,785,769	23,299,308	39,090,596	4,759,404	118,237,066
West Bromwich Albion	11	35,301,989	13,513,603	21,357,699	39,090,596	4,759,404	114,023,291
West Ham United	15	35,301,989	18,057,935	19,416,090	39,090,596	4,759,404	116,626,014
Leicester City	16	35,301,989	19,194,018	17,474,481	39,090,596	4,759,404	115,820,488
Stoke City	10	35,301,989	12,377,520	15,532,872	39,090,596	4,759,404	107,062,381
Crystal Palace	14	35,301,989	16,921,852	13,591,263	39,090,596	4,759,404	109,665,104
Swansea City	10	35,301,989	12,377,520	11,649,654	39,090,596	4,759,404	103,179,163
Burnley	10	35,301,989	12,377,520	9,708,045	39,090,596	4,759,404	101,237,554
Watford	13	35,301,989	15,785,769	7,766,436	39,090,596	4,759,404	102,704,194
Hull City	10	35,301,989	12,377,520	5,824,827	39,090,596	4,759,404	97,354,336
Middlesbrough	13	35,301,989	15,785,769	3,883,218	39,090,596	4,759,404	98,820,976
Sunderland	10	35,301,989	12,377,520	1,941,609	39,090,596	4,759,404	93,471,118
All figures in £		706,039,780	407,738,103	407,737,890	781,811,920	95,188,080	2,398,515,773

Fuente: Premier League (2017)

En cuanto a los ingresos percibidos por los clubs de la principal liga de fútbol en el Reino Unido ascendieron a casi los 2.400 millones de libras esterlinas. Es importante destacar el reparto mucho más equitativo entre los clubs que componen la Premier League. Una 50% del contrato televisivo se reparte a partes iguales, el otro 50% sí que se reparte en función de los resultados de la temporada anterior.

Si comparamos los ingresos de los clubs españoles y los del Reino Unido podemos evidenciar una enorme diferencia entre la cantidad total que reparten ambas ligas. Esto viene dado por los nuevos contratos televisivos al alza que ha sido capaz de firmar la Premier League. La otra diferencia es la forma de repartir estas cantidades de dinero. A pesar de que las cantidades son mayores en la liga inglesa, la diferencia entre el club que más percibe y el que menos percibe no llega a los 60 millones de libras, mientras que es llamativo que la liga española la diferencia entre el club que más dinero percibe y el que menos es de más de 100 millones de euros.

2.2.2 Ingresos comerciales

Otro de los ingresos principales de los clubs de fútbol son los contratos publicitarios y comerciales. Si en la vida cotidiana el consumidor está constantemente bombardeado por publicidad en el ambiente futbolístico esto se magnifica, vallas publicitarias, publicidad en las camisetas, anuncios en el descanso, las marcas de las indumentarias, etc. De hecho, los ingresos publicitarios y comerciales entran en la mayoría de los casos en un constante conflicto con los ingresos audiovisuales por ser el principal ingreso de las firmas futbolísticas.

En los principales clubs europeos el porcentaje de ingresos publicitarios varía de uno a otro en cuanto al porcentaje de ingresos que componen dentro de esa entidad. Podemos destacar al Manchester United o al Fútbol Club Barcelona, donde los ingresos procedentes de contratos publicitarios o de merchandising generan entorno al 50% de estos. En el otro lado podemos destacar otros clubs de alto nivel como Atlético de Madrid, Liverpool o Juventus donde la publicidad no llega al 40 % de sus ingresos.

En cuanto a las cantidades que se perciben en cuanto a este concepto, se establece el siguiente ranking:

TABLA 2.3: Top 5 clubs con mayores ingresos comerciales



Fuente: Elaboración propia basado en (Deloitte, 2017)

Las dos fuentes más importantes de ingresos en este sentido son la firma que viste a los clubs y su principal patrocinador que generalmente es aquel que se serigrafía en la parte central de las indumentarias. En estos dos aspectos el F.C Barcelona tiene el contrato más cuantioso firmado con una marca deportiva. Su contrato con la firma Nike es de 189 millones de dólares. Su rival, el Real Madrid tiene el contrato más cuantioso firmado con un patrocinador, en este caso la aerolínea Emirates desembolsa 86 millones de dólares anuales por ser el patrocinador más importante del club.

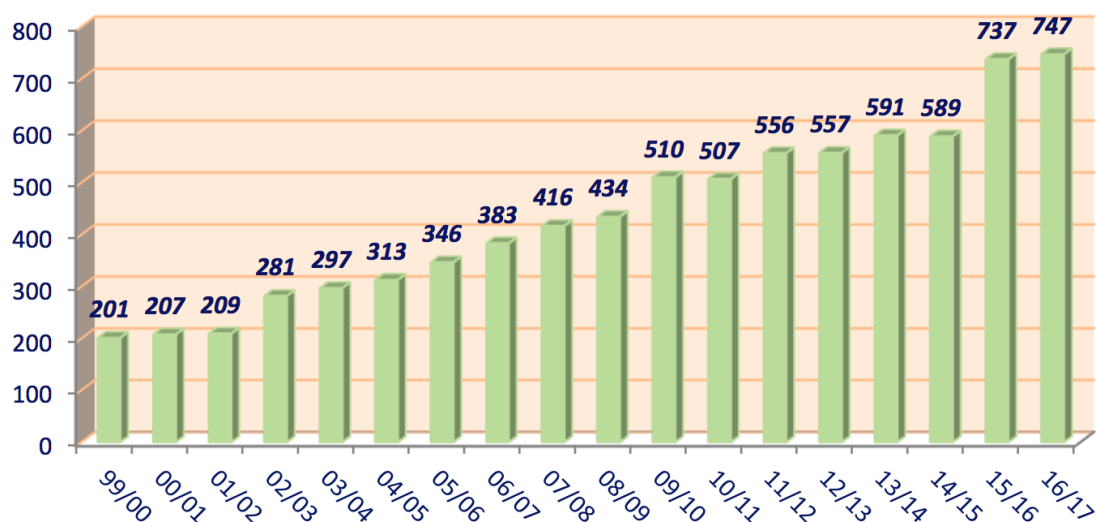
En el caso de las firmas deportivas, la estadounidense Nike es la que está presente en un mayor número de clubs de primer nivel, por delante de las alemanas Adidas y Puma. También se puede destacar los sectores de los que proceden los diferentes patrocinadores de los principales clubs a nivel mundial. El sector con más presencia en este aspecto es el de las aerolíneas, siendo Emirates la compañía que más dinero gasta en este aspecto puesto que tiene contratos con Real Madrid, PSG y Arsenal. Las aerolíneas van seguidas las empresas del sector automovilístico y de los servicios financieros. Más atrás quedan otros sectores como pueden ser el tecnológico, el de las compañías telefónicas o el de las casas de apuestas (Brand Finance, 2018).

2.2.3 Ingresos procedentes de la venta de entradas y abonos

La otra fuente principal de ingresos por parte de los clubs de fútbol es obviamente las entradas y los abonos para los partidos de sus equipos. Aunque actualmente ha perdido relevancia dentro de los ingresos totales de las entidades futbolísticas, apenas superan por poco el 10% de estos, siguen siendo la tercera fuente más relevante.

En la temporada 2016/17 los ingresos en esta materia registrados por lo clubs en la Primera División de La Liga española continuaron con su crecimiento progresivo, este dato aumentó en un 1,3% con respecto a años anteriores. Se registró un ingreso total cercano a los 746 millones de euros en concepto de entradas para los partidos, así como abonos de cualquier tipo (Comité Superior de Deportes, 2017).

GRÁFICO 2.1: Ingresos por entradas y abonos clubs de La Liga, temporada 2016/17 (en millones de euros)



Fuente: Comité Superior de Deportes (2017)

Los protagonistas de estos ingresos vuelven a ser los principales clubs de esta competición. El Real Madrid superó ampliamente los 150 millones de euros en concepto de ingresos de socios y estadio. Los datos de F.C Barcelona por su parte fueron muy similares.

Si se analiza al competidor directo de La Liga española, la Premier League, se puede identificar una importante variación dependiendo de los clubs. Las cifras de ingresos

varían, por ejemplo, desde los 70 millones que rondó el Manchester City en el curso 2017 a los 140 millones de euros a los que estuvo próximo su rival local el Manchester City.

Si se tienen en cuenta otros países, en Alemania el Bayern de Múnich ingresó de esta forma una cantidad cercana a los 100 millones de euros. En Francia, el PSG estuvo alrededor de los 90 millones, mientras que en Italia la Juventus de Turín no alcanzó siquiera los 50 millones de euros. Estas cifras hacen referencia al año 2017 (Deloitte, 2017; Real Madrid, 2018).

Estas diferencias en los ingresos de socios y taquilla pueden venir explicadas por varios argumentos. La afluencia a los estadios o la importancia de cada club en el panorama futbolístico pueden dar alguna explicación a este tema, pero sin duda existe un concepto que es clave en este asunto y son los precios en cada país.

En España, el abono más barato se puede encontrar en la S.D. Huesca por 80€ y en el Rayo Vallecano y Villarreal por 165€. Por su parte, en Reino Unido, los abonos más baratos los tienen el Huddersfield con 100 libras, pero después los precios aumentan hasta las 289 del West Ham o las 299 libras del Manchester City. El equipo que más dificultades pone en España es el Athletic de Bilbao cuyo abono más barato ronda los 400€. Este precio se sitúa muy lejos de las 750 libras que exige el Chelsea o las casi 900 libras que cuesta una temporada el Arsenal.

En cuanto al precio de las entradas sí que existe menos diferencia entre ambos países, la Premier League tiene un precio medio de sus entradas de entorno a 74€. Mientras tanto La Liga establece su precio medio en 70€. Cabe destacar en este aspecto la diferencia con los precios de Bundesliga (la competición alemana) que se sitúa en una media de 31,7€ por entrada.

2.3 GASTOS CLUBS DE FÚTBOL

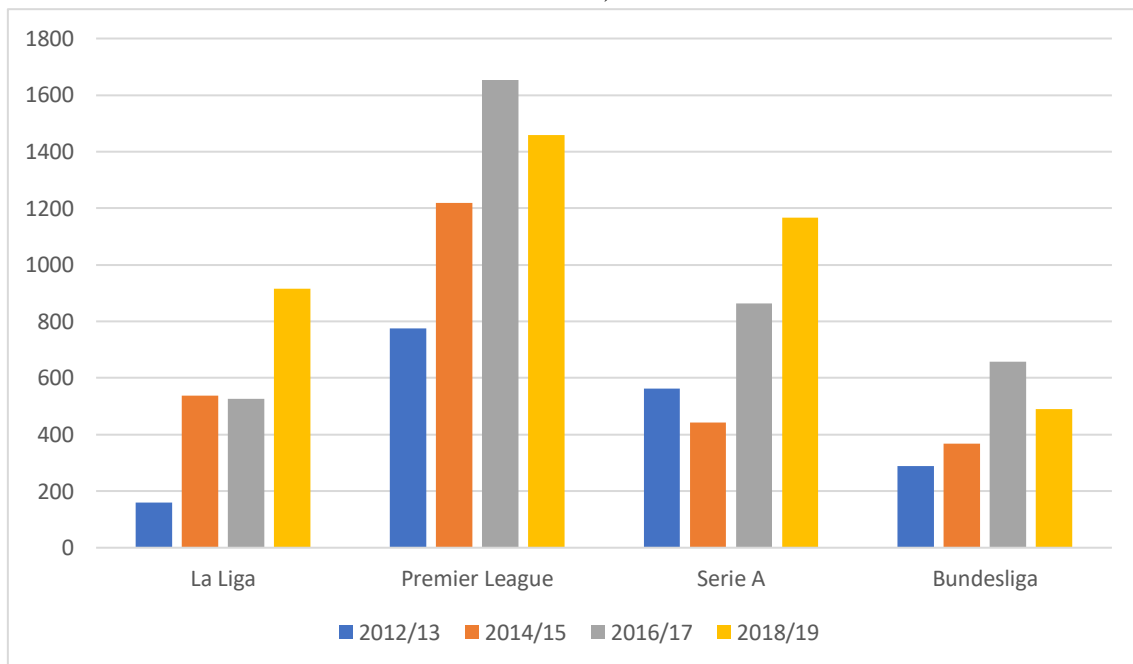
En cuanto a los gastos que realizan los clubs de fútbol se pueden destacar dos gastos principales, el primero son las cantidades que pagan en concepto de los fichajes de jugadores de otros clubs. El segundo son los salarios que pagan a estos jugadores estos clubs. Como ya se sabe ambas cantidades suelen ser elevadas en los principales clubs del panorama internacional. Estas cantidades vienen dadas y han experimentado cambios tras

las últimas variaciones en concepto de ingresos. Por ejemplo, los nuevos contratos televisivos en la Premier League han hecho que el mercado de fichajes y los salarios de los jugadores se disparen. Por esto existen clubs que en la actualidad no pueden hacer frente a las ofertas que muchos clubs ingleses pueden poner sobre la mesa a jugadores de otras ligas.

2.3.1 Adquisiciones de futbolistas

En este apartado se refleja claramente como el crecimiento en ingresos experimentados ha cambiado el mercado de futbolistas y como el mayor poder adquisitivo de los clubs permite que se hagan traspasos de jugadores por cantidades mucho más elevadas que hace unos años. Esta tendencia se evidencia de una manera mucho más nítida desde hace cinco años y se puede comprobar cómo ha aumentado dinero gastado por los clubs durante los periodos de traspasos de una manera muy sustancial.

GRÁFICO 2.2: Gasto total en traspasos en las grandes ligas¹ (expresado en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia basado en (Transfermarkt, 2018b, 2018d, 2018c, 2018a)

¹ En los gastos de la temporada 2018/19 no están incluidos aún los gastos del mercado invernal

En la tabla se observa perfectamente el aumento en el gasto de los equipos de las ligas más importantes de Europa. Hay que señalar que los datos de la temporada actual, al contrario que las anteriores, no incluyen las cantidades del mercado invernal, por eso en el caso de la liga inglesa o alemana, aún podrían superar el gasto de la última temporada estudiada.

Los clubs británicos son los que más dinero gastaron en futbolistas esta temporada con un total de 1.438,4 millones de euros. Estos datos evidencian la diferencia de poder adquisitivo con una liga como la española que gastó 755,9 millones, algo más de la mitad. Los clubs de la Premier gastaron una media de casi 72 millones de euros por equipo, muy por encima de los 45,5 millones de media que gastaron los equipos de La Liga. El precio medio de los futbolistas que llegaron a las entidades españolas giró alrededor de los 3 millones situándose la media los fichajes ingleses en el doble, unos 6 millones de euros.

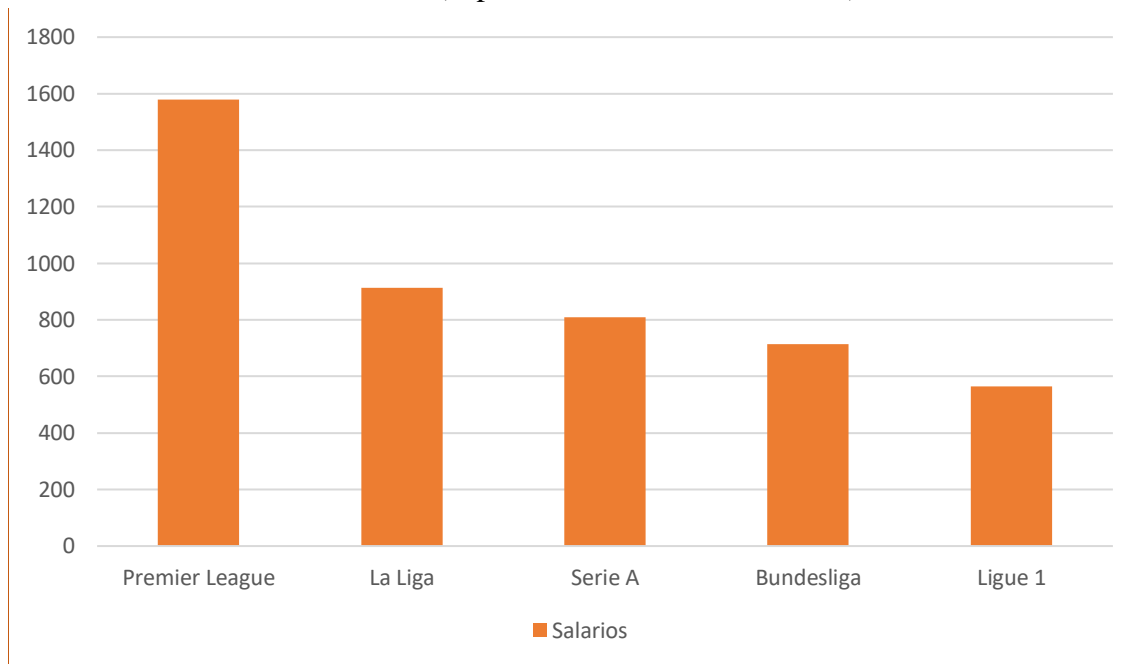
Otra vez en España se evidencia un abismo económico entre Real Madrid, F.C. Barcelona y Atlético de Madrid con el resto de equipos. Mientras el Real Madrid gastó 161,75 millones en el mercado veraniego, la S.D Huesca gastó 3 millones de euros y otros dos equipos Valladolid y Rayo Vallecano no llegaron a los 10 millones de euros de gasto en traspasos. Estos 10 millones de euros son el gasto del Crystal Palace, equipo que menos gastó en la liga inglesa (exceptuando el Tottenham Hotspur que decidió no acometer ningún fichaje) donde esta brecha es mucho menor.

2.3.2 Salarios de los jugadores

En la última temporada, la 2017/18, estas son las cantidades que se pagaron en las principales competiciones nacionales del panorama futbolístico.

Como se puede observar en el gráfico, la Premier League gracias a los nuevos contratos de retransmisión televisiva dobla prácticamente en gasto en salarios a cualquier otra competición. Incluso, dobla a su máximo competidor, La Liga española, a pesar de que esta contaba con dos de los contratos más cuantiosos en el mundo del fútbol durante esa temporada, los contratos de Cristiano Ronaldo y Leo Messi.

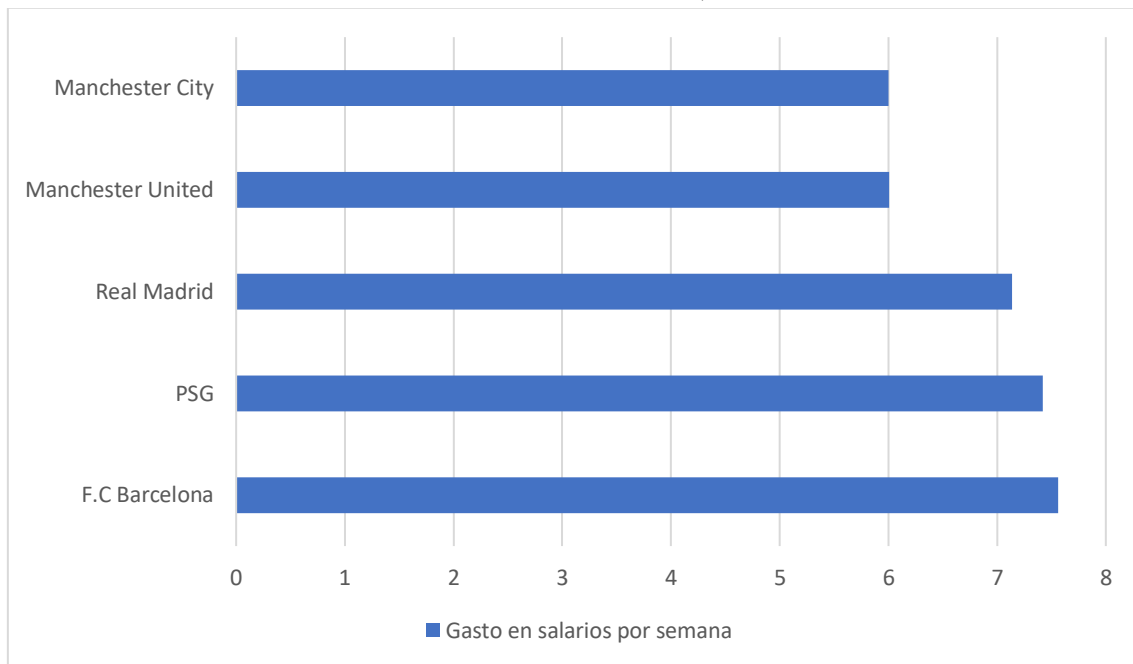
GRÁFICO 2.3: Salarios totales pagados por los clubs de fútbol en cada país. Temporada 2017/2018 (expresado en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia basado en (Sports intelligence, 2018)

A pesar de ser los clubs de la liga inglesa los que más dinero pagaron durante la temporada 2017/18 ninguno de sus equipos se encuentra entre los tres con más gasto en salarios. El F.C Barcelona lidera el ranking de mayor gasto en salarios, seguido de Real Madrid y Paris Saint-Germain. La diferencia radica en el salario medio de los jugadores, mientras que los clubs de la Premier pagan a sus jugadores una media de 3.028.000€, los clubs de la liga española reparten un salario medio de 1.925.000€, más de un millón de euros menos para cada jugador. En la liga inglesa el club que paga los salarios más precarios es el Huddersfield cuyos jugadores cobran en torno al millón de euros anuales. Sin embargo, en la liga española solamente nueve clubs superaron esa media en la última temporada, siendo el Levante el club que menos pagó a sus jugadores con una media de 490.000€ por futbolista.

GRÁFICO 2.4: Gasto semanal en salarios de los 5 equipos con mayor gasto. (expresado en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia basado en (Sports intelligence, 2018)

2.4 PRINCIPALES CLUBS POR CAPACIDAD ECONÓMICA

Uno de los estudios realizados por una de las firmas más importantes en el campo de los eventos futbolísticos, la británica SOCCEREX, ha elaborado un estudio sobre el potencial de los principales clubs de fútbol de todo el planeta. Este mide la riqueza y el potencial económico de los clubs más importantes del panorama futbolístico.

El informe realizado por SOCCEREX mide esta riqueza o capacidad financiera de los clubs de fútbol basándose en seis diferentes aspectos:

- El valor de los activos futbolísticos. Es decir, el valor de los jugadores o componentes del equipo.
- El activo no corriente.
- El dinero en el banco.
- La capacidad o potencial de inversión que poseen sus propietarios.
- La deuda neta.

Según estos baremos los clubs más poderosos en términos financieros en el mundo son los siguientes:

TABLA 2.4: Clubs con mayor capacidad financiera en 2018

#	CLUB	COUNTRY	FFI SCORE	(€ MILLIONS)				
				PLAYERS VALUE	FIXED ASSETS	CASH IN BANK	OWNER POTENTIAL INVESTMENT	NET DEBT
01	MANCHESTER CITY	UK	4.883	637	534	75	788	15
02	ARSENAL	UK	4.559	592	766	300	287	8
03	PSG	FRA	4.128	485	83	107	1,050	186
04	GUANGZHOU EVERGRANDE	CHI	3.423	46	120	(NA)	1,120	(NA)
05	TOTTENHAM HOTSPUR	UK	2.591	463	386	231	168	240
06	REAL MADRID	SPA	2.579	771	323	211	0	263
07	MANCHESTER UNITED	UK	2.314	524	347	307	133	536
08	JUVENTUS	ITA	2.260	470	161	33	403	209
09	CHELSEA	UK	2.093	624	201	0	315	400
10	BAYERN MUNICH	GER	2.086	603	225	101	0	0

Fuente: SOCCEREX (2018)

3. EL VALOR DE MARCA

3.1 EL CONCEPTO DE VALOR DE MARCA

Erróneamente se tiende a concebir el significado de la palabra marca como la parte tangible de esta, es decir, un logo o un lema al que va asociado la marca. En cambio, el significado de marca va mucho más allá de esto. Se podría afirmar que la marca es probablemente el elemento de más valor de una firma. En el caso de las compañías que se encuentran dirigidas al cliente, la marca supone entre un 50% y un 80% del valor de estas. En el caso de las compañías industriales, este porcentaje puede oscilar entre el 10% y el 30%. La forma en la que se gestiona una marca tiene una gran influencia en los resultados de la empresa.

Además, *“una marca es aquello que hace que una Coca-Cola sepa mucho mejor que cualquier otro refresco”* (Ahonen, Kasper, y Melkko, 2004). Para conseguir consolidar una marca se necesita trabajar en ella durante mucho tiempo y en todos los mercados en los que se pretende tener presencia. Todo esto sin que existan cambios de estrategia que puedan perjudicar los logros de esta.

En un mercado tan homogéneo con productos muy similares como el actual, las marcas que adquieren una elevada importancia son aquellas que son capaces de dar en el punto

exacto de las necesidades del consumidor, transmitiéndole a este exactamente lo que quiere conseguir.

Una marca tiene tres partes cuya existencia es esencial para crear un vínculo con el consumidor (Sexton, 2008b):

- Identificadores: Puede tratarse de cualquier cosa que haga que la mente del cliente asocie esa idea inmediatamente con la marca en cuestión. Este puede tratarse de una letra, un color, un dibujo, un nombre, etc.
- Atributos: Se trata de aquellos adjetivos o características que se relacionan automáticamente al identificar una marca. Algún ejemplo puede ser, calidad o elegancia. Los beneficios de una marca o producto son la razón por la que el cliente compra un producto o servicio, por esto; hay que conseguir que estos atributos se asocien con una necesidad o un beneficio. En este caso es importante no pretender asociar un número elevado de atributos a una marca puesto que de esta forma se dificultaría la fijación de una imagen nítida en el cliente.
- Asociaciones: Son todas esas interconexiones que se establecen entre los identificadores y sus atributos. Es necesario una constancia en las acciones y estrategias para que estas asociaciones puedan crear una consistencia en la mente del consumidor y establecerse allí con fuerza, es decir, crear una imagen de marca potente.

Para entender el significado de marca cabe destacar la diferencia entre dos términos que adquieren un papel importante en este concepto. El primero es identidad, que se refiere a lo que la marca realmente es. El segundo es imagen, que se refiere a la percepción que se tiene sobre la marca.

Para comprender la importancia de la gestión de marca como factor clave de éxito es necesario tener en cuenta que la imagen de una marca afecta directamente a la actitud y comportamiento que las personas tienen hacia ella. Por eso en la actualidad la labor de la gestión de marca tanto a nivel doméstico como internacional es una de las tareas en las que las firmas ponen más énfasis (Belloso, 2010).

Por otro lado, la marca es una herramienta de la compañía para facilitar la toma de decisión de compra por parte del consumidor. Las marcas se basan en la experiencia en

gran medida y, por lo tanto, elegir una marca depende en muchas ocasiones de la fidelidad o lealtad que la marca haya despertado en el consumidor. Este sentimiento se genera a través de la percepción de las mismas sensaciones por parte del consumidor cuando elige esta marca, es así como se crea el sentido de lealtad hacia una marca. Si estas sensaciones son percibidas como únicas por parte del cliente, la marca será capaz de fidelizar clientes con un mayor grado de compromiso (Ahonen et al., 2004).

Para construir una marca fuerte y con presencia en el mercado existen cinco pasos que hay que tener en cuenta (Sexton, 2008a):

1. En primer lugar, encontrar las necesidades de los clientes y entender los beneficios que estos buscan.
2. El segundo paso es evaluar el producto. Comprobar que cumple con los requisitos que están buscando los clientes y que además tiene una ventaja que lo diferencia del resto de los competidores.
3. Seleccionar el segmento o segmentos del mercado que se adecua mejor al producto. Seleccionar cuales son los consumidores potenciales y tratar de hacerles ver esas ventajas competitivas que provee el producto.
4. Seleccionar la posición de marca más adecuada.
5. Diseñar y establecer una política o estrategia de comunicación que permita acercar todos los elementos que componen la marca.

3.2 EL VALOR DE MARCA SEGÚN AAKER

En primer lugar, cabe destacar el valor de marca como un conjunto de responsabilidades y valores que están completamente ligado a los identificadores de la marca y que añaden al bien o servicio un valor para el consumidor o cliente de la empresa.

Cabe destacar desde un principio la diferencia entre el valor financiero o contable de una firma y su valor de mercado o comercial. El valor contable es aquel que se puede extraer de las cuentas, es decir, de los libros de la empresa. Es aquel valor tangible dado por los activos, pasivos y el patrimonio neto que posee una compañía. El valor comercial es el resultado de la suma entre el valor contable de la compañía y el valor de marca. Es decir, es el valor que la compañía tiene para los consumidores. Se trata del valor contable más todos esos intangibles que son percibidos por los consumidores y que hacen que el valor de una firma crezca significativamente.

A continuación, se va a exponer todos estos conceptos que componen del valor de marca y la forma de medirlo (Aaker, 1996).

3.2.1 Dimensiones del valor de marca

Hay que tener en cuenta que el valor de marca está formado por diferentes activos intangibles que son capaces de generar valor de maneras muy diferentes. Es la labor de gestión del valor de marca la encargada de potenciar todos estos activos para así aumentar este valor.

- Conocimiento de la marca
- Lealtad a la marca
- Calidad percibida
- Asociaciones con la marca

3.2.1.1 Conocimiento de la marca

La primera de las dimensiones del valor de marca es la firmeza con la que la marca es capaz de arraigarse en la mente del consumidor. Este tiene en cuenta las diferentes formas por las que la marca es recordada por el consumidor. La base fundamental del reconocimiento de una marca tiene una gran base en las experiencias anteriores con la marca, recuerdos asociados a esta, compras anteriores, etc. Lo conocido es generalmente preferido ante lo nuevo por los consumidores. Aunque la marca también puede ser reconocida por la gama de productos que maneja o por campañas publicitarias de éxito. Existen economistas de prestigio que afirman que no solo se establece una relación de afinidad con una marca a raíz de los instintos, sino que en muchas ocasiones el consumidor es capaz de percibir la inversión de una empresa en un producto y las compañías no invierten en productos de baja calidad.

La familiaridad de los consumidores con una marca es un determinante que puede suponer una importante ventaja competitiva frente a las marcas de los competidores. Una marca nunca entrará entre las opciones de compra de un cliente potencial si no existe en este el recuerdo de ella. Por lo tanto, la facilidad para recordar una marca se convierte en factor clave. Para esto hay que establecer la diferencia entre una marca reconocida y una marca recordada. Esto es esencial puesto que se debe mantener un equilibrio entre ambas

ya que por mucho que una marca sea muy reconocida si no es recordada por el consumidor a la hora del consumo, nunca entrará entre sus opciones de compra.

Por supuesto, otro factor decisivo en la labor de dar a conocer la marca es la capacidad de comunicación de la compañía. Una buena estrategia de difusión puede suponer una diferenciación frente a la competencia. Esta puede aumentar la visibilidad de la marca, así como su credibilidad.

En definitiva, ser capaz de conseguir que una marca sea reconocida y recordada es una de las maneras de crear valor de marca. Para ello es esencial desarrollar un conocimiento estratégico de esta, tener una idea clara por qué y por quién quieres que la marca sea reconocida y recordada (Aaker, 1996).

3.2.1.2 Calidad percibida

La segunda dimensión que hay que tener en cuenta a la hora de crear valor de marca es la percepción de calidad por parte del cliente. Cuando el consumidor reconoce o recuerda la marca, es importante que establezca una relación de calidad con ella. Esto es importante por tres razones:

1. Trae ligado directamente un desarrollo financiero de la compañía. La calidad trae consigo un aumento de la rentabilidad financiera de empresa, así como genera un impacto mayor en el mercado y un mayor sentimiento de satisfacción en el cliente.
2. Al ser una de las características diferenciales de un producto o servicio sirve de impulso de la empresa. La calidad es una de los elementos generadores de ventaja competitiva más buscado por las firmas para diferenciar su marca. Además, la calidad es elemento que un gran número de ocasiones coloca a las diferentes en uno u otro segmento del mercado.
3. Esta percepción de calidad trae consigo el desarrollo de otras dimensiones que obviamente generan valor de marca.

Para establecer esta sensación de calidad, es necesario entender que significa la calidad para los usuarios que conforman cada segmento del mercado puesto que como ya se ha visto el objetivo no es solo vender un producto con calidad, sino también transmitir esa sensación de calidad. Para esto es necesario generar calidad en áreas en las que un consumidor la percibe con mayor facilidad. El cliente o consumidor no pierde el tiempo

en leer estudios o informes sobre los productos, así que hay que ser muy preciso a la hora de determinar cuáles son estas. Cabe destacar en este aspecto la necesidad de crear saltos de calidad extremadamente notables para poder revertir una percepción que ya ha sido generada en los consumidores. En una mayoría de las situaciones, es muy complicado cambiar una reputación de mala calidad (Aaker, 1996).

3.2.1.3 Lealtad a la marca

La tercera dimensión que incide en la creación de valor en una marca es el sentimiento de fidelidad que esta es capaz de generar en los consumidores. Por ello una amplia parte de las acciones de marketing suelen ir dirigidas a la fidelización de los clientes para así aumentar el valor de marca.

Cuando una marca no tiene una serie de consumidores fidelizados, se podría asegurar que esta marca se encontraría en peligro. Esto se debe a que cuando existe un sentimiento de lealtad de un cliente hacia una marca se establecen unos patrones de compra muy definidos. Uno de los errores más habituales por parte de las marcas es concentrar más esfuerzos en buscar nuevos clientes que en tratar de aumentar el grado de lealtad de los clientes ya existentes. Algunos estudios demuestran como existe un importante crecimiento de los beneficios financieros cuando se reducen en tan solo un 5% los abandonos de la marca por parte de clientes que ya estaban previamente fidelizados por la marca. Esto es explicado por la diferencia de gasto que realizan los clientes más antiguos en relación con el gasto que realizan los nuevos clientes de una marca.

Crear una imagen de marca nítida, dar la sensación de calidad o acercar más la marca al consumidor a través de diferentes programas, son diferentes maneras para afianzar la lealtad de los consumidores más arraigados. Establecer programas de carácter selecto para los consumidores más fieles, es una manera de hacer sentir a los clientes apreciados por la marca, de esta forma aumentar el grado de lealtad hacia ella y por consiguiente aumentar el valor de marca (Aaker, 1996).

3.2.1.4 Asociaciones con la marca

La última base del valor de marca son las conexiones que el consumidor hace con la marca. Logos, atributos del producto, etc. pueden ser una de estas asociaciones que se

creen en la mente del cliente. Las asociaciones tienen en gran medida que ver con el desarrollo de una identidad de marca por parte de la compañía. La identidad de marca es un factor clave en la creación de una marca poderosa. Esta evidencia cuáles son la finalidad, significado y dirección de la firma.

Se podría definir la identidad de marca como todas las asociaciones que simbolizan la finalidad de una marca, así como un compromiso con sus clientes. La identidad de una marca además es la encargada de establecer la ya mencionada relación marca-cliente.

Dentro del marco de la identidad de marca las firmas tienen que tener en cuenta tanto los beneficios que produce el propio producto o servicio mediante su uso, como aquellos beneficios emocionales que es capaz de crear. Además, la identidad de marca debe ser cuidada y gestionada desde cuatro puntos de vista completamente diferentes (Aaker, 1996):

- La marca desde la perspectiva del producto.
- La marca como una organización.
- La marca como persona.
- La marca como símbolo.

Cada uno de estas perspectivas pueden ser subdivididas a su vez en doce subcategorías, como muestra la tabla a continuación, y se procede a exponer cada una de ellas (Aaker, 1996):

FIGURA 3.1: Perspectivas de la identidad de marca.



Fuente: Elaboración propia basada en (Aaker, 1996)

- La marca como producto: Aunque se debe evitar que el cliente establezca conexiones únicamente basadas en los atributos del producto, estas son importantes porque están completamente basadas en las experiencias de los usuarios y por supuesto influyen en las decisiones de compra.
 1. Gama de productos: El producto es uno de los pilares básicos de la identidad de una marca. Una poderosa relación entre la identidad y el producto se establece cuando los consumidores son capaces de asociar una marca a un producto y viceversa. Cabe destacar que la clave en este sentido es que el cliente asocie la marca cuando aparece una necesidad. Cuando se establece una relación producto-identidad consistente hay que ser muy cuidadoso en la gestión de la ampliación de la gama de productos.
 2. Atributos del producto: Hace referencia a los beneficios que produce el producto tanto a nivel de uso como a nivel emocional. Los atributos son uno de los determinantes que pueden diferenciar una marca de las

- demás. El error de muchas firmas es tratar esta perspectiva como la única capaz de generar diferenciación.
3. Valor/calidad: Para la percepción de los consumidores la calidad es un elemento a considerar individualmente, por eso la relación entre la calidad de un producto con el precio al que se vende es un factor clave en la decisión de compra y sobretodo en la consideración que el consumidor tiene de la marca.
 4. Usos: El contexto con el que se relaciona una marca, la situación, el entorno social en el que el producto se aplica, etc. Son factores que las compañías intentan utilizar para contribuir a la formación de la identidad de marca.
 5. Usuarios: El tipo de clientes con los que la marca pretende que se relacione es otra estrategia de construcción de una identidad de marca.
 6. País de origen: La imagen de marca del país del que es originario una marca también juega un papel en el desarrollo de la identidad de una firma. Existen países que ya tienen establecidas sus propias asociaciones ante la percepción de los consumidores y estas son en una medida importante transmitidas a las marcas de las compañías domésticas.
- La marca como organización: La perspectiva de la identidad de marca desde un punto de vista organizacional tiene que ver con las características que identifican a toda la organización en conjunto desde sus empleados hasta sus productos pasando por todos los programas que implementan a todos los niveles. La identidad a nivel organizativo muestra los principios o valores por los que se regula una marca y que por lo tanto serán los que intenten transmitir a los consumidores.
7. Atributos organizacionales: La búsqueda de la elegancia, la innovación o la concienciación en materias de responsabilidad social son algunos de estos atributos. Algunos pueden ser los mismos que los que ya caracterizaban a un producto, la diferencia radica en que estos se asocian con todas las dimensiones de la firma. Además, una vez que algunos de estos atributos ya están asociados a una marca, son mucho más difíciles de alcanzar o incluso de copiar por parte de los

- competidores, en primer lugar, por su carácter más abstracto y en segundo lugar, porque son mucho más difíciles de otros atributos propios del producto como medir la rapidez.
8. Local o global: Esta es una de las decisiones que tiene que tomar una firma en cuanto a la imagen que quiere proyectar en el consumidor. La opción de emitir una imagen de compañía arraigada a un lugar no tiene que ir necesariamente ligada a que no tenga que tener una expansión exclusivamente local. La identidad de marca local tiene que percibirse en sus productos, en su forma de actuar, en su cultura, etc. En cuanto a la decisión de dar imagen de compañía global si necesita ir acompañada de una expansión internacional. A este tipo de marcas se les presumen características como ser puntera en tecnologías o en innovación y por supuesto en tener capacidad para establecerse en diferentes entornos o mercados.
 - La marca como persona: Es una perspectiva de la identidad de marca basada en la consideración de esta como una persona, es decir, con atributos ligados a la personalidad.
 9. Personalidad: La firma puede ser distinguida o identificada por los consumidores basándose en atributos como divertida, juvenil o informal. La personalidad de una marca es uno de sus activos más importantes a la hora de formar una identidad de marca fuerte. Esta contribuye a la construcción de esta fortaleza gracias a la posibilidad de los consumidores de identificarse con ella mediante todos esos atributos, podría considerarse incluso un medio para dar a conocer su propia forma de ser.
 10. Relaciones con los consumidores: La otra forma que tiene la personalidad de una marca de contribuir a la consistencia de la identidad de la firma es a través de la creación de vínculos con los clientes. Todas las relaciones a nivel interpersonal tienen un fuerte componente de afinidad entre personalidades, por lo tanto, este medio facilita la creación de relaciones cliente-firma más intensas.

- La marca como símbolo: Los símbolos son la principal herramienta con la que cuentan las marcas para ser reconocidos.
 11. Imágenes visuales y metáforas: Todo aquello que envuelve un contenido visual es mucho más sencillo de recordar por parte de un consumidor. Los símbolos son los que representan la identidad de la compañía y por lo tanto deben ser capaces de aunar todas las partes de la identidad que han sido mencionadas previamente, un símbolo que cuenta algo a través del sentido de la vista o del oído es mucho más que un simple logo.
 12. Herencia de la marca: El pasado de una marca forma también parte de las asociaciones que se establecen en los consumidores en la actualidad. Por esto la herencia de la imagen de la marca puede seguir siendo utilizada por la firma. Por ejemplo, si esta marca en el pasado fue relacionada con el ejército, puede seguir irradiando una imagen de patriotismo, de seriedad o de bravura.

3.2.2 “The Brand Equity Ten”

Este modelo surge a partir de la idea de David A. Aaker sobre la ineficiencia de los modelos de valoración basados tan solo en conceptos financieros. A pesar de que es esencial un buen análisis financiero, para Aaker, este tipo de sistemas de medición del valor de marca se quedan muy en el corto plazo. Por esto y aunque no den ingresos en ese mismo momento, se ha de tener en cuenta otro tipo de variables que miden la fuerza de la marca.

Este modelo de medición del valor de marca tiene en cuenta todas las dimensiones que hacen que este pueda variar. Así mismo mide características que realmente pueden tener influencia sobre los movimientos de los mercados. Estas características además son capaces de reflejar con nitidez los cambios en el valor de la firma y son comunes entre las diferentes marcas de todos los mercados.

Para este modelo de valoración de la marca, Aaker añade a las cuatro dimensiones de la marca un quinto concepto que es el comportamiento del mercado y utiliza un total de diez indicadores para medirlo (Aaker, 1996):

- Medidores de la lealtad:

1. Precio Premium: Este es el indicador compara la cantidad que un cliente está dispuesto a pagar por un producto de una marca y otro similar de otra marca diferente.
 2. Lealtad/Satisfacción: Este mide el grado de lealtad que existe en los clientes de una marca. Por supuesto, como en gran medida la lealtad de un consumidor viene definida por el grado de satisfacción de este, ambos conceptos van de la mano.
- Medidores de la calidad y el liderazgo percibidos:
3. Calidad percibida: Es un indicador de la calidad que los consumidores perciben en una marca. Ya se ha visto en puntos anteriores la importancia de este tanto a nivel de valor de marca como a nivel de influencia en el rendimiento financiero de la firma.
 4. Popularidad y liderazgo: Ambos conceptos son importantes a la hora de medir el valor de marca puesto que una marca percibida como un líder del mercado puede llevar también a un crecimiento de su popularidad y a ser considerada un líder también a nivel de innovación.
- Medidores de las asociaciones:
5. Valor percibido: Como se ha visto previamente una de las labores de gestión de marca es la de crear un concepto de valor en la mente del consumidor. Este indicador mide la eficacia que se ha tenido en esta labor.
 6. Personalidad de la marca: Mide la capacidad de la marca para mostrar a los consumidores su personalidad y por supuesto si esta personalidad es adecuada.
 7. Asociaciones a nivel organizativo: Es un indicador del nivel de diferenciación producido por la capacidad de la compañía para transmitir su cultura y valores y, por lo tanto, ser una compañía en la que confiar o a la que admirar.
- Medidores del conocimiento de la marca:
8. Conocimiento de marca: Refleja la capacidad y la efectividad que ha tenido la empresa para establecerse en la mente del consumidor. Como

ya se ha visto, esta dimensión es una de las bases de la creación del valor de marca.

- Medidores del comportamiento del mercado:
 9. Cuota de mercado: El porcentaje de ventas que una firma copa en el sector, es un buen reflejo de la ventaja que esta tiene en el mercado. Una importante diferencia con el resto de competidores es una forma de aumentar el valor de la marca.
 10. Cobertura de precios y distribución: Se tiene también que calcular el precio relativo al que vende el mercado para hacer una comparación con el precio al que vende la marca. Además, es importante también en el valor de marca los comercios en los que esta se vende, así como los mercados en los que se encuentra presente.

3.3 EL VALOR DE MARCA SEGÚN KELLER

En primer lugar, hay que hacer mención a la cercanía entre ambas teorías (Aaker, 1996) y (Keller, 1998) pero es importante también hacer referencia a las diferencias que las separan.

Mientras que Aaker presenta en sus trabajos un valor de marca basado en cuatro dimensiones que lo generan, Keller limita estas fuentes del valor de una firma a dos:

3.3.1 Fuentes del valor de marca

- Conocimiento de la marca
- Imagen de la marca

3.3.1.1 Conocimiento de la marca

Esta primera dimensión es prácticamente similar a la que ya se explicó en el punto anterior. En muchos casos tan solo este es una variable decisiva para la decisión de compra del consumidor, en otras muchas es necesario que se establezcan asociaciones más consistentes en el consumidor. Sin embargo, la capacidad de la empresa para establecer una relación de familiaridad con el cliente y permitir que la marca sea correctamente reconocida y recordada por este es un factor clave en el proceso de creación de valor. Para todo esto es esencia dotar de una identidad de marca a los productos para

permitir que los consumidores conozcan verdaderamente la marca. Cabe destacar como se vuelve a separar los conceptos reconocer y recordar y se subraya la importancia de ambos.

Consecuencias de dar a conocer una marca firmemente (Keller, 1998):

- Entrar en la lista de opciones consideradas por el consumidor.
- Que exista la posibilidad de cambios en las decisiones de compra preestablecidas.
- Poder distinguirse de los competidores.
- Es el primer paso a la hora de fortalecer la percepción de la imagen de marca por parte del consumidor.

3.3.1.2 Imagen de la marca

La segunda fuente de valor de marca es la imagen que esta es capaz de crear de lo que es la firma en general. Es decir, son el conjunto de asociaciones que la compañía es capaz de dar a ver a través de la marca y que pretende que se establezcan en la memoria del consumidor.

En este caso, se distinguen tres características de la imagen de marca que son factores con un papel protagonista en la creación de valor. Estas tres características se tienen que encontrar en aquellos atributos que la firma trate de asociar con su imagen o su personalidad.

- Consistencia de las asociaciones: La fuerza con la que la empresa sea capaz de crear las asociaciones es uno de los tres pilares que determinan una buena imagen de marca. Cuanto más potentes sean estas asociaciones, más fácil será para los clientes acceder a la información de esta firma y por lo tanto tenerla más presente a la hora del consumo.
- Asociaciones favorables: Se trata de establecer una imagen que satisfaga los puntos claves de cliente. Es decir, establecer asociaciones que sean capaces de incidir directamente sobre las necesidades y los deseos de los consumidores. Estos deseos o necesidades pueden ser materiales o emocionales y la labor de la firma es localizarlos y crear conexiones con los clientes a través de estas.
- Singularidad de las asociaciones: Por supuesto y como se ha visto en numerosas ocasiones previamente a lo largo de este trabajo. Crear asociaciones referentes a

atributos de la empresa que sean percibidos como únicos es una manera de crear diferenciación frente a los competidores.

Keller divide los atributos en dos categorías, aquellos que emanan directamente desde el producto, y aquellos que no son relativos al producto que la compañía vende (Keller, 1998):

- Atributos relativos al producto: Son aquellos que parten de la parte física de los productos que la firma pone en el mercado, es decir, de las propias características de este.
- Atributos no relativos al producto:
 - Personalidad de marca.
 - Precio.
 - Usuarios con los que se le asocia.
 - Situaciones con las que se le asocia.
 - Sentimientos que produce.

Si se echa un vistazo a ambas teorías sobre las fuentes del valor de marca se puede observar que ambas son muy parecidas, comparten dos de estas y muchas de las sub categorías que las componen. Sin embargo, la mayor diferencia viene cuando hablamos de la lealtad de la marca, a la que Aaker categoriza de dimensión que crea valor para la empresa mientras que Keller la expone como una consecuencia creada a raíz del valor de marca. También es destacable la relevancia que Keller da a la fuerza, favorabilidad y singularidad de las asociaciones que se crean con la marca.

3.3.2 Beneficios de un buen valor de marca

- Una mayor lealtad de los consumidores, así como una menor fragilidad en situaciones de crisis o ante acciones de la competencia.
- Trabajar con un mayor margen financiero. Poder establecer precios más altos.
- Mayores facilidades para el comercio.
- Aumento de las posibilidades a la hora de expandir la marca hacia otros mercados o productos.

(Keller, 1998)

3.3.3 “The consumer-brand equity model”

Este modelo de medición del valor de marca gira entorno a la cuantificación del efecto diferenciador que el conocimiento que el consumidor tiene sobre una marca produce sobre el resto de competidores. Este se centra en medir el conocimiento de la marca y, el otro punto que ha sido establecido como principal en esta teoría que es la capacidad de las asociaciones establecidas entre marca y consumidor de mostrar consistencia, singularidad y favorabilidad.

Una buena valoración del valor de marca debe estar basada en una buena comprensión de las dos fuentes que generan valor, el conocimiento y la imagen de la marca, así como de la incidencia en que afectan a los resultados finales de la compañía y a los diferentes modos de transformación que pueden experimentar.

(Keller, 1998) basa su teoría sobre cómo medir el valor de marca en dos aspectos:

- a) La identificación del conjunto de asociaciones que dan valor a una marca, así como del grado en el que se encuentran en términos de favorabilidad, singularidad y fuerza. Este proceso estaría basado en un conjunto de diferentes técnicas de estudio cualitativas.
- b) Un análisis cuantitativo del nivel de conciencia sobre la marca que existe en el mercado y del valor que tienen las asociaciones entre la marca y el consumidor, siempre siguiendo su propio modelo. El conocimiento que tienen los consumidores de la marca se valora desde el punto de vista del reconocimiento de esta a través de diferentes estímulos como de la capacidad que estos tienen para recordarla.

3.4 OTROS MODELOS DE MEDICIÓN DEL VALOR DE MARCA. EL MODELO INTERBRAND

























Interbrand es una de las consultoras más importantes que ha creado un sistema de valoración de marcas, que ha adquirido una importante relevancia a nivel global. El modelo que esta ha establecido está basado en la estimación de tres categorías (Interbrand Madrid, s. f.):

1. Resultado financiero: Lo primero que se mide en este análisis es el beneficio económico de la empresa, este análisis se hace por un período de cinco años.

2. Papel de marca: Mide el porcentaje de los ingresos que tienen su base en la influencia de la marca en la decisión de compra. Esto quiere decir, que se compara la demanda que un bien o servicio tendría con marca y sin marca. Este se obtiene multiplicando el papel de la marca por el beneficio económico de la empresa.

3. Fuerza de la marca: A través de diez factores, se mide la capacidad que en el futuro una marca tendría de asegurar ganancias. Los diez factores analizados son los siguientes.
 - a. Claridad: Es la nitidez de la imagen que la marca quiere emitir en término de cultura, valores, etc.
 - b. Compromiso: El nivel de implicación interna de la marca.
 - c. Gobierno: Nivel en el que la marca va de la mano de la estrategia de la empresa.
 - d. Capacidad de respuesta: Facilidad de la firma para adaptarse a las fluctuaciones o cambios del mercado, así como para aprovechar las oportunidades y enfrentarse a las amenazas.
 - e. Autenticidad: Capacidad para identificarse con los valores que han sido transmitidos a los clientes a través de la personalidad de la marca.
 - f. Relevancia: Grado en el que la marca es capaz de estar en concordancia con las necesidades de los consumidores.
 - g. Diferenciación: Grado en el que los consumidores son capaces de percibir a la marca como diferente a los competidores.
 - h. Consistencia: Nivel de cohesión entre todos los puntos referentes a la marca.
 - i. Presencia: Capacidad que ha tenido una firma para establecerse en la cabeza de los consumidores.
 - j. Implicación: Nivel de lealtad, afinidad y de identificación de los clientes hacia la marca.

TABLA 3.1: Best Global Brands 2018

01  +16% 214,480 \$m	02  +10% 155,506 \$m	03  +56% 100,764 \$m	04  +16% 92,715 \$m	05  -5% 66,341 \$m	06  +6% 59,890 \$m	07  +6% 53,404 \$m	08  +2% 48,601 \$m
09  -6% 45,168 \$m	10  +5% 43,417 \$m	11  +10% 43,293 \$m	12  -8% 42,972 \$m	13  -1% 41,006 \$m	14  -2% 39,874 \$m	15  +8% 34,575 \$m	16  -26% 32,757 \$m
17  +11% 30,120 \$m	18  +23% 28,152 \$m	19  -5% 26,133 \$m	20  +4% 23,682 \$m	21  +1% 22,885 \$m	22  +2% 20,798 \$m	23  NEW 20,005 \$m	24  +8% 19,139 \$m

Fuente: Interbrand (2018)

3.5 EL MARKETING DEPORTIVO

(Mullin, Hardy, y Sutton, 1995) define el marketing deportivo como:

“El marketing deportivo está compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos objetos principales: el marketing de productos y servicios dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores (p.24.)”.

En un primer lugar se pueden establecer dos tipos de marketing deportivos, aquel que vende el deporte y aquel que vende a través del deporte.

El principal problema que se pudo encontrar el marketing deportivo años atrás ha sido la constatación de intención de centrarlo en la producción y no en generar en los receptores una satisfacción. Es decir, por ejemplo, en tratar de atraer a los potenciales consumidores más que en satisfacer a los ya existentes y tratar así de maximizar la lealtad de estos y a su vez los beneficios.

El marketing deportivo a su vez ha ido debilitando la mentalidad del “ganar lo es todo” que solían tener las entidades deportivas. Ha conseguido que las organizaciones deportivas hayan ido sofisticándose y hayan implantado en sus organigramas mejores departamentos de marketing.

Es importante definir el tipo de producto que trata esta modalidad del marketing. El marketing deportivo trata un producto intangible, se intentan transmitir ilusiones, sentimientos, recuerdos, etc. No es lo mismo vender un partido de fútbol que un producto

tangible. Cuando un aficionado acude a un partido, existen múltiples ilusiones. El aficionado no sabe con anterioridad la satisfacción que a va a sacar del consumo de este. Además, hay que tener en cuenta que incluso se le puede considerar al propio aficionado un creador de la actividad que está consumiendo ya que, por ejemplo, el ambiente de un partido puede ser un determinante de la satisfacción del consumidor de este. El contexto social es un factor clave en el grado de satisfacción que genera el deporte. Gran parte del disfrute viene dado por el sentimiento de todos los espectadores. La sociedad juega un papel realmente relevante en el deporte y el marketing de este.

Cuando se habla de deporte nunca se puede predecir nada lo que va a suceder, ni resultados, ni sentimientos, cada competición, cada partido es completamente diferente a los demás. El disfrute de este depende de un gran número de factores que son altamente cambiantes. Por todo esto, el marketing tiene muy poca capacidad para controlar las sensaciones que se van a despertar en el consumidor. En cuanto al deporte, este se podría dividir tanto en bienes de consumo como industriales. Es una actividad destinada tanto al público como a las grandes industrias ya sean empresas que buscan publicitarse como para los medios de comunicación que los retransmiten. En el caso de estas industrias utilizan el deporte para crear consumidores de sus bienes o servicios.

No se puede diseñar un producto que asegure satisfacer al cliente. Cuando se trata de marketing deportivo hay que tratar de vender la presencia en el acontecimiento y no tanto la calidad de este (Mullin et al., 1995).

3.6 EL MARKETING DEL FÚTBOL

Una vez introducido el marketing deportivo es evidente que este y sus principios abarcan por consiguiente al marketing del fútbol o futbolístico.

Cuando se habla de fútbol se habla de mucho más que una actividad deportiva. Este tiene una abrumadora capacidad para generar recursos que hacen de este una obra con la capacidad de captar la atención tanto de aficionados como de no simpatizantes de este deporte.

La profesionalización cada día más evidente de todo el contexto futbolístico, clubs, organizaciones, etc. Así como de sus departamentos más importantes, situando dentro de estos ahora al departamento de marketing, y al desarrollo de este como mucho más que un deporte, un espectáculo. Han conseguido que el fútbol haya adquirido una relevancia que haya traído consigo una diferenciación de sus estrategias de marketing con respecto a las propias del marketing deportivo.

Se ha visto en el apartado anterior como el deporte, más si cabe el fútbol, es una máquina casi perfecta de generar sentimientos y emociones. Este hace dejar a los consumidores su sentido racional atrás y saca al exterior su parte más sentimental. El vínculo entre este y su club va mucho más allá del simple acto de comprar una entrada o un abono y la asistencia al partido.

(Agudo San Emeterio & Toyos Rugarcía, 2003) establecen la siguiente definición del marketing futbolístico:

“El marketing del fútbol es un proceso social y de gestión compuesto por un conjunto de actividades, realizadas por las entidades futbolísticas, con el objetivo de impulsar intercambios tendentes a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de fútbol, así como mantener relaciones duraderas con las mismas, garantizando con ello su supervivencia en el mercado (p.44).”

Se hacía referencia previamente repercusión del marketing deportivo para dejar atrás el sentimiento existente en las organizaciones deportivas de “ganar lo es todo”. Uno de los casos más llamativos en este desarrollo e importancia dentro de los más grandes clubs de fútbol es el del Manchester United. Los “diablos rojos” se han erigido durante varios años como el club más poderoso, en términos de ingresos, del planeta. Todo esto incluso cuando sus éxitos dentro del campo, a nivel futbolístico, se podrían calificar como no suficientes para alcanzar esta posición.

Este auge de la relevancia de los departamentos de marketing dentro de los clubs de fútbol también es fácilmente palpable en las principales entidades españolas. Real Madrid o Barcelona son ejemplos de clubs, dentro de España, que han alcanzado un nivel de poder muy significativo a nivel mundial y dentro del cual estos departamentos han tenido un papel de bastante importancia (Agudo San Emeterio y Toyos Rugarcía, 2003).

3.6.1 El comportamiento del consumidor de fútbol

Partiendo de la premisa de la dificultad que se encuentra uno a la hora de intentar formar una visión exacta del comportamiento de los consumidores, existen ciertas características cuya revisión es ineludible para hacerse una idea lo más precisa posible de este (Agudo San Emeterio y Toyos Rugarcía, 2003):

- Componente emocional: El fútbol va inevitablemente siempre ligado a los sentimientos, no se puede entender el uno sin el otro. Estos sentimientos son

creados por la actuación de los jugadores en el campo o por una decisión tomada por el árbitro o por la competitividad entre clubs rivales o incluso pueden ir ligados a opiniones en la prensa o en las redes sociales. Todo esto culmina con la creación de un sentimiento de fidelidad hacia un club, un sentimiento de fidelidad del “consumidor” (el aficionado) hacia el “vendedor” (el club) que no se da prácticamente en ningún otro mercado.

- Factor ambiental: El lugar donde se consume el fútbol es otro componente que influye en la satisfacción que se genera en el consumidor. El fútbol no se tiene por qué consumir o sentir en el propio estadio, una casa, un bar o en la calle a través de pantallas gigantes como sucede en algunos grandes eventos son lugares donde es posible acceder al fútbol también. La calidad de todos estos lugares o establecimientos, su accesibilidad a ellos, etc. Son componentes de otro factor que tiene una incidencia patente, de nuevo, sobre el grado de satisfacción del aficionado o consumidor de fútbol.
- Componente participativo: Desde el punto de vista del marketing, el mercado del fútbol se puede segmentar también en grupos según las diferentes maneras o grados de implicación que tienen los espectadores en el espectáculo. El consumidor de fútbol no es un mero aficionado, en el sentido más directo de la palabra. Cada aficionado de fútbol interviene en mayor o menor medida, según él decida, en el desarrollo de la actividad. Por lo tanto, existirá una diferencia de satisfacción generada en cada espectador según pueda este acceder al consumo del fútbol en el nivel de participación deseado.
- Componente simbólico: El consumo de fútbol tiene un gran papel simbólico. Existe una mayoría de consumidores que se sienten atraídos por lo que de alguna forma representa este deporte. Ya sea por ser un mero simbolismo social, en el pasado un acontecimiento que no gozaba del respeto de los más intelectuales y que quería ser relegado a un espectáculo para las clases sociales bajas y trabajadoras o que en la actualidad es un espectáculo de masa. Ya sea por la identificación con unos determinados valores representados por un club en concreto o ya sea incluso por el sentimiento patriótico que son capaces de despertar algunos combinados nacionales en algunas personas.
- Factor de popularidad: Ha sido visto en apartados previos de este texto, como el deporte juega un papel relevante en muchos aspectos que atañen a la sociedad en general. El fútbol en España y un gran número de países es un deporte mayoritario

donde gana por goleada en popularidad a otros deportes, esto influye en que a su vez sea el deporte más publicitado en estos países y por supuesto de cara a que el consumidor de deporte se decante por el fútbol por delante de baloncesto o tenis, por poner un ejemplo.

3.6.1 El proceso de decisión de compra del fútbol

Una vez analizado el comportamiento del consumidor dentro del entorno futbolístico, cabe a su vez tener una visión exacta de las fases durante las cuales el cliente potencial toma la decisión de ir a un partido de fútbol o de consumir productos relacionados con un club, ya sea un abono de televisión para poder verlos desde casa, una entrada para un partido, un abono de temporada para el estadio, productos de merchandising del club, etc.

Antes de analizar el proceso que sigue el consumidor para tomar la determinación de consumir este deporte cabe destacar que, al contrario que en otros mercados u otro tipo de productos o servicios, en el fútbol es difícil que un consumidor que ha tomado la decisión de consumir fútbol vuelva a la primera fase del proceso de decisión de compra. Esto se debe a que, en el consumo del fútbol, que está tan en contacto con el término lealtad, una alta satisfacción por supuesto supone una constante repetición de la decisión de compra por parte del aficionado. En el caso contrario, una baja satisfacción no garantiza, debido a este sentimiento de fidelidad hacia un club, que el cliente no vuelva a tomar la decisión de consumirlo (Agudo San Emeterio y Toyos Rugarcía, 2003).

Fases del proceso de decisión de compra (Agudo San Emeterio y Toyos Rugarcía, 2003):

1. Reconocimiento del problema: Se trata de hacer que el aficionado consuma fútbol. Canalizar las necesidades del consumidor mediante el entorno hacia el consumo de este.
2. Búsqueda de información: Consiste en que el cliente tenga con la mayor facilidad de acceso toda la información que requiera cuando este sienta alguna necesidad como, por ejemplo, ocupar su tiempo. Es labor del departamento de marketing de los clubs de fútbol tener accesible toda la información sobre el espectáculo para ayudar al consumidor potencial a tomar la decisión “comprar” fútbol.
3. Valoración de alternativas: Durante esta etapa el cliente analiza las diferentes opciones que se le presentan para cubrir sus necesidades, en este caso de ocupar

su tiempo de ocio. Son elementos claves en la evaluación de las alternativas las preferencias y percepciones que el consumidor se ha formado o ha extraído durante la búsqueda de información.

4. Decisión de compra: Esta etapa consiste en analizar la decisión de compra del consumidor y su consistencia. Se trata de analizar la decisión de compra que ha tomado el consumidor. En caso de decisión de compra, en el caso del fútbol hay que analizar la consistencia de esta. El aficionado puede decidir y comprar una entrada para un partido, comprar un abono de temporada o puede aplazar la decisión y esperar a comprar la entrada o abono en un futuro. El tipo de decisión de compra en el mundo del fútbol, compra definitiva, temporal o a posteriori es un factor clave para la elaboración de las campañas de marketing y fijación del segmento de aficionados que se quiere potenciar por parte de los clubs.
5. Sensación posterior a la decisión: Como se ha expuesto previamente, en el caso del fútbol el sentimiento de fidelidad a unos colores se traduce generalmente en una repetición del proceso de toma de decisión del consumidor que está satisfecho, o lo que es lo mismo se repite la decisión de compra. La parte diferencial de esta sensación tras la compra aparece cuando se habla de un grado de insatisfacción que en el caso del fútbol no genera por norma general una decisión de no consumo. Poniendo un ejemplo de esto, el aficionado que, tras un año insatisfecho con su equipo, puede decidir no consumir el fútbol de la misma manera, por ejemplo, no se dejan de seguir los partidos, de ser simpatizantes. Por esto muchas de las campañas de marketing tratan de volver a fidelizar a los hinchas más descontentos.

Es complicado llegar a una visión exacta sobre cómo va a actuar un consumidor, pero desde el punto de vista del marketing, tanto deportivo, como concretamente del futbolístico, todos estos componentes de actuación por parte del consumidor son factores claves a analizar para llegar a todas esos deseos y necesidades que estos buscan ver satisfechas.

Hay que tener en cuenta que existen un número de variables internas y externas que influyen de una manera importante en la toma de decisiones de los consumidores cuando hablamos del fútbol.

- Variables externas que influyen en la toma de decisiones (Agudo San Emeterio y Toyos Rugarcía, 2003):
 - Motivación de compra: En primer lugar, hay que tener en cuenta los motivos que llevan a un aficionado a acudir o a ver un partido. En primera posición se encuentra el sentimiento de pertenencia, incluso por encima del propio disfrute del fútbol. También ocupan posiciones importantes el ambiente social, aspecto que es muy susceptible de intervención por parte de un departamento de marketing. Es fácilmente gestionable por parte de una entidad el ambiente que un hincha va a percibir cuando acude al estadio. Crear una sensación de ambiente festivo para el disfrute con los amigos o uno más familiar, es en parte decisión de las organizaciones. Por último, la presencia de los mejores equipos o jugadores, como es obvio, es otro de los factores claves que motivan la decisión de consumo.
 - Percepción: La imagen que el club proyecta, ya sea de la propia entidad o de un acontecimiento, es esencial en el proceso de compra. Esta imagen debe acercarse todo lo posible a la imagen que el consumidor proyecta en su cabeza de lo que espera percibir. Una mala imagen en factores tangibles, como puede ser el estado del césped, también clave en la percepción que tiene el aficionado del club.
 - Experiencia anterior: En el caso del fútbol, por lo general, son los sentimientos los que llevan a la motivación por el consumo. Y este consumo al proceso de aprendizaje. Es este último el que genera un experiencia positiva o negativa de satisfacción con el consumo. Es por ello que ante situaciones de insatisfacción los clubs acuden a la base de la pirámide, los sentimientos, para evitar la pérdida de seguidores.
 - Las actitudes: Las actitudes de los equipos también son verdaderamente relevantes de cara a la actitud de los aficionados. Uno de los aspectos más valorados por los aficionados es el trabajo y compromiso de sus jugadores, por encima incluso de la presencia de jugadores destacados.

- Variables externas en el proceso de compra (Agudo San Emeterio y Toyos Rugarcía, 2003):
 - La cultura: En los consumidores de un club de fútbol se encuentran comportamientos parecidos que influyen de una manera determinante en

el proceso de compra. Uno de los factores que más inciden en la cultura futbolística es la geografía, el sentimiento afectivo por el club de tu ciudad o incluso, puede ir más allá, el de rechazo por el de otras.

- Las clases y grupos sociales: Como base de este punto cabe destacar que a los estadios no se suele acudir solo, se suele presenciar el acontecimiento acompañado, bien sea de familiares, amigos o compañeros. Además, los hábitos de consumo si analizamos las clases sociales, esto se clarifica en clubs con mayor poder que son capaces de ofrecer una mayor variedad de servicios, si analizamos el grupo social con el que se acude. Las sensaciones que puede producir el fútbol sobre un aficionado pueden ser completamente diferentes en función del contexto social o de la compañía.
- La familia: Cabe destacar en el mercado futbolístico a la familia como el principal mecanismo de fidelización de nuevos consumidores. En una gran proporción son los padres los que transmiten los sentimientos por un club de fútbol a los hijos. Por esto encontrar campañas enfocadas directamente al consumo del espectáculo en familia es una técnica muy recurrida por los departamentos de marketing de los clubs.

3.7 LA VALORACIÓN DE LOS CLUBS DE FÚTBOL A TRAVÉS DEL VALOR DE MARCA

Cuando se hacen análisis sobre el valor de los clubs de fútbol en muchas ocasiones solo se tiene en cuenta los datos a nivel contable o la capacidad económica como se ha visto en la TABLA 2.4. Sin embargo, el valor de marca de los clubs de fútbol es un activo que puede influir de una manera extremadamente importante en el valor comercial de un club de fútbol. Es un error tratar de indicar el valor de cualquier compañía, en este caso de cualquier club de fútbol sin tener en cuenta el poder de su marca. El valor de marca complementa al valor económico o contable.

Existen muchos estudios que tratan de dar un valor a los clubs de fútbol. En la TABLA 2.4 se mostraban los equipos con mayor valor teniendo en cuenta su capacidad económica. Este estudio estaba basado en su balance, así como en el potencial que poseen sus propietarios. El estudio sin embargo no refleja la influencia del valor de marca sobre el valor total de los clubs de fútbol. En este estudio Manchester City, Arsenal, PSG, Guangzhou y Tottenham, por ese orden, aparecen como los clubs con mayor valor.

Mientras que otros clubs como Real Madrid, Manchester United y F.C Barcelona aparecen en posiciones más retrasadas o incluso no entran ni dentro del Top 10. Sin embargo, la clasificación del valor de los clubs de fútbol difiere mucho de esta si se tiene en cuenta el valor de su marca.

El informe de la famosa consultora “Brand Finance”, que se dedica entre otras tareas a la medición del valor de las marcas y cuyos informes son publicados en muchas ocasiones por la prestigiosa revista “Forbes”, ha publicado en el último año un ranking de los clubs con mayor valor. Este estudio tiene en cuenta el valor que posee la marca de cada club.

TABLA 3.2: Clubs de fútbol con mayor valor de marca

	1 Rank 2018: 1 2017: 1 → BV 2018: \$1,895m +9% BV 2017: \$1,733m		6 Rank 2018: 6 2017: 9 ↑ BV 2018: \$1,204m +33% BV 2017: \$908m
	2 Rank 2018: 2 2017: 2 → BV 2018: \$1,573m +11% BV 2017: \$1,419m		7 Rank 2018: 7 2017: 4 ↓ BV 2018: \$1,195m -4% BV 2017: \$1,248m
	3 Rank 2018: 3 2017: 3 → BV 2018: \$1,511m +7% BV 2017: \$1,418m		8 Rank 2018: 8 2017: 8 → BV 2018: \$1,083m +15% BV 2017: \$941m
	4 Rank 2018: 4 2017: 5 ↑ BV 2018: \$1,406m +15% BV 2017: \$1,222m		9 Rank 2018: 9 2017: 7 ↓ BV 2018: \$913m -10% BV 2017: \$1,011m
	5 Rank 2018: 5 2017: 6 ↑ BV 2018: \$1,331m +30% BV 2017: \$1,021m		10 Rank 2018: 10 2017: 10 → BV 2018: \$764m +10% BV 2017: \$696m

Fuente: (Brand Finance, 2018)

Este estudio deja patente las diferencias entre una evaluación meramente basada en los aspectos contables o en la capacidad financiera y un estudio que tiene en cuenta todo el potencial comercial que tiene un club de fútbol. El valor que percibe el consumidor es un aspecto clave que da valor a los clubs de fútbol.

En este caso, Manchester United, Real Madrid y Fútbol Club Barcelona lideran la clasificación de los clubs con un mayor valor de marca. Y dejan en posiciones más retrasadas a clubs como Manchester City o Paris Saint Germain. Si bien es cierto que estos últimos pueden tener propietarios con un poder adquisitivo muy superior y que lo

ponen a amplia disposición de sus clubs, no hay ninguna duda tampoco en que en ningún caso pueden competir con los líderes de este Top10 en aspectos intrínsecos del valor de marca como el número seguidores alrededor del mundo, la historia, el ambiente futbolístico, los éxitos deportivos y, por supuesto, tampoco tienen desarrollada una imagen de marca que permita a los consumidores de fútbol identificarse con esta. Todo aficionado al fútbol asocia ciertos adjetivos con la marca de Manchester United, Real Madrid o Barcelona. En cambio, sería más complicado determinar cuáles son las asociaciones establecidas por Arsenal o PSG, ya que no poseen una imagen de marca tan fuerte.

4. CASO PRÁCTICO

4.1 PLANTEAMIENTO

Para la revisión de todos estos conceptos y sobre todo para ampliar los conocimientos en cuanto aquellos puntos que suponen fuentes de valor de marca para los clubs de fútbol, se ha realizado un caso práctico a través de una serie de preguntas destinadas a los aficionados del fútbol.

Estas preguntas han tenido su base en las teorías de Aaker, (1996) y Keller, (1998) y pretenden establecer cuáles son los aspectos más destacados de las dimensiones establecidas por estos dos autores, así como encontrar los aspectos que los consumidores consideran más relevantes en cuanto a la gestión de la marca por parte de los equipos de fútbol.

La encuesta se realizó a aficionados de fútbol y lo primero que se hizo fue esclarecer cuál era el equipo del que el fan era seguidor y a partir de ahí proponer una serie de afirmaciones sobre las cuáles el aficionado tenía que mostrar su conformidad en una escala numérica de 1 a 5. Siendo 1 el valor que expresaba poca conformidad con el enunciado y siendo 5 el que expresa una plena concordancia con la afirmación.

FIGURA 4.1: Ficha técnica de la encuesta.

Diseño muestral	Aleatorio
Población objetivo	Aficionados al fútbol

Tamaño de la muestra	120 respuestas. En todo el territorio nacional con amplia mayoría de respuestas procedentes de la provincia de León.
Técnica	Encuesta online
Tema al que se refiere	El valor de marca percibido, por los aficionados al fútbol, en los clubs.
Fecha de recolección de los datos	Días 16 y 17 de noviembre.
Preguntas de la encuesta	33 preguntas.

Fuente: Elaboración propia.

El 88,9% de las respuestas recibidas fueron de hombres y el 11,1% de mujeres. De todos ellos el 86% eran estudiantes universitarios o ya tenían estudios de este tipo. En cuanto a la edad de los encuestados; el 86% estaban entre los 18 y 29 años, mientras que solo el 14% superaba los 30 años de edad. El 93,1% afirmaron seguir el fútbol frecuentemente en televisión siendo la liga española, inglesa e italiana, por ese orden, las más seguidas por los aficionados.

TABLA 4.1: Respuestas introductorias de la encuesta.

Sexo	88,9% hombres 11,1% mujeres
Edades	18-29 años. (86%) +30 años. (14%)
Nivel de estudios	86,3 % universitarios o con estudios de este tipo. 6,8% bachillerato. 5,1% formación profesional. 1,7% educación secundaria.
Nivel de renta familiar	< 14.000€ anuales. (9,7%) Entre 14.000€ y 30.000€. (34,5%) Entre 30.000 y 56.000€. (37,2%) + 56.000€ anuales (18,6%)
Club de fútbol favorito	Real Madrid (45,2%)

	F. C Barcelona (13,9%) S. D Ponferradina (12,1%) Atlético de Madrid (9,5%)
Relación con el fútbol	Lo he practicado en un equipo. (43,6%) Lo practico en un equipo. (18,8%) Lo practico con mis amigos. (7,7%) Soy un mero espectador. (29,9%)
Seguimiento del fútbol a través de la Tv	(93,1%) Sí (6,9%) No
Frecuencia con la que acude al estadio	Siempre que mi equipo juega de local. (23,9%) De manera ocasional. (42,7%) Casi nunca acudo al estadio. (33,3%)
Ligas seguidas por cada aficionado	La Liga. (98,3%) Premier League. (45,7%) Serie A. (16,4%) Bundesliga. (12,9%) Otras. (9,5%)

Fuente: Elaboración propia.

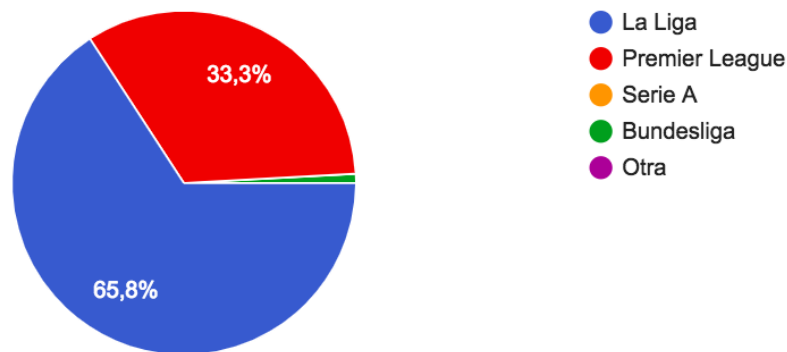
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.2.1 El valor de marca de las competiciones nacionales

El primer aspecto que puede influir en el valor de marca de un club de fútbol es la organización o entidad de la que forma parte. En el caso de los clubs de fútbol se propone como el primer identificador de su marca la liga de la que forman parte. Preguntando a los aficionados, que en este caso realizaron la encuesta, se pueden extraer dos conclusiones.

Lo primero que se puede extraer de estas respuestas es que, entre los encuestados, en este caso en su totalidad residentes en España, La Liga más valorada y para ellos la mejor del mundo es la liga española.

GRÁFICO 4.1: Respuestas a la pregunta ¿Qué liga considera la mejor del mundo?



Fuente: Elaboración propia

Quizás más interesante que esta respuesta, sean las razones que estos utilizan como forma de argumentación a sus afirmaciones. Estos argumentos defensores de una opinión pueden ser espejo de la forma de gestión de una marca. El 65,8% que considera a La Liga como la mejor del mundo basa su opinión principalmente en tres argumentos:

4. La Liga tiene un mayor nivel de fútbol, más variedad táctica.
5. La Liga tienes mejores equipos, principalmente el Real Madrid y el Barcelona, pero en general sus equipos han mostrado mayor nivel frente a los demás equipos europeos.
6. La Liga cuenta con los mejores futbolistas.

Viendo estos argumentos podría decirse que, si se evalúa la forma de crear valor de marca por parte de La Liga, esta ha basado su estrategia en hacer percibir una calidad superior en el producto que ofrece, es decir, en el fútbol. Mientras que las asociaciones en cuanto a personalidad de la marca o de otra forma de percibir valor han quedado un poco más apartadas.

El caso contrario es el que se percibe a partir de las respuestas recibidas por parte del 33,3% de aficionados que consideran que la Premier League es la liga más destacada. Estos se remiten principalmente a dos argumentos:

7. El argumento más repetido es la competitividad de la competición inglesa. Muchos de ellos la achacan a la mayor igualdad que se le da a cada equipo, principalmente en términos de repartos televisivos.

8. El segundo argumento, menos repetido que el anterior, son los valores, el ambiente y la historia propios del fútbol británico.

En este caso se puede observar como la liga inglesa si ha logrado crear un valor de marca más allá de las asociaciones propias del producto que gestiona. La Premier League ha conseguido establecer en la mente de los consumidores el término competitividad o igualdad, ha conseguido hacer ver al aficionado una mayor igualdad que ha sido percibida por este como un valor añadido que la hace más atractiva. Además, la Premier ha conseguido transmitir una potente personalidad de marca basada en su historia y en unos valores alrededor de su fútbol, así como ha sido capaz de hacer brotar en la mente del aficionado una serie de asociaciones que han creado una relación con ellos a partir del ambiente alrededor de su fútbol.

4.2.2 El conocimiento de la marca

El conocimiento de la marca o la concienciación de esta que existe por parte de los consumidores es un elemento básico a la hora de crear valor de marca. De hecho, en la teoría o modelo de valor de marca de Keller es prácticamente el pilar fundamental sobre el que este valor gira.

Se ha preguntado a los encuestados varias cuestiones con la idea de intentar analizar cuál es la capacidad de los aficionados al fútbol de recordar o reconocer los equipos de fútbol. En este caso las respuestas llevan a concluir que el 73,5% de los aficionados son capaces de recordar todos los equipos que forman la primera división del fútbol español. Además, un 12% sería capaz de recordar casi todos los equipos que la conforman. Por otro lado, el 62,4% de los encuestados afirma tener mucha facilidad para reconocer equipos de fútbol simplemente a través de los escudos y un 21,4% asegura que, si no es una mucha o plena facilidad, sí que poseen bastante habilidad para reconocer a los clubs de fútbol a partir de los escudos.

Por último, el 53% de los aficionados consideran que el equipo del que son seguidores o aficionados ha sabido totalmente crear una marca propia que diferencia a su club de los demás equipos. Y un 23,1% afirma que, si no ha sido totalmente, su club ha sabido crear una marca que tiene un poder diferenciador bastante alto.

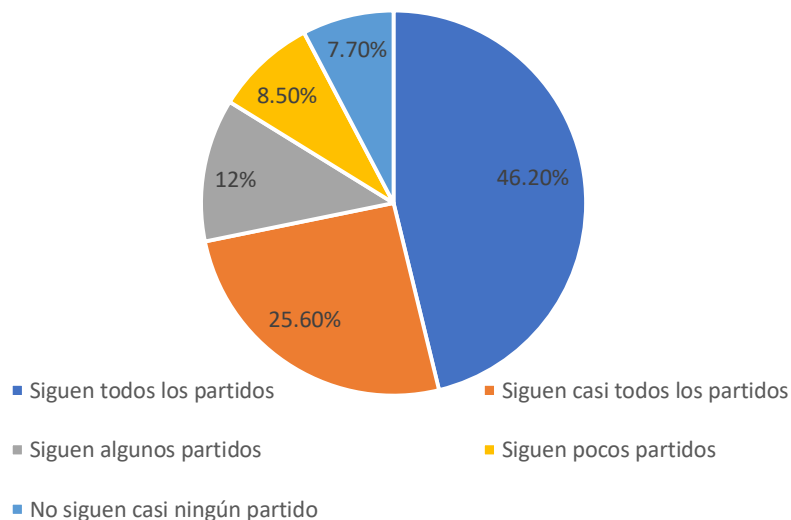
4.2.3 Lealtad a la marca

Mediante este aparatado se pretende poner de manifiesto el análisis de las relaciones de fidelidad que los clubs de fútbol han sido capaces de crear con sus aficionados. Se han centrado las preguntas en dos puntos totalmente diferentes que son la compra de productos del club por parte del aficionado y el seguimiento de los partidos por parte de los mismos.

Se pueden observar dos patrones de lealtad hacia el club de fútbol completamente diferentes. Por un lado, los aficionados afirman en un 69,2% que no compran casi ninguna temporada la camiseta de su equipo o muy pocas temporadas. Frente a un 30,8% que asegura comprarla algunas temporadas, bastantes temporadas o todas las temporadas. De hecho, solo existe un 6,8% de encuestados que son completamente leales a su club en este sentido y compran la nueva vestimenta todos los años.

Bien distinta es la lealtad mostrada por los aficionados si se echa un vistazo a los porcentajes de aficionados que siguen los partidos. Existe un 71,8% de aficionados que asegura no perderse ningún partido o muy pocos de los partidos que su club disputa durante la temporada.

GRÁFICO 4.2: Respuestas sobre el seguimiento de los partidos



Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Asociaciones establecidas con el consumidor

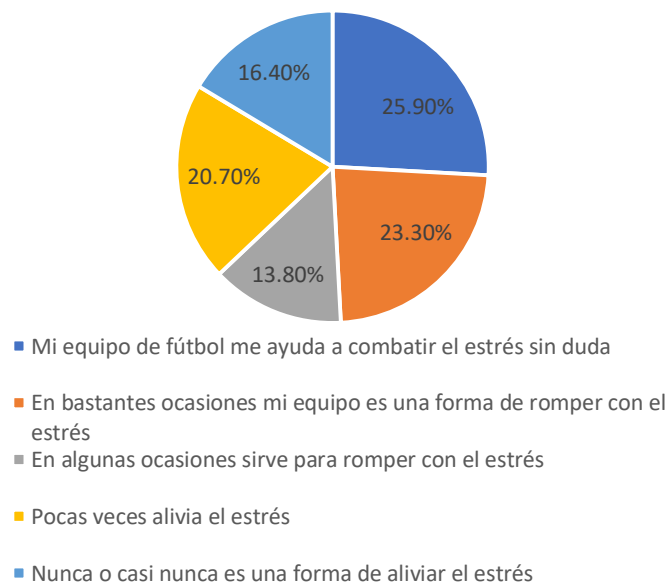
Como se ha visto previamente durante el desarrollo de este texto, otra de las fuentes esenciales del valor de marca, y ahora se verá que más aún de los clubs de fútbol, son las asociaciones o vínculos que estos son capaces de crear con los aficionados.

El fútbol es un deporte como también se ha explicado con anterioridad con un enorme componente sentimental. Esto está demostrado en este texto a través de las respuestas que los aficionados han dado a las preguntas que se han introducido en esta encuesta.

Un 58,9% de los encuestados asegura que existe una conexión emocional bastante o muy fuerte entre él y su equipo. Además, tan solo existe un 22,2% de los seguidores que han respondido a la encuesta que puedan asegurar que no pasan una considerable parte de su tiempo pensando en su club de fútbol.

Desde este punto de vista existe un 49,2% de los aficionados aseguran que su club de fútbol les permite de una manera muy fuerte o bastante fuerte desconectar del estrés de la rutina diaria.

GRÁFICO 4.3: Respuestas sobre el grado en el que los clubs de fútbol ayudan a romper con el estrés.



Fuente: Elaboración propia

Los clubs de fútbol de los que cada uno es seguidor además han sido capaces de crear un sentimiento de diversión alto o muy alto en el 79,5% de los encuestados.

Otro aspecto a tener en cuenta por los clubs de fútbol para aumentar su valor de marca son las asociaciones a nivel social que son capaces de crear los clubs de fútbol en los aficionados.

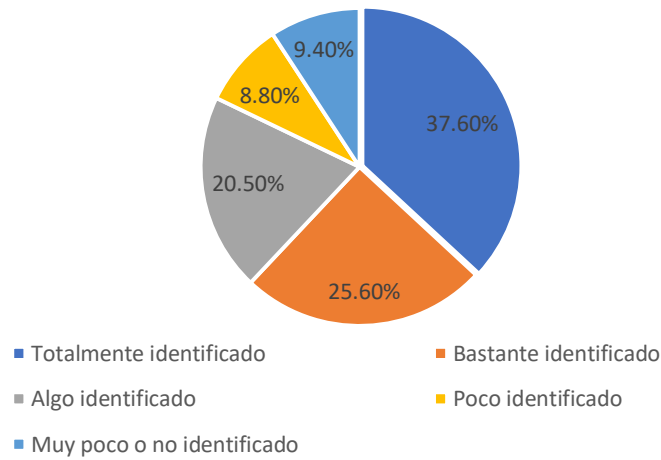
Existe un 69% de aficionados que indican que la atmósfera o ambiente que se crea entorno a los partidos en los estadios de fútbol es uno de los motivos que hacen que sean seguidores de un equipo. Los aficionados dan una cierta importancia y consideran un factor más la experiencia que puedan vivir en el estadio a la hora de aumentar su grado de satisfacción con un club de fútbol.

Por otro lado, los resultados de la encuesta ofrecen datos acerca de la importancia del contexto social en el que se viven. La mayoría de los seguidores afirman que ser seguidores del club de fútbol al que siguen es una forma de conexión o bien con sus amigos o bien con sus amigos o incluso con ambos. En muy pocos casos los aficionados no han considerado que su club de fútbol aumente el vínculo en ninguno de estos aspectos. Haciendo una media de los resultados obtenidos en este aspecto se puede observar que los aficionados consideran que los clubs de fútbol son una forma de conexión con la familia que tiene una considerable importancia, mayor que la conexión que pueden establecer con los amigos a través de este deporte.

Los clubs de fútbol han conseguido crear un vínculo afectivo con los seguidores que influye notablemente en el valor de marca de un equipo. Se ha visto que el contexto familiar o de relaciones de amistad son valores percibidos por los fans para establecer esta conexión con sus equipos. Además de esto, existen otros motivos por los que esta relación aficionado-club se afianza de manera importante.

Los clubs han sabido crear una imagen o personalidad de marca que los representa. El 63,2% de las respuestas afirman que se sienten bastante o totalmente identificados con los valores que su club representa tanto a nivel organizativo como dentro del campo, es decir, a nivel de producto. De hecho, esta es una de las principales razones por las que una persona es aficionada de uno u otro club.

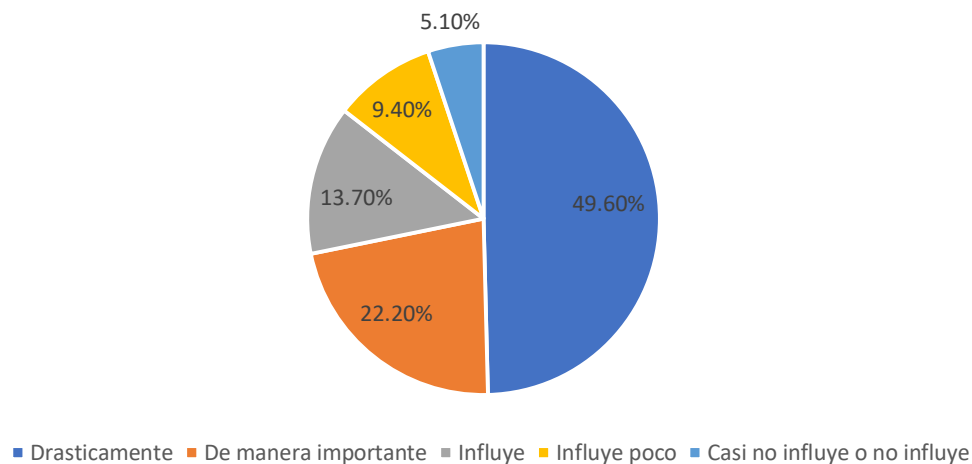
GRÁFICO 4.4: Grado en el que los seguidores se sienten identificados por los valores de su equipo y que supone un motivo para ser aficionado.



Fuente: Elaboración propia

Otra forma de conexión que para los aficionados tiene valor es la forma en la que un club representa a determinado territorio. El 59,9 de los aficionados encuestados afirma que su club representa bien o muy bien a una determinada región y que por ello es una de las razones por las que son seguidores. Además, teniendo en cuenta el aspecto geográfico, que no en todos los casos, pero en mucho suele ser un determinante de rivalidad. La existencia de un equipo rival aumenta de una manera muy potente la conexión de un aficionado hacia su equipo en prácticamente el 50% de los casos.

GRÁFICO 4.5: Grado en el que la existencia de una fuerte rivalidad con otro club aumenta la conexión con el club del que se es seguidor.



Fuente: Elaboración propia

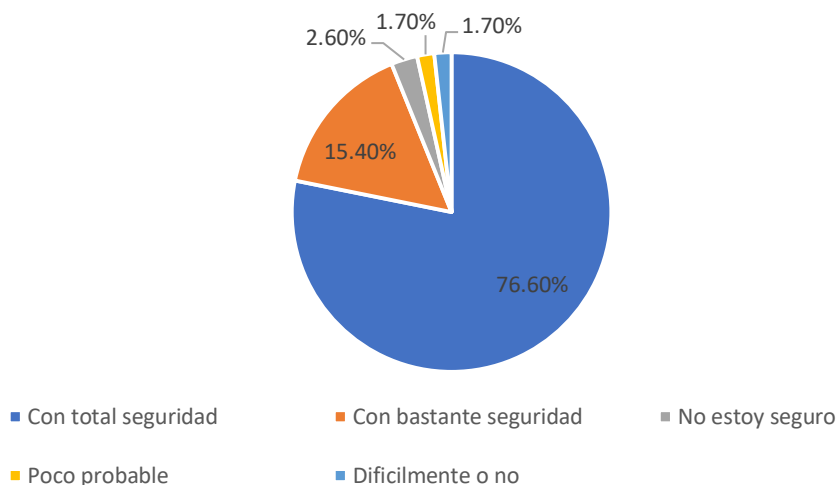
4.2.5 Relativo al producto

Las características relativas al producto que ofrece una marca, en este caso, el espectáculo que ofrece el fútbol, pueden ir ligadas con dimensiones que aumentan el valor de marca como la calidad percibida. Además, el liderazgo o la popularidad del equipo son otra fuente importante de valor de marca.

Para saber la influencia que las características relativas propiamente al desarrollo de este deporte tienen en el valor de marca percibido por el consumidor, se han realizado una serie de cuestiones.

Solamente el 10,3% de los encuestados consideran muy importante la presencia de estrellas en su condición de aficionados de un equipo, mientras que existe un 24,8% que la consideran muy poco importante. En cuanto al estilo futbolístico que desarrolla el equipo sobre el verde, la mayoría, un 29,3% considera que no tiene una importancia media, es decir, que no es lo más importante para ser aficionado de un equipo, pero tampoco es irrelevante. Si se analiza la importancia que tiene para el aficionado la obtención de éxitos o títulos por parte de su club, se ha observado que el 58,9% de los aficionados consideran bastante o muy importante la obtención de títulos por parte de la entidad. Sin embargo, el 76,6% de los fans afirman que con total seguridad seguirían siendo hinchas de este equipo, aunque los éxitos deportivos se redujeran drásticamente.

GRÁFICO 4.6: Respuestas a la pregunta, ¿Seguiría siendo aficionado de su club si los éxitos de este se redujeran?



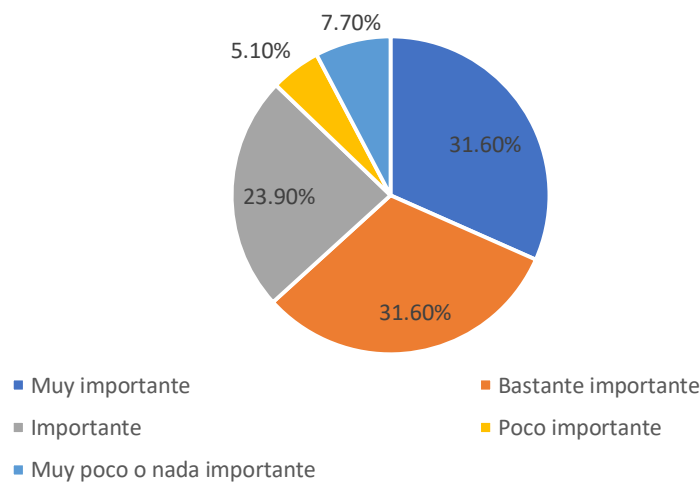
Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Importancia de las redes sociales

Un aspecto que se ha querido considerar, a pesar de no estar incluido dentro de las teorías utilizadas para el desarrollo de este caso práctico, es la importancia que han adquirido en la actualidad las redes sociales y las relaciones que marca-consumidor (club-aficionado) pueden establecer a partir de ellas.

El 67,5% de los aficionados a los que se les realizó la encuesta afirman seguir a su club en redes sociales y estar bastante o muy pendiente de estas para enterarse de todas las novedades que giran alrededor del equipo. De hecho, el 63,2% de los consumidores de fútbol consideran que en la actualidad la gestión de las redes sociales por parte de su club es bastante o muy importante a la hora de fortalecer la relación con él.

GRÁFICO 4.7: Grado de importancia de la gestión de las redes sociales para los aficionados.



Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Está visto que la gestión o desarrollo del valor de marca de los clubs de fútbol radica en gran medida en la capacidad que los clubs tienen de darse a conocer entre los aficionados

y las poderosas relaciones de fidelidad que se dan en este mercado y que son difíciles de encontrar en otros mercados. Existen numerosas asociaciones que estos son capaces de crear entre sus aficionados y que permiten a estos una intensa identificación con su club.

Sin embargo, y aunque todas las dimensiones establecidas con anterioridad tienen siempre un importante peso sobre el valor de cualquier marca, se ha podido apreciar que a pesar de la influencia que tienen las asociaciones relativas a las características propias del juego del fútbol, es decir, del producto, la calidad percibida por los aficionados en este, no es el pilar fundamental sobre el que gira el valor de marca de un club de fútbol.

El principal motor del valor de marca de los clubs son las asociaciones a nivel emocional que son capaces de establecer en la mente de los consumidores. Muchas de estas asociaciones están dentro de los parámetros que indica Keller en su modelo de medición de valor de marca. Los clubs de fútbol son capaces de crear asociaciones consistentes, que además son favorables para la imagen de marca que quieren desprender y sobre todo que consiguen diferenciarles como diferentes o únicos frente a otros clubs.

El valor de marca que han construido los clubs de fútbol está basado en la percepción de un valor por parte de los aficionados que radica en una identificación con los valores, la cultura y la personalidad. El desarrollo de una filosofía o cultura de club con unos valores que el aficionado pueda percibir tanto a nivel organizativo como en el juego de su equipo es una potente fuente de generar lealtad del aficionado hacia el club y evidentemente de una consideración más alta hacia este. Un ejemplo de esto podría ser el Atlético de Madrid que ha conseguido que el panorama futbolístico perciba en su marca asociaciones como el trabajo, el esfuerzo o el sacrificio, valores con los que su afición se identifica y que de esta forma intensifica la relación entre ambos. Entre estos valores destaca especialmente el valor que perciben los aficionados cuando la marca de un club se diferencia del resto mediante la correcta representación de un determinado territorio o región.

Alrededor de todos estos componentes los clubs de fútbol han creado una herencia histórica que los aficionados perciben como un factor diferenciador más. Además, los aficionados encuentran valioso el ambiente que se forma en los estadios alrededor del fútbol. Si el club de fútbol es capaz de acertar con el ambiente que los aficionados pretenden percibir cuando acuden a ver un partido de fútbol, el valor de su marca tendrá en este una fuente más para aumentar su poder.

Mediante el caso práctico desarrollado en este texto, se recogieron diferentes respuestas sobre los clubs de fútbol con los que los aficionados simpatizaban y por qué razón, partiendo de que estos no eran aquellos que cada uno habían identificado como el club del que eran hinchas. Los aficionados han identificado dos equipos de los cuales se podría afirmar que han desarrollado un importante valor de marca que es verdaderamente percibido entre los aficionados al fútbol. Estos son el Real Betis, club en el que el aficionado al fútbol percibe unos valores claros con los que identificarse, una afición que crea un ambiente que los aficionados perciben como destacable por encima de otros y un estilo de juego y de ver el fútbol más atractivo. El otro ejemplo que destacan los aficionados que respondieron a la encuesta es el del Liverpool, el club inglés ha conseguido proyectar una personalidad basada en su larga historia y en su filosofía y valores tanto a nivel institucional como en el desarrollo del juego. El ambiente creado en Anfield, estadio del Liverpool, es otro componente que da valor a la marca de este club y que los aficionados perciben como diferencial.

Por último, es importante determinar como el valor de marca influye de una manera notable sobre el valor real de los clubs de fútbol. Un análisis centrado simplemente en los ingresos y gastos o el potencial económico no genera una visión completa del valor total de un club de fútbol. Esto queda patente si se comparan los datos del valor de los clubs procedentes de análisis meramente financieros y los datos de análisis que han tenido en cuenta este valor. Una correcta gestión de la marca puede disparar el valor de un club por encima de otros que, a pesar de tener un poder financiero superior, no han conseguido crear una marca tan potente.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Agudo San Emeterio, Á., y Toyos Rugarcía, F. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Edición Pirámide.
- Ahonen, T. T., Kasper, T., y Melkko, S. (2004). Branding. Diamonds are a Girl's best friend. En *3G Marketing: Communities and Strategic Partnerships* (pp. 152-166). John Wiley & Sons, Ltd.
- Belloso, J. C. (2010). Country brand. A differentiation mechanism and source of intangibles. *Paradigmas: economía productiva i coneixement*, 5, 42-51.
- Brand Finance. (2018). *Football 50 2018: The annual report on the most valuable football brands*. Recuperado a partir de www.brandfinance.com
- Cagigal, J. M. (1975). *El deporte en la sociedad actual*. Madrid: Editorial Prensa Española.
- Comité Superior de Deportes. (2017). *Balance de la situación económico-financiera del fútbol español*. Recuperado a partir de http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/Balances/balance_futbol_1999_2017.pdf
- Deloitte. (2017). *Planet Football Football Money League 2017*. Recuperado a partir de www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup
- España. (1990). Ley 10/1990, 15 de octubre, del deporte. *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado a partir de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-25037>
- España. (1999). Ley 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. *Boletín Oficial del Estado*. Recuperado a partir de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-15686>
- Interbrand. (2018). Rankings - 2018 - Best Global Brands - Best Brands - Interbrand. Recuperado 28 de octubre de 2018, a partir de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>
- Interbrand Madrid. (s. f.). ¿Cómo valoramos las marcas? - Interbrand Madrid. Recuperado 28 de octubre de 2018, a partir de <https://www.interbrand.com/es/best-brands/best-spanish-brands/methodology/>
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- KPMG SPORTS, K. P. M. G. (2015). *Impacto socio-económico del fútbol profesional*

- en España. Recuperado a partir de <http://files.lfp.es/201505/14144933informe-kpmg-----impacto-socio-econ--mico-del-f--tbol-profesional-en-espaa--a----.pdf>
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2018). *Anuario De Estadísticas Deportivas 2018*. Recuperado a partir de https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/AED-2018/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2018.pdf
- Mullin, B. J., Hardy, S., y Sutton, W. A. (1995). *Marketing deportivo* (1.ª ed.). Barcelona: Paidotribo.
- OBS Business School. (s. f.). OBS presenta el informe «El negocio del fútbol profesional y su impacto en la economía». Recuperado a partir de <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/economia-del-futbol/obs-presenta-el-informe-el-negocio-del-futbol-profesional-y-su-impacto-en-la-economia>
- Premier League. (2017). Premier League value of central payments to Clubs 2016/17. Recuperado 2 de noviembre de 2018, a partir de <https://www.premierleague.com/news/405400>
- Profesional, L. de F. (2017). Reparto de los ingresos audiovisuales en cumplimiento con las obligaciones previstas en el Real Decreto Ley 5/2015. Recuperado 2 de noviembre de 2018, a partir de <https://www.laliga.es/lfp/reparto-ingresos-audiovisuales>
- Real Madrid. (2018). *Informe económico 2017-2018*. Madrid.
- San Eugenio Vela, J. de, y Ginesta Portet, X. (2012). *La construcción de la marca 'Qatar' a partir del deporte: 'sports place branding' y prensa deportiva catalana*. Vic.
- Sexton, D. (2008a). Building Your Brand from the Very Start. En *Trump University Branding 101: How to build the most valuable asset of any business* (pp. 125-140). John Wiley & Sons, Ltd.
- Sexton, D. (2008b). What Is a Brand ? Not Just a Name. En *Trump University Branding 101: How to build the most valuable asset of any business* (pp. 24-38). John Wiley & Sons, Ltd.
- SOC CEREX. (2018). *Football Finance 100*. Recuperado a partir de http://mysoccerex.com/Soccerex_Football_Finance_100_2018_Edition.pdf
- Sports intelligence. (2018). *Global Sports Salaries Survey 2017*. Recuperado a partir de <http://globalsportssalaries.com/>

- STOXX® Europe Football. (2018). Components STOXX Digital. Recuperado 30 de octubre de 2018, a partir de <https://www.stoxx.com/index-details?symbol=FCTP>
- Transfermarkt. (2018a). 1.Bundesliga - Fichajes 18/19. Recuperado 8 de noviembre de 2018, a partir de https://www.transfermarkt.es/1-bundesliga/transfers/wettbewerb/L1/saison_id/2018
- Transfermarkt. (2018b). LaLiga - Fichajes 18/19. Recuperado 8 de noviembre de 2018, a partir de https://www.transfermarkt.es/primera-division/transfers/wettbewerb/ES1/saison_id/2018
- Transfermarkt. (2018c). Premier League - Fichajes 18/19. Recuperado 8 de noviembre de 2018, a partir de https://www.transfermarkt.es/premier-league/transfers/wettbewerb/GB1/saison_id/2018
- Transfermarkt. (2018d). Serie A - Fichajes 18/19. Recuperado 8 de noviembre de 2018, a partir de https://www.transfermarkt.es/serie-a/transfers/wettbewerb/IT1/saison_id/2018
- Trillas, F. (2018). *Pan y fútbol* (1.^a ed.). Barcelona: Alternativas Económicas.