



SHOW ME THE MONEY!

Cómo conseguir dinero a través
del marketing deportivo

ESTEVE CALZADA

SHOW ME THE MONEY!

ESTEVE CALZADA

Show Me the Money! es un manual de marketing deportivo que a través del mundo del fútbol descubre cómo conseguir dinero para un club, un torneo, una federación o incluso un deportista a nivel individual.

Mediante la utilización de un estilo directo y muy didáctico, plagado de experiencias y ejemplos reales, Esteve Calzada detalla cómo conseguir presencia en los medios, captar aficionados y generar ingresos a través de la explotación de las instalaciones, los patrocinios, los derechos de televisión y de imagen de deportistas y la gestión de productos licenciados.

Show Me the Money! pretende contribuir también a generar un clima positivo y optimista en torno al futuro de la industria del fútbol, y es que tras muchos años de excesos, deficiente gestión y sostenimiento de las cuentas de resultados a través de operaciones extraordinarias, es el momento de desarrollar, de forma decidida y sostenible en el tiempo, los ingresos de las propiedades deportivas poniendo en valor sus activos más convencionales.

- La FIFA recaudó más de 3600 millones de dólares con el **Mundial de Sudáfrica** de 2010.
- La **Champions League** genera para la UEFA más de 1000 millones de euros de ingresos anuales.
- El **Real Madrid** incrementó sus ingresos un 9% en la temporada 2010/11 hasta 480 millones de euros, situándose por séptimo año consecutivo como club con más ingresos del mundo.
- El patrocinio de la camiseta del **FC Barcelona** convirtió a Qatar Foundation en la marca patrocinadora de fútbol más conocida en España, con una notoriedad del 16,5%.
- El **Manchester United** consiguió un promedio de ocupación del 97,6% en los partidos de liga disputados en Old Trafford durante la temporada 2010/11.

Show Me the Money!

Cómo conseguir dinero a través
del marketing deportivo

Esteve Calzada

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: marzo 2012

© 2012 Esteve Calzada Mangues

© 2012 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, ático
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editor: Llorenç Rubió
Maquetación: Barreras&Creixell

ISBN papel: 978-84-939507-4-3
ISBN PDF: 978-84-939507-5-0
ISBN e-book: 978-84-939507-6-7
IBIC: KJMV7
Depósito Legal: B-8.423-2012

Índice

Introducción	11
---------------------	----

PARTE I: Análisis, estrategia y posicionamiento

1. Deporte y negocio	17
-----------------------------	----

El fútbol, deporte rey

Las sport properties

Modelos de propiedad

Las finanzas en el fútbol

Tendencias de actuación

2. Marketing deportivo y productos	35
---	----

Qué es el marketing deportivo

Ave sport marketer

Productos y clientes

Modelos de ingresos

Marketing deportivo vs marketing convencional

3. Estrategia, posicionamiento y marca	45
---	----

La hoja de ruta del *sport marketer*

Necesitamos un posicionamiento

Del posicionamiento a la marca

Validemos nuestras decisiones

El *Business Plan*

PARTE II: Exposición mediática y masa crítica

4. La exposición mediática	81
-----------------------------------	----

El ser o no ser de la presencia en la prensa

Conocer el entorno mediático

La auditoría de contenidos

El Plan de Comunicación	
La distribución del contenido	
El «no negocio» de los medios propios	
Las redes sociales	
Del contenido generado al contenido publicado	
5. En busca de la masa crítica	103
El valor de la masa crítica de seguidores	
El kit de cifras de seguidores	
La mentalidad de captación	
Quien tiene una base de datos tiene un tesoro	
Ya tenemos producto comercial	

PARTE III: Ventas

6. El estadio bombonera	121
La asistencia masiva y el efecto multiplicador	
El <i>Scorecard</i> de factores de asistencia al estadio	
El diagrama de explotación comercial del estadio	
El contenido de los eventos	
¿En qué estadio jugamos? Caso Juventus	
7. Colgando el cartel de «No hay entradas»	143
Los productos	
La vivencia del espectador a través de los <i>touch points</i>	
El marketing mix de las 6 P's	
Escenarios de venta de entradas	
Concesiones, publicidad y otros productos	
El plan de acción comercial	
8. Sin derechos de patrocinio no hay paraíso	173
El complicado panorama general	
El trébol ganador	
Resolviendo el sudoku de los derechos	
Soportes publicitarios con vida propia	

9. Vendiendo Patrocinios Fútbol Club	201
Patrocinio y otros formatos de comercialización	
Competencia y <i>ambush</i> marketing	
Captando patrocinadores peldaño a peldaño	
Auditoría y <i>mapping</i>	
Diseño del programa de patrocinio	
El dossier de ventas fetén	
El dinero del patrocinador ya está aquí	
10. Derechos de imagen, televisión y merchandising	239
El <i>prime time</i> de los derechos de imagen	
La hoja de ruta VIP	
El vuelco en el panorama televisivo europeo	
La consolidación de la venta colectiva de derechos	
Comercializando derechos televisión con cabeza	
Conceptos básicos de la gestión del <i>merchandising</i>	
Subcontrata y vencerás	
Tarjeta roja a los piratas	

PARTE IV: Implementación

11. Abogado por un día	267
Las cláusulas para no dormir	
Modelo de contrato de patrocinio	
12. Implementando patrocinios con excelencia	283
Los <i>touch points</i> en la relación con el patrocinador	
La mentalidad de renovación del <i>sport marketer</i>	
Marcaje al patrocinador	
Decálogo del patrocinio de éxito	
13. El orgulloso patrocinador	299
Patrocinio vs publicidad convencional	
Activación al poder	
El plan de acción 360º	

Casos prácticos: Audi, Nike, Coca-Cola, Cerveza Mahou	
Principios básicos para explotar con éxito el patrocinio	
14. Un <i>sport marketer</i> «Balón de Oro»	319
El once titular y el cuerpo técnico	
Once técnicas de ventas que funcionan	
Once virtudes para conquistar el Balón de Oro	
Las once carpetas de la cartera del nuevo ministro	
Bibliografía	337
Agradecimientos	339

Introducción

En enero de 2002 tuve la oportunidad de cumplir un sueño al incorporarme a la dirección comercial y de marketing del Fútbol Club Barcelona. Por aquel entonces, aunque tenía ya un bagaje de 12 años de experiencia profesional en marketing internacional y de gran consumo, mi conocimiento sobre el negocio del fútbol era prácticamente nulo.

Asumí una enorme responsabilidad en un momento de extrema presión sobre los resultados deportivos y económicos del club y lo hice en un principio aplicando sentido común y métodos de gestión de otras industrias en las que había trabajado, y también a través de la observación del trabajo realizado por otros clubes pioneros en aquel momento –sobre todo Manchester United y Real Madrid–. Busqué bibliografía con metodología y casos reales basados en el fútbol europeo y únicamente encontré libros desarrollados desde la perspectiva de las grandes ligas profesionales americanas, que de poco iban a servirme en mi nueva oficina del Camp Nou.

De este modo, condenado a practicar un estilo de gestión marcadamente autodidacta, comenzó mi andadura profesional en el apasionante mundo de la gestión deportiva.

Han pasado ya más de diez años y desde mi posición actual como Consejero Delegado de Prime Time Sport –empresa que fundé tras abandonar el Barça a mediados de 2007– continúo recibiendo consultas con respecto a la existencia de bibliografía sobre marketing deportivo aplicado en Europa y en el fútbol. La respuesta a estas consultas –bibliografía prácticamente inexistente–, las sugerencias recibidas de seguidores en redes sociales y mis ganas de compartir mis experiencias de estos diez años me han empujado a tomar la decisión de escribir este libro.

Show Me the Money! llega también con el objetivo de contribuir a generar un clima positivo y optimista en torno al futuro de la particular industria del fútbol, en medio de un generalizado discurso catastrofista sobre su situación económica y sostenibilidad. Así, nos disponemos a hablar de ingresos y crecimiento en lugar de referirnos a los gastos, las pérdidas o el endeudamiento que ahoga a muchas entidades deportivas. Y es que tras muchos años de excesos, mala gestión y sostenimiento de las cuentas de resultados a través de operaciones extraordinarias, es el momento de desarrollar los ingresos de las propiedades deportivas a partir de sus principales activos de forma agresiva y sostenible en el tiempo.

El libro –que por si no ha quedado claro se centra en el mundo del fútbol al cien por cien– analiza las posibilidades que ofrece el marketing deportivo a la hora de generar ingresos para una propiedad deportiva futbolística (como podría ser un torneo, una federación, un club o un deportista a nivel individual), y lo hace mediante la utilización de un estilo directo y muy didáctico. De este modo, pretende resultar de interés a diferentes colectivos, tales como:

- ▶ Estudiantes y profesionales de otros sectores que quieren trabajar en marketing deportivo.
- ▶ Periodistas deportivos.
- ▶ Ejecutivos de empresas que tienen vinculación de negocio con propiedades deportivas.
- ▶ Personas que ya trabajan en gestión deportiva y pretenden ampliar o actualizar conocimientos.

Show Me the Money! consta de catorce capítulos agrupados en cuatro partes. La primera parte desgrana las grandes cifras de la industria del deporte, definiciones generales y conceptos que se utilizarán a lo largo del libro, y describe el importante proceso de definición de la estrategia y posicionamiento de una

propiedad deportiva (o *sport property*, como la denominaremos durante el libro). Es precisamente en este apartado en el que presentaremos *La hoja de ruta del sport marketer*, que nos servirá de navegador del libro y de organizador de todos los grandes conceptos incluidos en él.

La segunda parte incluye las actividades destinadas a generar exposición mediática positiva en los medios y a la captación de masa crítica de aficionados, aspectos clave como paso previo al desarrollo de los proyectos de captación de ingresos propiamente dichos, y que se incluyen en la tercera parte, en la que revisaremos las grandes palancas de ingresos del marketing deportivo, tales como la explotación del estadio (con la inclusión del caso práctico Juventus de Turín), los patrocinios, los derechos de imagen de deportistas, los derechos de televisión y la gestión de los productos licenciados (o *merchandising*).

La cuarta parte se centra en los aspectos relacionados con la formalización y la implementación de los acuerdos, remarcando la importancia capital de desarrollar una vocación de servicio al cliente que a menudo brilla por su ausencia en las propiedades deportivas. Este último apartado tiene también un capítulo dedicado al patrocinador, donde se incluyen los casos prácticos de Audi, Nike, Coca-Cola y Mahou.

Finalmente, el último capítulo hace referencia al equipo de trabajo, técnicas de ventas y habilidades necesarias para aspirar a triunfar en el marketing deportivo, así como a la información que es necesario recolectar al empezar un nuevo proyecto como gestor de una entidad deportiva.

Show Me the Money! no pretende dictar doctrina sobre cómo deben hacerse las cosas ni convertirse únicamente en un relato de mi experiencia profesional en el FC Barcelona. Pretende, eso sí, poner a disposición del *sport marketer* –nos referiremos así al responsable comercial y de marketing de una propiedad depor-

tiva— un sencillo método para organizar las ideas y actividades de generación de ingresos. Asimismo, a través de la sección *Enséñame la táctica* al final de cada capítulo y los contenidos del *Bloc de notas del míster*, facilitaremos listas de tareas para cada actividad y una serie de consejos prácticos, basados tanto en mis propias experiencias como en ejemplos reales.

Finalizaremos esta introducción haciendo referencia a los motivos que me han llevado a escoger el título del libro. Y es que las personas que han trabajado conmigo a lo largo de mi carrera saben que me siento plenamente identificado con la filosofía *Show Me the Money!*, inspirada en la célebre frase de la película *Jerry Maguire*. Y es que el objetivo final no será otro que la búsqueda y consecución de ingresos recurrentes para nuestra propiedad deportiva. Así pues, manos a la obra, *sport marketer*. El dinero está esperando. *Enséñame la pasta*, no hay tiempo que perder.