



STOCK PHOTOS

**La hipotética compra del 49% (o *joint venture*) del Beijing Guoan por el Real Madrid**

# Una nueva estrategia en Marketing DEPORTIVO

Los clubes y entidades deportivas no son ajenos al objetivo del marketing: vender y comerciar, ganar dinero. ¿Y si no por qué se aventuraría el Real Madrid a comprar un equipo de fútbol en la República Popular China, o en su defecto, alcanzar una *joint venture* con ese club?

Francisco Oteo, Profesor del CEF; Jaime Carrió Fiore, Director de "Carrió Consultores". Economistas

**AUTORES:** OTEO, Francisco; CARRIÓ FIORE, Jaime

**TÍTULO:** La hipotética compra del 49% (o *joint venture*) del Beijing Guoan por el Real Madrid, una nueva estrategia en marketing deportivo

**FUENTE:** "MK Marketing+Ventas", Nº 210 Febrero de 2006. Pág. 28

**DESCRIPTORES:**

- Branding
- Estrategias de marketing
- Marketing deportivo
- Real Madrid

**RESUMEN:** Para poder afrontar sus compromisos económicos, a los clubes de fútbol ya no les basta con los ingresos clásicos de la venta de entradas, las cuotas de los socios, el patrocinio de la camiseta, los derechos de televisión, etc., como pone de manifiesto la posible compra por el Real Madrid de uno de los mejores equipos de China, el Beijing Guoan, de la que se habla en el presente artículo.

**E**l marketing ha recibido, en los últimos 80 años, múltiples definiciones, pero aunque suene profano, la verdadera definición de marketing es la traducción sajona del término: **COMERCIALIZACIÓN**; así de simple.

Nadie quiere, con este aserto, concluir que el marketing sea sencillo; nada más lejos de la realidad. El marketing es complejo y necesita de múltiples técnicas, tanto humanas como tecnológicas, para acometer los objetivos que exige. No obstante, el norte primordial de la actividad de marketing es vender y comerciar. Se trata de ganar dinero en la mayor parte de los casos.

Y para los clubes y entidades deportivas, ello no es una excepción.

Muchos, en Europa, se extrañaban de la manera de hacer de los estadounidenses respecto a la organización de sus ligas de béisbol, baloncesto, hockey sobre hielo o fútbol americano. Los más nostálgicos veían demasiado comercio (en definitiva exceso de marketing) en el desarrollo de esas competiciones.

¡Qué equivocados estaban! El marketing y el comercio no deshonran a nadie y sin marketing no hay empresa que resista el devenir de los tiempos. O estás sumido en el marketing o pereces en el intento.

Para los más incrédulos baste decir que egipcios, griegos, persas, romanos, chinos, fenicios o cartagineses, basaban su estructura económica en su fuerza (sus ejércitos) y en su comercio. Ahí radicaba su éxito y supervivencia.

Desde entonces y hasta hoy, se trata de establecer relaciones entre cliente y proveedor, de crear una ligazón que permita la *Identificación* que constituya un valor añadido que atraiga y fidelice a un *target group*. Y la *Gestión de la Marca* es la que impulsa y permite la constante adaptación a escenarios cambiantes.

Y hete ahí que, en Europa, el Manchester United emprende una estrategia de crecimiento basándose en el marketing. ¿Dónde está el error? O mejor dicho, ¿dónde están los nostálgicos que creían que el fútbol sólo era pasión y espectáculo? Es cierto que, sin pasión y espectáculo, el fútbol sólo sería una obra teatral aburrida donde corren 22 jugadores detrás de un balón con el solo ánimo de meter la pelotita en una portería de 7'32 m de largo por 2,44 m de alto. Pero, para que esa pasión y ese espectáculo continúen cose-

## Para que esa pasión y espectáculo que es el fútbol continúe cosechando éxitos es necesaria una excelente gestión de marca

chando éxitos, hace falta una excelente gestión de marca (*branding*) que mejore el posicionamiento de un club o entidad deportiva y genere recursos económicos.

Y esta consideración hace especialmente atractivo al branding deportivo ya que la clave está en la transmisión de una *Identidad* y, según el modelo de Leo Burnett, en la *ESENCIA DE LA MARCA* se barajan 4 dimensiones:

El deporte de élite en general y el fútbol en particular cuesta dinero, mucho dinero y ello quiere decir que exige una gestión altamente profesionalizada y especializada.

<b>Funciones</b> ¿Qué es?	<b>Imagen:</b> ¿Qué simboliza?
<b>Diferencias</b> ¿Qué hace distinto al cliente?	<b>Fuente:</b> ¿Qué busca la Empresa?

Hasta hace apenas 20 años, los clubes europeos más poderosos basaban su capítulo de ingresos en pocos conceptos, a saber: ingresos por cuotas de socios, publicidad estática, venta de entradas, restauración interna, traspasos de jugadores, patrocinio de la camiseta y derechos de televisión.

### La situación en España

En clubes menos poderosos, como el RCD Español de Barcelona, con 28.000 socios, los ingresos por cuotas de socios y venta de entradas, representan casi el 30 por 100 del presupuesto, fijado en la temporada 2005-2006 en 38 millones de euros. En cambio, para el Real Madrid, ese porcentaje apenas se sitúa en el 10 por 100 respecto al presupuesto de 225 millones de euros. Para verlo de manera más con-

## A mayores éxitos deportivos, mayor valor de marca y proyección para elaborar mejores técnicas de marketing que generen más ingresos

creta: el pago de los contratos de Raúl, Zidane, Beckham y Ronaldo no podría realizarse sólo con los ingresos de las cuotas de socio.

Queda claro que para que el Real Madrid pueda afrontar sus compromisos económicos deba buscar alternativas de ingresos diferentes. Los derechos de televisión fueron, en su día, un salvavidas para los clubes históricos.

No obstante, éste fue, precisamente, el detonante de la inflación de costes. La gestión de los clubes de fútbol, en España, estaba en manos de *amateurs*, presidentes y juntas directivas con posibilidades económicas personales, pero con irrelevante men-

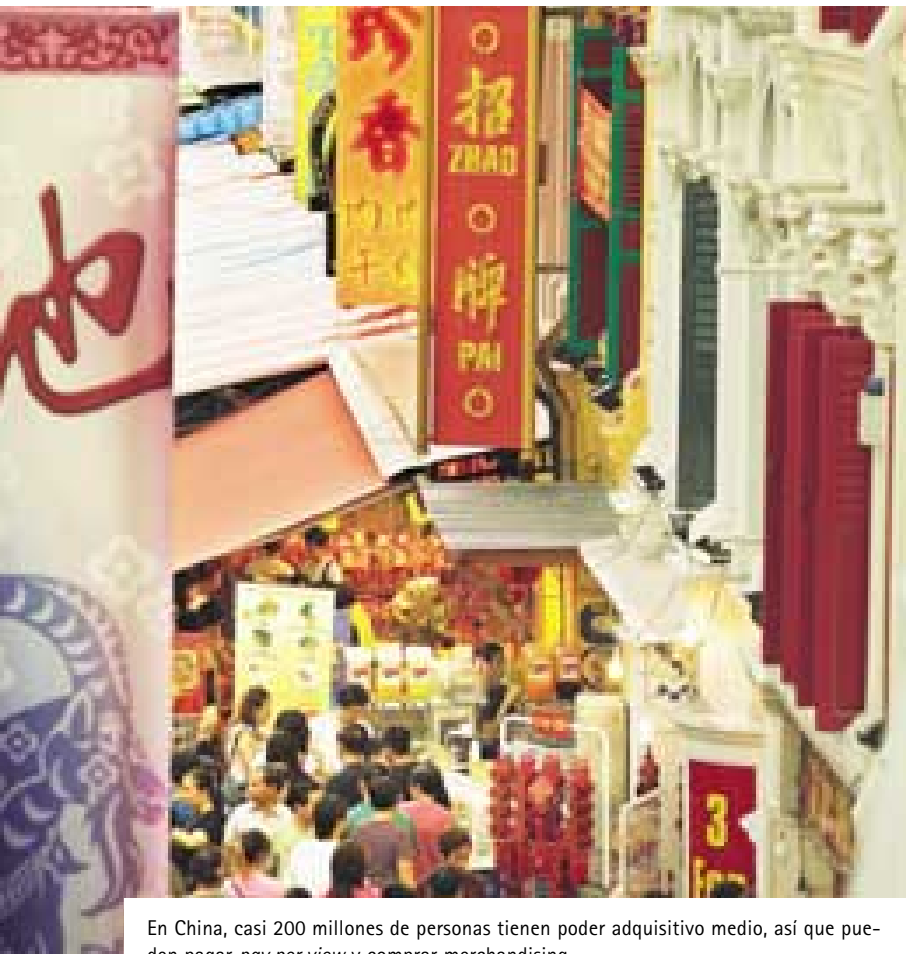
talidad de marketing. De ahí que se dilapidaran los ingresos en fichajes estrella (y otros con nula estrella), mermando su capacidad financiera y, por ende, de competitividad. En algunos casos se acababa con la controvertida, aunque lícita, decisión de vender el patrimonio inmobiliario.

La inflación en el precio de los traspasos provocó déficits espantosos. Tenía razón Josep Lluís Marcó, ex Director General del RCD Español, cuando afirmaba que la endogamia de los traspasos no podría aguantarse durante mucho tiempo. Es normal que, en 2005, nos parezca que tardaremos algún tiempo en ver fichajes por 80 millones de euros como el de Zidane por el Real Madrid, si es que Roman Abramovich no lo remedia.

Tampoco la publicidad estática, ni el patrocinio de la camiseta son la panacea para generar más dinamismo en ingresos.

El inicio del actual modelo de gestión, basado estrictamente en el marketing, lo implanta el modelo anglosajón y, para ser más concretos, el Manchester United. ¿Por qué, si no, el multimillonario estadounidense Malcolm Glazer compró el 98 por 100 de las acciones del club? ¿Acaso el Sr. Glazer siente grandes emociones por el Manchester United?, ¿o el Sr. Abramovich, por el Chelsea?

Que nadie piense que esos señores quieren mal a esos clubes, más bien, al contrario, quieren lo que cualquier socio o aficionado a los mismos: ganar el mayor número de competiciones posible. ¿Por qué? Sencillamente, porque a mayores éxitos, mayor *good will*, es decir, mayores *valor de marca* y proyección para elaborar mejores técnicas de marketing que generen más ingresos. Marçal Moliné, el gran gurú del *branding* sabe perfectamente que esas operaciones lo son de gestión de marca, al igual que lo pudieran ser las de Nestlé, Henkel o General Motors, con la diferencia de que el fútbol sí genera pasiones y fidelizaciones que ninguna marca pudiera soñar respecto a sus consumidores o usuarios.



STOCK PHOTOS

En China, casi 200 millones de personas tienen poder adquisitivo medio, así que pueden pagar *pay per view* y comprar merchandising.

## iiExportación a China!!

El Real Madrid, de la mano de un Presidente como Florentino Pérez, va un poco más lejos. Según cita, el pasado 25 de mayo de 2005, el periódico digital venezolano “*El Universal.com*”, Emilio Butragueño visitó China para gestionar la compra del 49 por 100 de las acciones de uno de los mejores equipos del país, el *Beijing Guoan*, patrocinado por la firma *Hyundai* y, aunque dicha noticia haya tenido poco eco mediático en España, esa compra sería una medida totalmente ortodoxa desde el punto de vista empresarial. ¿Acaso Henkel no compró La Toja o Laboratorios Orive?, ¿dónde está la diferencia?

Aunque parece confirmarse que el Real Madrid ha manifestado que se trata de un acuerdo con Citic Guoan Corporation distinto de la compra del equipo, no es menos cierto que el propio Presidente de Citic, Shin Lin Li, ya manifestó en su día que el acuerdo llevó muchos meses de negociaciones y así se transmitió al Comité Olímpico Chino, que lo publicó en su *web* oficial el 25 de mayo de 2005.

Otra cosa es el por qué el Real Madrid se aventuraría a comprar un equipo de fútbol en la República Popular China, o en su defecto, alcanzar una *joint venture* con ese club. Es cuestión de marketing. China tiene 1.300 millones de habitantes, de los que más de un 15 por 100, es decir, casi 200 millones de personas tienen poder adquisitivo medio. O lo que es lo mismo, pueden pagar *pay per view* y comprar merchandising.

Beijing tiene actualmente 16 millones de habitantes. Su renta media per cápita es de 3.000 dólares al año. Quizá sea una cifra baja, pero, para citar una fuente de referencia, el precio del suelo edificado de Beijing es de 539 dólares, mientras que en Barcelona es de 1.800 dólares, lo cual hace suponer que los 3.000 dólares/año de Beijing, serían comparables a 10.000 euros en España. Esa cifra no está nada mal y menos en un país con crecimientos anuales de dos dígitos de su PIB.

El Real Madrid está apostando *fuerte*. En la casa blanca saben que podrán vender, no tan sólo camisetas del Real Madrid, sino camisetas del Beijing Guoan Hyundai, en China y en España. Las camisetas de Adidas, del Real Madrid y las de la marca que tenga el Beijing Guoan, pueden suponer ventas del orden de 10.000.000 camisetas anuales, a razón de 18 € de margen. *Multiplícando*, esa operación, que le costaría al Real Madrid, 4.000.000 €, va a repercutirle el 49 por 100 de los 180.000.000 €, es decir, 88,2

## El fútbol genera pasiones y fidelizaciones que ninguna marca pudiera soñar respecto a sus consumidores o usuarios

millones, o lo que es lo mismo, el 39 por 100 de su presupuesto.

Algo parecido podríamos decir acerca del FC. Barcelona, si se hubiera concretado el patrocinio de su camiseta con el emblema de Beijing 2008; pero esperemos a que su junta se decida a hacer públicas las condiciones de dicho patrocinio.

### Conclusión

En el caso que nos ocupa hay 6 oportunidades en los 6 principios del *Brand Planning Process*:

- Mercado bien definido
- Clientes bien segmentados
- Competidores bien controlados
- Canales bien conocidos
- Posicionamiento “virgen”
- Encaje con la marca “Real Madrid” en cuanto a:
  - Esencias y valores exportables
  - Identidad en construcción en el *Escenario-Target*

El marketing es estrategia y entorno. Es comercio, es lo que se ha dicho al principio: **COMERCIALIZACIÓN**. El mundo del deporte no es ajeno a la vida normal que tenemos todos los ciudadanos. No estaría de más que hubiera más escuelas de negocios que incorporaran el marketing deportivo y, en cualquier caso, el marketing sectorial, en sus ofertas académicas. Es el futuro, no cabe la menor duda. ●

