

Módulo 3. Decisiones con respecto a la venta de entradas - Estrategia de fijación de precios

Unidad 3.1

Como hemos visto en los dos módulos anteriores, no se puede subestimar la importancia de la venta de entradas para los equipos deportivos. Si bien algunos clubes de alto perfil de la Premier League inglesa podrían sobrevivir sin los ingresos derivados de la venta de entradas, este no es el caso en muchas ligas.

Por lo tanto, es importante para las organizaciones deportivas aprovechar al máximo su estadio y las ventas de entradas. En este módulo, primero consideraremos el mercado en el que estas organizaciones venden sus entradas y las estrategias comunes de fijación de precios que utilizan las empresas. Luego analizaremos las diferentes estrategias de fijación de precios de las entradas, dónde se venden las entradas, los problemas que suelen surgir al venderlas y cómo superarlos. Finalmente, veremos cómo se ve el éxito en esta área antes de proporcionar un resumen. Primero, comenzamos analizando el mercado.

Análisis de mercado

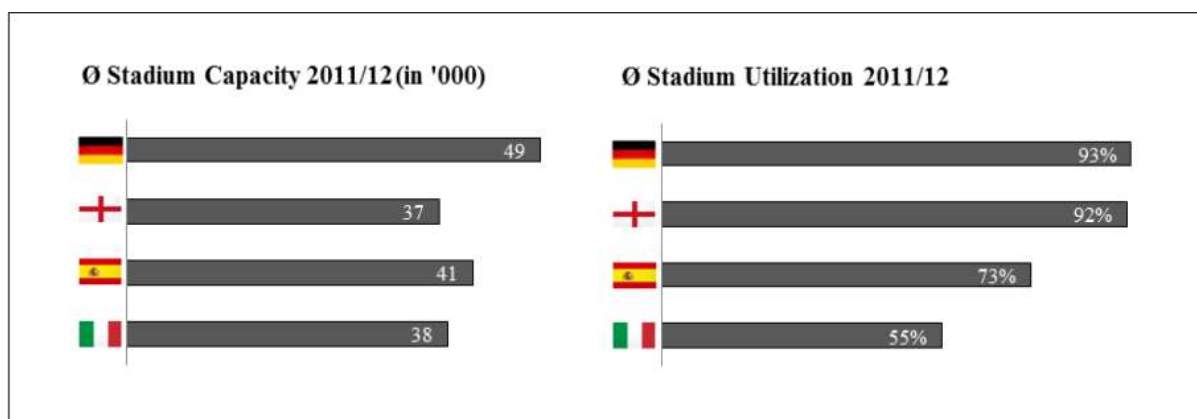
El mercado de venta de entradas deportivas es vasto, pero también extremadamente variado, y esto solo ha aumentado con el desarrollo del deporte como una industria comercializada. Las organizaciones operan de manera diferente dependiendo del deporte en el que se encuentren, el país o la competición. Si bien cada enfoque es válido, no se pueden pasar por alto las diferencias, y, por lo tanto, aquí es donde comenzamos.

Diferenciación

Para ilustrar la diferencia entre estos mercados, podemos observar un análisis situacional realizado por Nufer y Fischer (2013). El contexto del estudio realizado por Nufer y Fischer fue las ligas de fútbol europeas de Inglaterra, España, Alemania e Italia. Comenzaron analizando la utilización de la capacidad en estas ligas, que se detallan en la figura 1 a continuación.



Figura 1: Capacidad y utilización de los estadios en las principales ligas de Europa

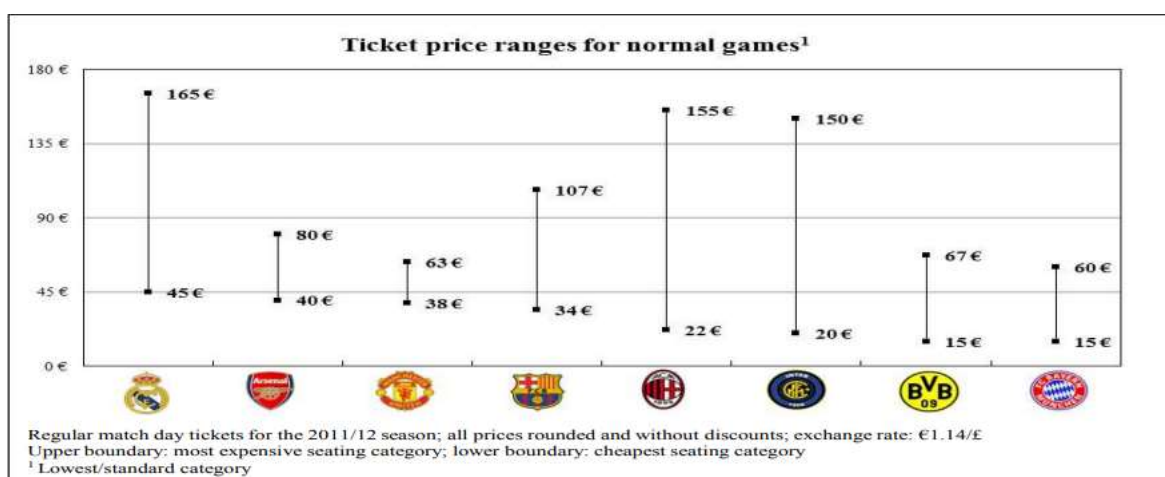


Fuente: Nufer y Fischer, 2013.

Stadium capacity	Capacidad del estadio
Stadium utilization	Utilización del estadio

Como se puede ver en la figura anterior, los equipos alemanes tenían una alta utilización de la capacidad. Sin embargo, a pesar de tener la mayor capacidad en esas ligas, los equipos de la Premier League inglesa están muy cerca. Esto se puede explicar en cierta medida en la figura 2. Los precios de las entradas en la Bundesliga alemana son significativamente más bajos y tienen un rango más pequeño que otros clubes en todo el continente.

Figura 2. Comparación de precios de entradas entre los principales clubes europeos



Fuente: Nufer y Fischer, 2013.

Ticket price ranges for normal games ¹	Rango de precios de entradas para partidos normales ¹
Regular match day tickets for the 2011/12 season: all prices rounded and without discounts; exchange rate: €1.14	Entradas regulares para los partidos de la temporada 2011/12: todos los precios redondeados y sin descuentos; tipo de cambio: 1,14€
Upper boundary: most expensive seating category; lower boundary; cheapest seating category	Límite superior: categoría de asientos más cara; límite inferior: categoría de asientos más barata
¹ Lowest/standard category	¹ Categoría más baja/estándar

Por lo tanto, podríamos sugerir que, al tener precios más bajos, venderemos más entradas y tendremos una mayor utilización de la capacidad, y eso es todo lo que le importa a una organización deportiva. Pero no tan rápido. Ya hemos hablado en este curso sobre las diferentes motivaciones de las organizaciones deportivas, y esta área no es diferente. Parker (2022) señala los precios variados, pero a menudo altos, y teoriza algunas razones; "la calidad del equipo, el día de la semana, los pronósticos del tiempo y el equipo visitante, los precios de las entradas se ajustan en función del valor percibido del evento" (Parker, 2022). Los costos son altos en el deporte y especialmente en el fútbol, y esto se debe en gran medida a las condiciones del mercado.

Hay muchos elementos dentro del mercado que debemos considerar y el papel que cada uno de ellos desempeña en cómo se gestionan los precios de las entradas y en qué medida esto es exitoso. Sin embargo, primero veamos las estrategias de fijación de precios que a menudo se observan en la sociedad, como los precios basados en costos y los precios basados en el valor.

Precios basados en costos

En pocas palabras, los precios basados en costos consisten en determinar el precio de un bien o servicio sumando un porcentaje fijo de ganancia al costo total de producción de ese artículo. Este es seguramente el método más común de fijación de precios en los negocios modernos. Una organización simplemente puede calcular el costo de producción y agregar el porcentaje de ganancia que desea obtener. Una de las ventajas de este método es que es posible utilizarlo sin mucha o incluso ninguna investigación de mercado. Otras ventajas podrían ser la flexibilidad y la capacidad que tiene una organización para establecer márgenes de seguridad que la protejan contra cualquier

costo inesperado. Este método también es muy útil cuando se lanza un producto o servicio al mercado por primera vez. Teniendo en cuenta que puede haber muy poca información sobre cómo los clientes responderán al producto o servicio en cuestión, al menos saber que el precio establecido cubrirá los gastos y generará cierto nivel de ingresos es un buen punto de partida. Este tipo de fijación de precios podría utilizarse como un precio inicial antes de recopilar más información sobre el mercado en el que opera.

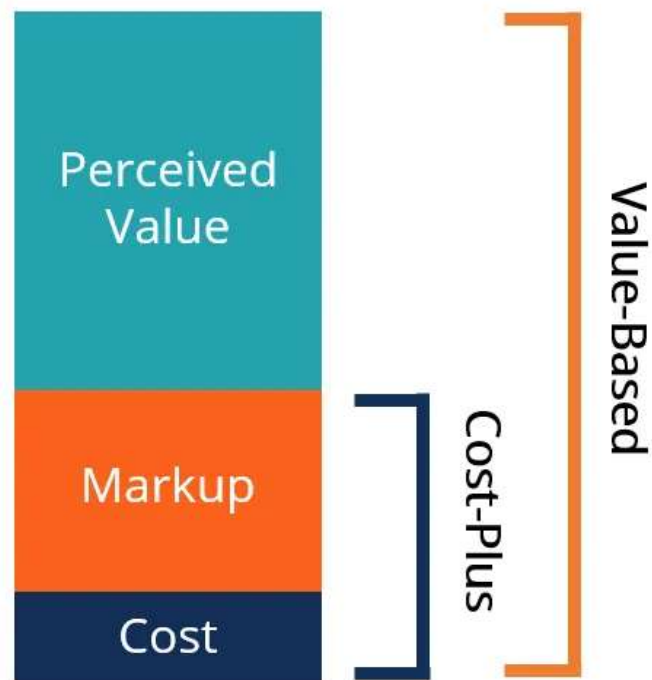
Sin embargo, como podrías sospechar, también hay desventajas en este método de fijación de precios, y su facilidad podría ser una de ellas. El sistema de agregar un margen sobre los costos es bastante rígido y no contribuye mucho a reducir los costos de producción. Si se está generando suficiente ingreso, es poco probable que se realicen cambios a pesar de cualquier avance en la producción que pudiera reducir los costos.

Además, a veces, no se tiene en cuenta el mercado o los consumidores dentro de él. Al estar preocupado únicamente por tu propia organización y sus precios, es posible que no observes el resto del mercado y desconozcas cómo están operando tus competidores en términos de precio. Esta falta de conocimiento o investigación también puede afectar a los consumidores dentro del mercado. Si el valor percibido por el cliente de tu producto o servicio cambia, pero el precio no lo hace, ocurrirán dos cosas. O bien perderás ingresos que podrías obtener si el valor aumentara, o terminarás con un producto sobrevalorado, lo que resultará en menores ventas y menor ingreso y ganancia.

La figura 3, elaborada por el Corporate Finance Institute, muestra los diferentes tipos de estrategias de fijación de precios.



Figura 3: Estrategias de fijación de precios



Fuente: Corporate Finance Institute, 2022.

Perceived value	Valor percibido
Markup	Margen
Cost	Costo
Cost-Plus	Costo más margen
Value-Based	Basado en el valor

Para explicar la figura, si la organización agrega un margen al costo, entonces esto es una fijación de precios basada en el costo más margen. Cómo esto se evidencia en la venta de entradas se detalla a continuación.

Fijación de precios basada en el costo en la venta de entradas

Es importante señalar que hay muchos y variados costos que pueden surgir dentro de un entorno deportivo. Esto refleja de alguna manera el entorno empresarial convencional, ya que las organizaciones deportivas en este caso buscan cubrir los costos asociados con la realización de eventos o una temporada completa de partidos.



Una organización deportiva puede comenzar este proceso simplemente sumando todos sus costos, por ejemplo, jugadores, entrenadores, personal o costos de estadio. Luego, calcularán cuántas unidades tienen que vender (por ejemplo, asientos) y tal vez, si tienen los datos, cuántas personas esperan que asistan para llegar a un costo por unidad. La etapa final es simplemente calcular esto y luego agregar el margen deseado a la cifra. Esta estrategia de fijación de precios normalmente se ve en los niveles inferiores del deporte, particularmente en el fútbol, donde hay una regulación limitada sobre los precios de las entradas y hay una relación más directa entre el club y sus clientes. Las organizaciones deportivas en este caso se dirigen a un público local, con organizaciones compuestas en gran parte por voluntarios y con costos limitados en términos de salarios de jugadores.

Fijación de precios basada en el valor

Como podemos ver en la figura 3 de la subsección anterior, la fijación de precios basada en el valor es otro método que se puede utilizar para fijar precios de productos o servicios. Una cita de Dholakia (2016), que se puede encontrar fácilmente en línea, es probablemente una de las formas más concisas de resumir el concepto.

"La fijación de precios basada en el valor es el método para establecer un precio mediante el cual una empresa calcula y trata de obtener el valor diferenciado de su producto para un segmento de clientes específico en comparación con su competidor" (Dholakia, 2016).

No debemos olvidarnos de que, al igual que en la fijación de precios basada en el costo, el objetivo es cubrir inicialmente el desembolso del evento dentro del precio de la entrada. ¿Cómo se compara esto con la fijación de precios basada en el costo? Si bien se puede considerar que los dos están estrechamente relacionados, existen diferencias que los distinguen.

Los dos últimos elementos de la fijación de precios basada en el valor que destacan esto mejor son el precio percibido y el precio real. El precio real, como su nombre sugiere, es el precio que pagará el cliente. Este puede ser mayor o menor que el valor percibido; es decir, el que el cliente atribuye al bien o servicio. Una organización puede tener un beneficio claramente definido que le permite cobrar un precio superior al precio real, ya que el cliente sigue dispuesto a pagar este precio. Por ejemplo, si una organización empresarial convencional desea presentarse como un producto premium, puede cobrar un precio basado en un valor alto, ya que esto es lo que el consumidor esperaría y estaría dispuesto a pagar.

Por supuesto, este precio no atraerá a todos, y es probable que cualquier aumento de precio resulte en una pérdida de clientes. Esto no debería preocupar mucho a una organización que sigue un enfoque basado en el valor, ya que su objetivo es segmentar su mercado. Sin embargo, recuerda que el valor debe ser sólido para lograr las ventas que la organización desea. Si no lo es, esta estrategia fracasará, ya que los consumidores buscarán otras opciones.



También existen ventajas y desventajas en este método de fijación de precios. Al aumentar el precio, hay un potencial de recibir una mayor cantidad de ingresos y también la percepción de la calidad de la marca. También se argumenta que la fidelidad a la marca aumentará, ya que los consumidores que invierten más en un producto se vuelven más apegados a él.

Las desventajas son que, para mantener este alto nivel de producción, es probable que los costos de producción aumenten, ya que la calidad debe mantenerse alta. Además, al aumentar los precios, el mercado se reducirá ya que menos clientes podrán pagar por el producto. Esto, a su vez, aumenta la naturaleza competitiva del mercado, incrementando los costos debido a la necesidad de proteger la cuota de mercado con publicidad y prácticas de retención de clientes. ¿Cómo se relaciona este método de fijación de precios con la venta de entradas deportivas?

Fijación de precios basada en el valor en la venta de entradas

La fijación de precios basada en el valor es común en eventos en los que hay entradas. Las organizaciones deportivas en particular venden una variedad de entradas con diferentes valores, reales y percibidos, y a diferentes precios. Esto se hace en un esfuerzo por aumentar el número de entradas vendidas y la cantidad de mercado potencial capturado. Recuerda que, al aumentar el precio de algo, se acabará excluyendo a alguien del mercado. Sin embargo, al poder incluir ambos precios, por ejemplo, según la ubicación de los asientos en el estadio para un partido, las organizaciones deportivas pueden vender a ambas secciones.

Un beneficio adicional es que es poco común que estos clientes cambien y comiencen a comprar entradas de otros equipos. Por lo tanto, es posible que no se necesite considerar una reducción en el precio para mantener la competitividad. Los equipos mantienen una presencia sólida en cada individuo y, como tal, se pueden considerar únicos en comparación con un negocio convencional.

Este es solo un tipo de estrategia que se puede utilizar al fijar precios de entradas. Hay otras que pueden ser igualmente importantes para el desempeño financiero de una organización deportiva. En la siguiente subsección veremos esto en más profundidad y hablaremos sobre las diferentes estrategias de venta de entradas.

Estrategia de fijación de precios

En esta sección, presentaremos y destacaremos algunas de las muchas formas en que las organizaciones deportivas eligen fijar los precios de sus entradas para partidos y otros eventos. Abordaremos temas como la elasticidad de la demanda, la fijación dinámica de precios y comenzaremos con la discriminación de precios.

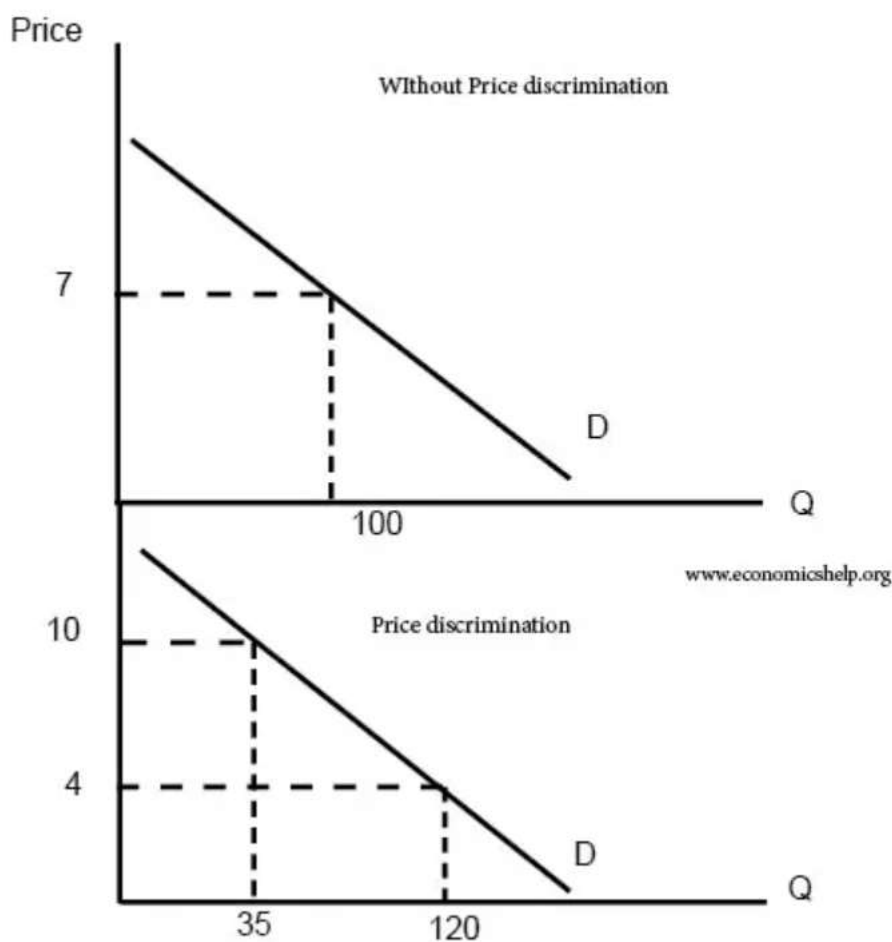
Discriminación de precios



La discriminación de precios se define, según Clerides (2004), como la acción de venta del mismo producto a diferentes clientes a distintos precios. A pesar de que el nombre insinúa algo ilegal debido a nuestro conocimiento de la palabra discriminación, esta táctica no es ilegal de ninguna manera y, de hecho, es la táctica de fijación de precios más utilizada. Por lo tanto, quizás no sea sorprendente que la venta de entradas a eventos deportivos sea un terreno fértil para este método.

Las investigaciones han demostrado que las organizaciones que utilizan las diversas formas de discriminación de precios pueden obtener aumentos significativos en sus ingresos (Soebbing, Watanabe y Seifried, 2016). Esto se evidencia en el siguiente diagrama de Pettinger (2019) en la figura 4.

Figura 4: Discriminación de precios



Fuente: Pettinger, 2019.

Price	Precio
Without price discrimination	Sin discriminación de precios



En esta figura, podemos ver que la organización que no utiliza la discriminación de precios puede vender 100 entradas a £7, obteniendo un ingreso de £700. El segundo gráfico detalla una empresa que sí practica la discriminación de precios y que cobró dos precios de £10 y £4. Se vendieron 35 entradas de las que tenían un costo de £10 y 120 de las de precio reducido de £4. Estos dos valores sumados generan un ingreso total de £830. Por lo que se debe resaltar el potencial beneficio de adoptar la discriminación de precios. A continuación, veremos distintos grados de discriminación de precios.

Grados de discriminación de precios

Existen tres grados de discriminación de precios. La discriminación de precios de primer grado es la práctica de cobrar la cantidad máxima por cada unidad que se vende y que es consumida por el cliente, sin que quede excedente.

La discriminación de precios de segundo grado, también conocida como "discriminación de precios indirecta", ocurre cuando la organización permite, dentro de ciertos límites, que los clientes elijan el precio que desean pagar. Dentro de un entorno de venta de entradas, esto se puede observar en la forma en que las organizaciones deportivas cobran diferentes montos por las diferentes ubicaciones de los asientos en un estadio.

Finalmente, la discriminación de precios de tercer grado, "discriminación de precios directa", ocurre cuando los precios se alteran debido al grupo al que pertenece un cliente en particular. Por ejemplo, descuentos para estudiantes y personas de la tercera edad o tarifas de viaje en temporada alta o baja (Pettinger, 2019). Para aplicar este tipo de discriminación de precios, la organización debe tener la capacidad de establecer los precios y segmentar el mercado en el que opera. Sin embargo, no siempre funciona y las organizaciones deben gestionar su uso correctamente para lograr este nivel de aumento de ingresos.

Cuando utilizar la discriminación de precios

Las empresas, incluidas las organizaciones deportivas, suelen utilizar la discriminación de precios cuando no están seguras de la demanda que un producto pueda tener. Pettinger (2019) ha propuesto los siguientes momentos en los que una organización podría considerar el uso de la discriminación de precios:

1. **La empresa determina el precio.** La empresa debe operar en competencia imperfecta; debe determinar los precios con una curva de demanda descendente.

2. **Mercados separados.** La empresa debe poder separar los mercados y evitar la reventa. Por ejemplo, evitar que un adulto use una entrada de niño. Evitar que los viajeros de negocios compren pasajes con descuento.
3. **Diferentes elasticidades de la demanda.** Los diferentes grupos de clientes deben tener elasticidades de demanda distintas. Por ejemplo, los estudiantes con bajos ingresos serán más elásticos y sensibles al precio. Los viajeros de negocios tendrán una demanda menos elástica.
4. **Bajos costos administrativos.** Debe ser relativamente barato separar los mercados e implementar la discriminación de precios. (Pettinger, 2019)

Para ampliar lo anterior, en primer lugar, si la empresa es quien determina los precios debido a la falta de un sustituto perfecto, entonces existe la opción de utilizar la discriminación de precios.

Debe haber mercados claramente definidos que permitan el uso de prácticas separadas de venta de entradas al máximo potencial sin que los clientes puedan abusar de esto. Además, los bajos costos administrativos al separar los mercados son importantes, ya que, si estos fueran demasiado altos, cualquier recompensa financiera que se pueda obtener mediante la discriminación de precios se perderá en estos costos. Finalmente, las elasticidades de la demanda, que abordaremos en la siguiente sección.

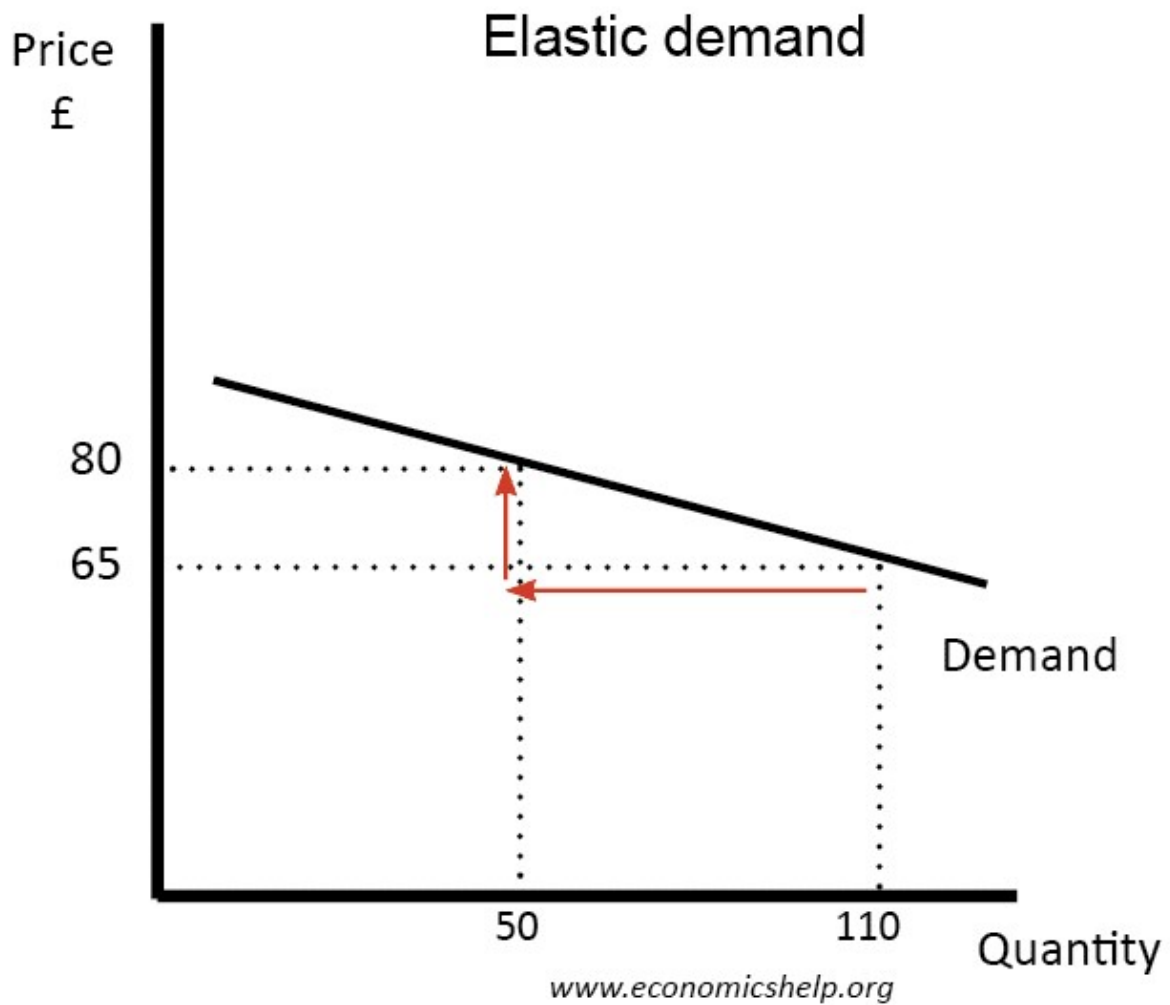
Elasticidades de la demanda

Este tema puede parecer confuso al principio, pero se aclarará a medida que avancemos y veamos algunos ejemplos. En primer lugar, comencemos con una definición proporcionada por Hall, que explica este concepto de la siguiente manera: "la elasticidad mide cómo cambia la demanda cuando otros factores económicos cambian. Cuando la fluctuación en la demanda no está relacionada con un factor económico, se llama inelasticidad" (Hall, 2021). La figura 5, presentada por Pettinger en 2019, ilustra este concepto.

Si consideramos el tema de la discriminación de precios en la sección anterior, necesitamos que el bien o servicio tenga una demanda elástica, para que los cambios en las condiciones económicas afecten la demanda de una sola unidad. Por lo tanto, estas serían buenas condiciones para utilizar diferentes estrategias de precios. Si el precio fuera inelástico, es decir, no fuera sensible al precio, sería poco probable que cualquier estrategia genere un cambio en la demanda de entradas.



Figura 5: Demanda elástica



Fuente: Pettinger, 2019.

Price	Precio
Elastic demand	Demanda elástica
Demand	Demanda
Quantity	Cantidad

Esta figura muestra que cuando el precio cambia, también cambian la cantidad y la demanda. En este caso, el aumento del precio ha llevado a una disminución en la

demanda de esta unidad en particular. Pero ¿cómo podemos aprovechar al máximo estos niveles de demanda y lograr los objetivos de la organización deportiva?

Estrategias “inteligentes” de venta de entradas

Sin embargo, en la era moderna y en el mercado de entretenimiento ultracompetitivo, no es suficiente adoptar estrategias de fijación de precios como el precio basado en costos y el precio basado en el valor.

La estrategia de venta de entradas comienza en cierto sentido en el punto de venta. Hay muchos lugares donde una organización deportiva puede vender entradas, y el precio varía según dónde sea. Si las entradas se venden de manera virtual y con anticipación, normalmente tienen un precio más bajo que si se compraran el día del evento en el estadio. Si bien el método virtual puede ser beneficioso en la sociedad moderna debido a la facilidad de la transacción tanto para la organización como para el consumidor, esto no siempre es así. Muchos consumidores, por lo general, personas mayores, se han quejado de esta técnica de venta, ya que desean comprar entradas en persona y se resienten de que se les cobren precios más altos. Esto puede ser debido a la incomodidad de usar métodos virtuales o simplemente a preferencias personales. A pesar del desarrollo creciente de estrategias de venta de entradas en un entorno deportivo hipercomodificado, esto es algo que las organizaciones tendrán que seguir desarrollando y gestionando.

Independientemente de dónde vendamos las entradas, el objetivo principal sigue siendo, por supuesto, el cómo vender la mayor cantidad de entradas posible. A continuación, se presentan algunas estrategias "inteligentes" de venta de entradas que podríamos utilizar en un esfuerzo por vender una mayor cantidad a nuestros clientes.

Precios de venta anticipada

Los precios de venta anticipada recompensan a aquellos consumidores que compran entradas tan pronto como salen a la venta. Estas suelen ser más baratas que las entradas compradas más cerca del evento o el día del evento. La razón por la que son más baratas es que el comprador debe comprometerse a comprar el producto con bastante anticipación (Kreuser, 2021).

El beneficio de adoptar un método de venta anticipada es que fomentará un aumento en las ventas de entradas. McIntosh (2019) afirma que a menudo se crea un "revuelo" a medida que se corren las noticias sobre los precios con descuento, lo que genera una sensación de urgencia entre los posibles asistentes y puede aumentar aún más las ventas.

Precios con descuento

Existen algunas similitudes entre los precios con descuento y los precios de venta anticipada. Campbell (2020a) define los precios con descuento como una "estrategia de precios promocionales en la que se reduce el precio original de un producto o servicio



con el objetivo de aumentar el tráfico, mover el inventario y aumentar las ventas". Lo mismo ocurre con la estrategia de venta anticipada. Se atrae a más personas al producto o servicio y se genera un mayor interés.

Este método es particularmente útil cuando hay un excedente de un artículo, por ejemplo, en deportes, una gran cantidad de entradas restantes para un evento que quedan sin vender en un lugar de gran capacidad. Sin embargo, también puede causar algunos problemas. Aquellos que compraron a precio completo pueden sentirse engañados y aquellos que compraron a precio con descuento pueden mostrar renuencia en el futuro a pagar el precio completo por eventos posteriores. Esto, por supuesto, dificulta el crecimiento, ya que es probable que la organización en cuestión obtenga bajas ganancias y no esté segura hasta el momento del evento de si realmente obtendrá algún beneficio.

Bundle Pricing

Una estrategia de *bundle pricing* es cuando se venden dos o más productos o servicios a un precio combinado más bajo que si se vendieran por separado (Campbell, 2020b). Esto se observa comúnmente en el contexto deportivo cuando las organizaciones venden abonos de temporada a sus clientes. Estos abonos, que generalmente permiten el acceso para los titulares a todos los partidos durante un período determinado, se venden como una sola entrada y a un precio reducido en comparación con si el cliente comprara cada entrada individual para cada partido de la temporada. A las organizaciones deportivas les gusta este tipo de estrategia porque garantizan los ingresos de estas ventas al comienzo de la temporada y, a menudo, con altas tasas de ocupación. Sin embargo, esto puede no ser así en todos los casos. Investigaciones realizadas por Sampaio, Sordi y Perin (2015) sugieren que, las personas que compraron abonos de temporada en algunos casos solían no asistir a los partidos debido a que se los consideraba menos importantes por haber comprado el pase.

Reserva en grupo

Si deseamos vender varias entradas en una sola transacción, podemos ofrecer descuentos por reserva en grupo. Esto, al igual que muchos de los otros métodos, crea un elemento de marketing a través del boca a boca, lo que puede aumentar las ventas y generar entusiasmo en torno al evento. Las personas interesadas en el evento lo cuentan a sus amigos y compran las entradas para acceder al descuento.

Incluso podemos determinar en cierta medida la composición de nuestra audiencia. Por ejemplo, si buscamos atraer a un grupo de adultos y niños, podemos ofrecer la siguiente reserva en grupo: dos adultos y dos niños, posiblemente llamada paquete familiar. Esto motivará a las familias o amigos con esa combinación a que quieran asistir a nuestro evento.

Precios dinámicos de entradas

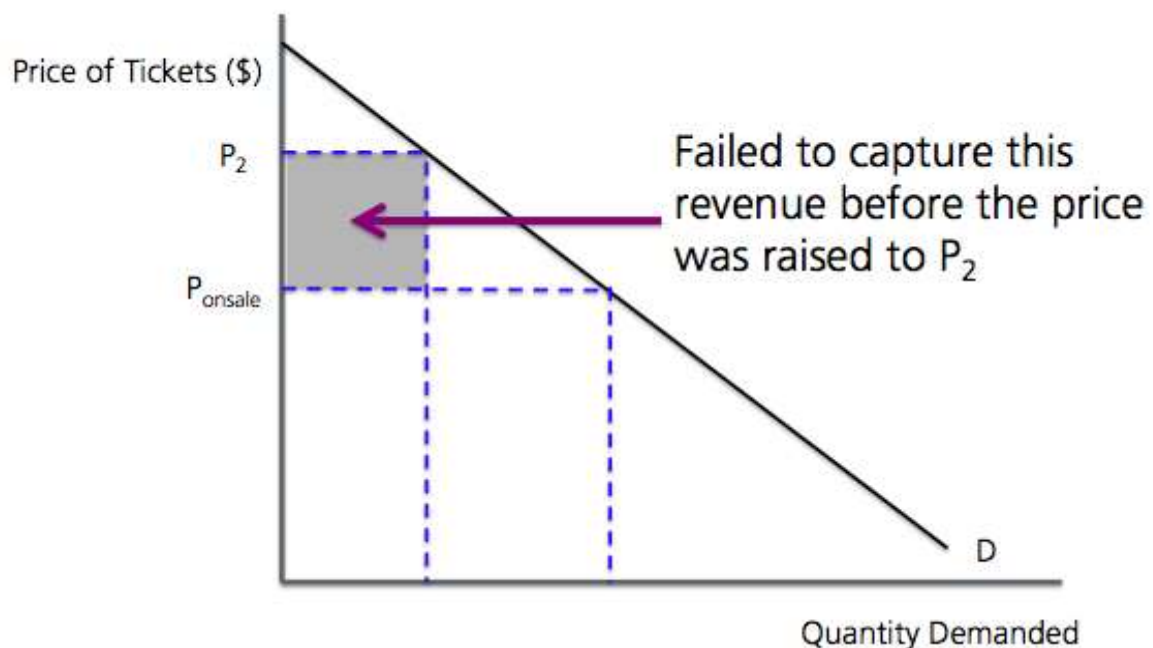


Los precios dinámicos de entradas son una estrategia que busca maximizar los ingresos a partir de un precio en constante cambio. Esta estrategia utiliza los tipos de estrategias mencionadas anteriormente, pero también muchas más que no hemos mencionado aquí, ya que el precio varía entre diferentes consumidores y momentos de compra.

Se observa en muchas industrias, pero quizás es más común en los precios de pasajes de avión. Está diseñada para cambiar instantáneamente según la demanda de vuelos, el momento de la reserva y otras variables. También se utilizan en el deporte y, a menudo, se pueden ver en acción en el sitio web tanto de un club individual como de una agencia de venta de entradas. Incluso los clubes pueden publicitar esto con anticipación, ya que categorizan los juegos según los oponentes y la potencial demanda. Por lo que las categorías más altas atraen precios más altos. Esto se hace con el objetivo de maximizar los ingresos atrayendo a la mayor cantidad posible de clientes.

Sin embargo, aunque se utiliza con frecuencia, autores como Blue (2015) han escrito sobre cómo suele aplicarse de manera incorrecta en eventos con entradas. Blue argumenta que cuando se aplica la fijación de precios dinámicos, la organización suele perder ingresos, ya que algunos de esos consumidores que se beneficiaron de la tarifa reducida habrían comprado las entradas de todos modos, incluso si estuvieran a un precio más alto. Blue afirma que esto se denomina "excedente del consumidor, es la cantidad de ingresos que los compradores estaban dispuestos a pagar, pero el vendedor no capturó porque el activo tenía un precio incorrecto" (Blue, 2015). Podemos ver un ejemplo en la figura 6.

Figura 6: Fijación de precios dinámicos aplicada de manera incorrecta en el deporte



Fuente: Blue, 2015.

Price of tickets	Precio de las entradas
Failed to capture this revenue before the price was raised to P_2	No se logró capturar estos ingresos antes de que el precio se elevara a P_2 .
P_{onsale}	P en venta
Quantity Demanded	Cantidad demandada

Podemos observar similitudes entre esta figura y la figura 3 en la subsección anterior. Para minimizar esta pérdida, hay varias cosas que una organización puede hacer. En primer lugar, si el evento para el cual se están vendiendo las entradas es probable que sea popular, el precio debe mantenerse lo más alto posible. Cuando se reduce el precio, hay que asegurarse que se haga de manera controlada y con un tiempo publicado en el cual esto ocurrirá. Finalmente, la organización puede optar por no revelar la cantidad de entradas restantes para crear una sensación de pánico entre aquellos que esperan comprar.

Problemas al vender

Algunas de estas tácticas funcionarán en muchas personas y el club logrará ganancias significativas. Sin embargo, esto depende de tener un buen entorno de venta. Independientemente de lo que haga la organización y de lo buena que sea su estrategia de venta de entradas, los factores externos aún pueden causar problemas. El impacto del COVID-19 fue una situación a la que inicialmente los clubes tuvieron dificultades para responder y causó problemas con la venta de entradas durante el cierre forzado de los estadios. Los factores externos también podrían incluir la competencia. Si bien debemos reconocer que, en el fútbol, es poco probable que los clientes o fanáticos cambien su fidelidad hacia un rival local, podría haber otras opciones dentro y fuera del mundo deportivo que puedan captar su atención. Sin embargo, un elemento que puede afectar cualquier estrategia de venta de entradas que una organización utilice es la reventa.

Reventa de entradas

La reventa puede ser un problema serio que las organizaciones deportivas deben considerar al establecer precios para las entradas de partidos y eventos. No es una sustitución típica, pero puede afectar los ingresos de los clubes. Esto previene que las organizaciones deportivas generen ingresos debido a los patrones de compra de los revendedores.



Los revendedores comprarán una cantidad significativa de entradas cuando se pongan a la venta, para luego tratar de revenderlas a precios inflados cuando la demanda sea alta pero la oferta sea baja. La reventa de entradas puede afectar la capacidad de las organizaciones deportivas para practicar formas de discriminación de precios, ya que la organización puede ser incapaz de limitar las entradas más baratas (Pettinger, 2019). Pero ¿qué se puede hacer para abordar este fenómeno?

Esfuerzos para combatir la reventa de entradas

Se han realizado muchos esfuerzos para combatir la reventa de entradas debido a sus impactos perjudiciales tanto para las organizaciones como para las personas. FanFair Alliance, una organización con el objetivo de detener las estrategias injustas de venta de entradas, ha sugerido numerosas ideas para limitar la propagación de la reventa. Por ejemplo, una sugerencia es que aparezcan los nombres de los compradores en las entradas y que se verifiquen al ingresar al evento. También recomiendan que las organizaciones incluyan en sus términos y condiciones que cualquier reventa de entradas resultará en la cancelación de la entrada. Además, que desarrollen sus propias plataformas de reventa para asegurarse de recibir cualquier valor adicional de las entradas y de que los fanáticos no se vean perjudicados.

Entonces, ¿cómo medimos nuestro éxito general al vender entradas? ¿Podemos aprender algo de esta medición que nos ayude en el futuro?

Medición del éxito

Es importante que una organización deportiva comprenda cuándo su proceso de venta de entradas ha sido exitoso. El éxito de una estructura de precios se demuestra mediante una serie de factores que van más allá de los números en el estadio.

Indeed Editorial Team (2021) sugirió que hay 17 indicadores clave de rendimiento que las empresas deben utilizar al evaluar el éxito de un evento. Estos se detallan en la tabla 1. Revisaremos algunos de ellos, los más relevantes para la venta de entradas, para ilustrar el proceso de revisión realizado por las organizaciones.

Tabla 1. KPI del evento

Indicadores clave de rendimiento del evento	
Ventas de entradas	Registros
Registro de entrada al evento	Asistentes habituales vs. nuevos asistentes
Menciones en redes sociales	Encuestas sobre el evento
Miembros activos de la comunidad	Relación costo-ingresos
Tasa de conversión	Tasa de abandono
Votación en vivo	Tasa de clics



Número de clientes potenciales generados	Costo de adquisición de clientes
Fidelidad hacia la marca	Conversiones posteriores al evento
Calificaciones de los oradores	

Fuente: Indeed Editorial Team, 2022, <https://acortar.link/xdlvVJ>

Primero, debemos comenzar con la medida más obvia, el número de personas dentro del estadio. Con los métodos modernos de venta de entradas, es fácil ver cuántas personas compraron entradas para un evento, ya que podemos ver cada transacción individual. Luego podemos analizar los datos recopilados y evaluar cómo pueden haber cambiado las ventas de un año a otro o de un partido a otro. Además, podremos averiguar la cantidad de ingresos obtenidos en cada evento y si esto varía en función del momento del partido.

Estos datos también nos permitirán determinar quién está comprando entradas para nuestros eventos y si las mismas están llegando a las personas que pensamos. Por ejemplo, si creemos que las entradas que vendemos las compra un cierto grupo demográfico, esto nos permitirá verificarlo y tal vez introducir cambios en nuestra estrategia de marketing si es necesario.

Puede que sea necesario que los individuos se registren al realizar la compra de las entradas. En ese caso, el análisis de los registros de los consumidores podría ser útil. Los consumidores pueden registrarse al comprar entradas por primera vez, pero luego decidir no comprarlas, prefiriendo adquirirlas en diferentes ubicaciones o a diferentes precios. Al tener este registro configurado y vinculado al cliente, la organización puede evaluar qué elecciones está realizando el cliente. Si han decidido no comprar una entrada para un evento, la organización podría, según el historial de compras, saber por qué fue así.

Otra medida que va más allá de contar a los asistentes es medir a aquellos que regresan versus los que son nuevos. Cuando una organización tiene muchos asistentes nuevos, puede deducir que el evento fue deseable, tal vez un partido contra un equipo de alto nivel o una final, o que las diversas formas de marketing en las que ha participado la organización han tenido éxito. Si bien puede ser difícil programar partidos contra un equipo de alto nivel o llegar a una final, en el caso que sea posible hacerlo, se debe hacer. También se puede deducir que la comercialización del evento fue un éxito particular y atrajo a posibles clientes. De manera similar, si hay muchos clientes que regresan, esto parecería implicar que los clientes perciben un cierto valor al asistir y que sus expectativas se cumplen al comprar entradas.

Sin embargo, si una organización no está atrayendo a nuevos asistentes o si los asistentes que regresan disminuyen es motivo de preocupación. La falta de clientes recurrentes podría sugerir una disminución en las ventas debido a una disminución en la satisfacción. Ya sea por motivos de precio u otras razones, los consumidores no están recibiendo el



mismo nivel de satisfacción que tenían antes al comprar las entradas. Esto se puede deber a muchas causas, algunas internas o externas a la organización. Un bajo rendimiento en el campo o un aumento en el precio pueden causar esta disminución y es algo que la organización puede contrarrestar en cierta medida.

Aunque también hay elementos que están fuera del control de la organización, como los problemas relacionados con el clima que a menudo causan reducciones masivas en la asistencia. No hay mucho que el club pueda hacer frente a esos escenarios. Esto no implica que no se pueda hacer nada respecto a esto. Por ejemplo, no es culpa del club cuando el precio de las entradas sigue siendo el mismo pero otros aumentos de precio afectan la capacidad de los consumidores para comprarlas.

Sin embargo, si esto ocurriera, tal vez se deban considerar cambios en la estructura de precios de las entradas.

Otro elemento importante al considerar el éxito de los eventos es la relación costo-ingresos experimentada, ya que puede indicar a los organizadores qué tan rentable es un evento. La organización o los inversionistas que planifican un evento, como puede ser un partido de liga, querrán que haya una relación alta entre costos e ingresos. Esto significa que mientras los costos sean bajos, los ingresos serán altos; es decir, habrá una mayor ganancia. Una relación baja podría sugerir que los costos son demasiado altos o, de hecho, los ingresos son demasiado bajos y puede ser necesario tomar medidas correctivas, ya que, si esto continúa, la organización podría dejar de ser rentable y cesar su actividad. La acción correctiva que es probable que se lleve a cabo es aumentar los precios de las entradas para asegurarse de alcanzar el nivel de ganancias deseado.

Al considerar las compras virtuales, analizamos la tasa de conversión. La tasa de conversión es la tasa que indica qué cantidad de visitas al punto de venta, en este caso virtual, se traducirán en una venta. Existen muchas razones por las cuales los consumidores pueden haber sido atraídos al sitio web. En primer lugar, a través del marketing, otra promoción o para leer noticias del club. Entonces, es tarea de la organización redirigirlos al punto de venta de entradas. Incluso podrían haber sido atraídos al sitio por los propios precios de las entradas. Una vez en el sitio web, es importante que los precios cumplan con las expectativas y que ambos grupos de consumidores compren entradas. Podríamos considerar que un evento es exitoso si hay una alta tasa de conversión entre las visitas al sitio web y la compra de entradas.

Debemos tener en cuenta las razones por las cuales algunos clientes o posibles clientes no completan la compra y disminuyen la tasa de conversión. Tal vez el marketing que debería haber dirigido a los clientes potenciales a las áreas de compra de entradas no fue efectivo por alguna razón. Podría ser que, si bien había un interés inicial en comprar las entradas, este haya cambiado. Una razón puede ser que los precios de las entradas no son acordes a lo que un individuo puede pagar. Por ejemplo, las entradas se ofrecían a £15 con descuento de compra anticipada, sin embargo, debido a que se agotaron, el más



barato ahora es de £20. Un precio que se torna inalcanzable o indeseable para ciertos individuos.

Esta tasa de abandono puede ser motivo de preocupación y puede observarse en las compras virtuales, como hemos hablado anteriormente, pero también en el estadio en sí. Los clubes pueden medir esta tasa al observar cuántos fanáticos abandonan el estadio antes de que finalice el partido. Si están interesados en el producto, es más probable que se queden. Si el equipo al que vinieron a ver tiene un mal resultado, es probable que se vayan y hay poco que un club pueda hacer al respecto. Sin embargo, hay aspectos en los que el club podría tener más éxito, ya que mantener a los fanáticos en el estadio por más tiempo puede aumentar los sentimientos positivos de obtener un buen valor por su dinero. Además, cuanto más tiempo permanezcan, es más probable que compren productos como alimentos o *merchandising*.

En este sentido, los clubes están tratando cada vez más de reducir la cantidad de personas que no se presentan en los estadios entre los titulares de abonos de temporada (Schreyer y Torgler, 2021). Como hemos visto anteriormente, quienes poseen abonos de temporada son atraídos cuando se les ofrece una tarifa reducida. Se les recompensa por su compra por cantidad ya que acceden a precios más baratos y, a menudo, a un asiento garantizado. Sin embargo, al no presentarse a los partidos, pero seguir ocupando el asiento designado pueden hacer que la organización pierda dinero, ya que este no se puede revender. Además, no olvidemos que tampoco gastarán dinero en alimentos u otros productos, ya que no están presentes. ¡Incluso podría costarle al equipo la ventaja de jugar en casa y aumentar las posibilidades de que gane el equipo contrario!

Para contrarrestar este comportamiento, la organización puede tomar algunas medidas, como sugieren Schreyer y Torgler (2021). El club puede aumentar los precios de las entradas, ya que existe una correlación directa entre precios más bajos y una mayor probabilidad de no asistir a los partidos. Además, la ubicación de los fanáticos en el estadio también tiene un impacto, ya que aquellos fanáticos que están de pie tienen más probabilidades de no asistir a los partidos que aquellos con un asiento asignado. Al adoptar algunas de estas medidas, la organización se asegura de mantener su estadio lleno de titulares de abonos de temporada en las gradas.

Finalmente, debemos considerar si el costo de adquisición de clientes ha sido un valor por dinero. Si ha costado una cifra significativa en marketing, investigación y otras prácticas asociadas a atraer solo a unos pocos espectadores, tal vez sea un indicio de que el evento no ha sido un éxito. Al gastar tanto en la adquisición de clientes y no ser recompensados, los ingresos se verán reducidos.

El éxito de un evento se puede medir por muchos factores, sin embargo, lo que todos estos temas y los mencionados en la tabla anterior tienen en común es que pueden verse afectados por una fijación de precios incorrecta.

Resumen



En esta sección del curso, hemos cubierto los conceptos básicos de las estrategias de fijación de precios que se utilizan tanto en el mercado de venta de entradas a eventos deportivos como en las empresas convencionales. El uso de la discriminación de precios se basa en varios factores, como la elasticidad de la demanda y las condiciones del mercado. Algunos de estos están bajo el control de la organización, mientras que otros solo pueden gestionarse a medida que surgen problemas.

Las estrategias inteligentes de venta de entradas ahora son de gran importancia para las organizaciones deportivas y la industria en su conjunto. Con la creciente amenaza de los sustitutos, las organizaciones que operan en este mercado deben centrarse constantemente en el desarrollo y el éxito de las estrategias. También es importante medir el éxito, ¿cómo podemos saber si alguna de nuestras estrategias de fijación de precios ha sido exitosa si no las medimos? Si nuestras estrategias no han funcionado, ¿qué podemos hacer de manera diferente la próxima vez? ¿Y está dentro de nuestras capacidades?

Referencias

Blue, K. (2015). How dynamic pricing is misapplied for high-demand sporting events. *Medium*. <https://medium.com/@kevinablue/for-premium-sports-events-revenue-is-maximized-when-ticket-prices-are-lowered-over-time-924bc8037c04>

Campbell, P. (2020a). Discount Pricing Strategy Pros, Cons & When to Use It. *Profit Well*. <https://www.profitwell.com/recur/all/discount-pricing>

Campbell, P. (2020b). How To Use Price Bundling To Optimize Pricing and Boost Sales. *Profit Well*. <https://www.profitwell.com/recur/all/price-bundling>

Clerides, S. K. (2004). Price discrimination with differentiated products: Definition and identification. *Economic Inquiry*, 42(3), 402-412.

Corporate Finance Institute. (2022). Value Based Pricing. *CFI*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/value-based-pricing/>

Dholakia, U. M. (2016). A Quick Guide to Value-Based Pricing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing#:~:text=What%20is%20Value%20Based%20Pricing,when%20compared%20to%20its%20competitor.%E2%80%9D>

Hall, M. (2021). Elasticity vs. Inelasticity of Demand: What's the Difference? Investopedia. <https://www.investopedia.com/ask/answers/012915/what-difference-between-inelasticity-and-elasticity-demand.asp>



Indeed Editorial Team. (2021). 17 KPIs To Track the Success of an Event. *Indeed*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/kpi-to-track-the-success-of-event>

Kreuser, J. (2021). Interested Boosting Ticket Sales? Consider Dynamic Ticket Pricing. *SoftJourn*. <https://softjourn.com/insights/dynamic-pricing-in-ticketing#:~:text=value%20your%20events-,What%20is%20Dynamic%20Pricing%3F,the%20number%20of%20tickets%20sold.>

McIntosh, S. (2019). 4 benefits of using early bird discounts for ticket sales. *Purple Pass*. <https://www.purplepass.com/blog/4-benefits-of-using-early-bird-discounts-for-ticket-sales/>

Nufer, G., & Fischer, J. (2013). Ticket pricing in European football-Analysis and implications. *Sport and Art*, 1(2), 49-60.

Parker, T. (2022). Why the Prices of Sports Tickets Vary So Much? Investopedia. <https://www.investopedia.com/financial-edge/1012/why-the-prices-of-sports-tickets-vary-so-much-.aspx>

Pettinger, T. (2019). Price Discrimination. *Economics Help*. <https://www.economicshelp.org/microessays/pd/price-discrimination/>

Sampaio, C. H., Sordi, J. D., & Perin, M. G. (2015). How price bundling affects football ticket purchases and consumption behaviour. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 35-51.

Schreyer, D., & Torgler, B. (2021). Football spectator no-show behavior in Switzerland: Empirical evidence from season ticket holder behavior.

Soebbing, B. P., Watanabe, N., & Seifried, C. (2016). The Impact of Price Discrimination on Major League Baseball Team's Revenue. North American Association of Sports Economists Working Paper, Series, 16-01.

