

Módulo 4. *Merchandising* - Acuerdos de licencias y el valor de los productos con licencia

Unidad 4.1

Introducción

En el transcurso de este módulo, vamos a adentrarnos y a detallar más algunas de las secciones que cubrimos en el módulo 1. Con respecto al *merchandising* veremos qué es, su desarrollo y la importancia financiera que tiene para las organizaciones deportivas.

Luego, pasaremos a los productos con licencia y al valor de éstos para esas mismas organizaciones deportivas. En esta parte del módulo, incluiremos subsecciones sobre los acuerdos de licencia, sus ventajas y desventajas.

Merchandising

El *merchandising* deportivo consiste en colocar el logotipo, el nombre u otros elementos de marca de un equipo en un producto (Kircova, 2019). Estos se ven a menudo en prendas de vestir, conjuntos, ropa de entrenamiento o de ocio en las tiendas del club.

El mercado de *merchandising* deportivo, incluidos los conjuntos, se ha vuelto especialmente lucrativo para las organizaciones deportivas. Se generan miles de millones de dólares en estos mercados y pueden proporcionar importantes fuentes de ingresos para aquellas organizaciones que hacen del *merchandising* una parte importante de su negocio. Las organizaciones deportivas tienen razón al colocar el *merchandising* en el centro de sus modelos de negocio debido a la demanda de estos productos por parte de los fanáticos en la era moderna.

Si bien los aficionados de las organizaciones deportivas han usado bufandas o gorros con los colores del club durante mucho tiempo, el mercado del *merchandising* continúa expandiéndose. Este *merchandising* ha generado flujos de ingresos para estas organizaciones casi desde los inicios del deporte organizado y sigue haciéndolo en grandes cantidades; sin embargo, también existen otros productos. Estos productos pueden variar desde botellas de agua y equipaje hasta artículos para el hogar. Con el desarrollo del deporte, el *merchandising* también evolucionó a medida que los clientes demandan más y el mercado se expande para estar actualizado.

Desarrollo del merchandising en el deporte

Si bien el *merchandising* se ha relacionado con el deporte organizado desde sus comienzos, no era la mega industria moderna que conocemos hoy en día. Mertes (2020) ofrece una cronología detallada de los desarrollos del *merchandising* en el deporte en Estados Unidos, que comienza con la venta de tabaco con tarjetas que incluían a jugadores destacados. Esto se desarrolló aún más con artículos más extravagantes, como dedos gigantes en los que se imprimía #1, y diversos productos más pequeños, como llaveros, que luego los comenzaron a vender las organizaciones deportivas.

Si bien el mercado comenzaba a desarrollarse, aún se hacía de manera muy informal, sin un objetivo o resultado claro para los equipos deportivos que realizaban este *merchandising*. En ocasiones, se dejaba a los propios fanáticos inventar *merchandising* para mostrar su fidelidad. Este enfoque improvisado y no muy oficial se desarrolló aún más a medida que el deporte se volvió más comercial.

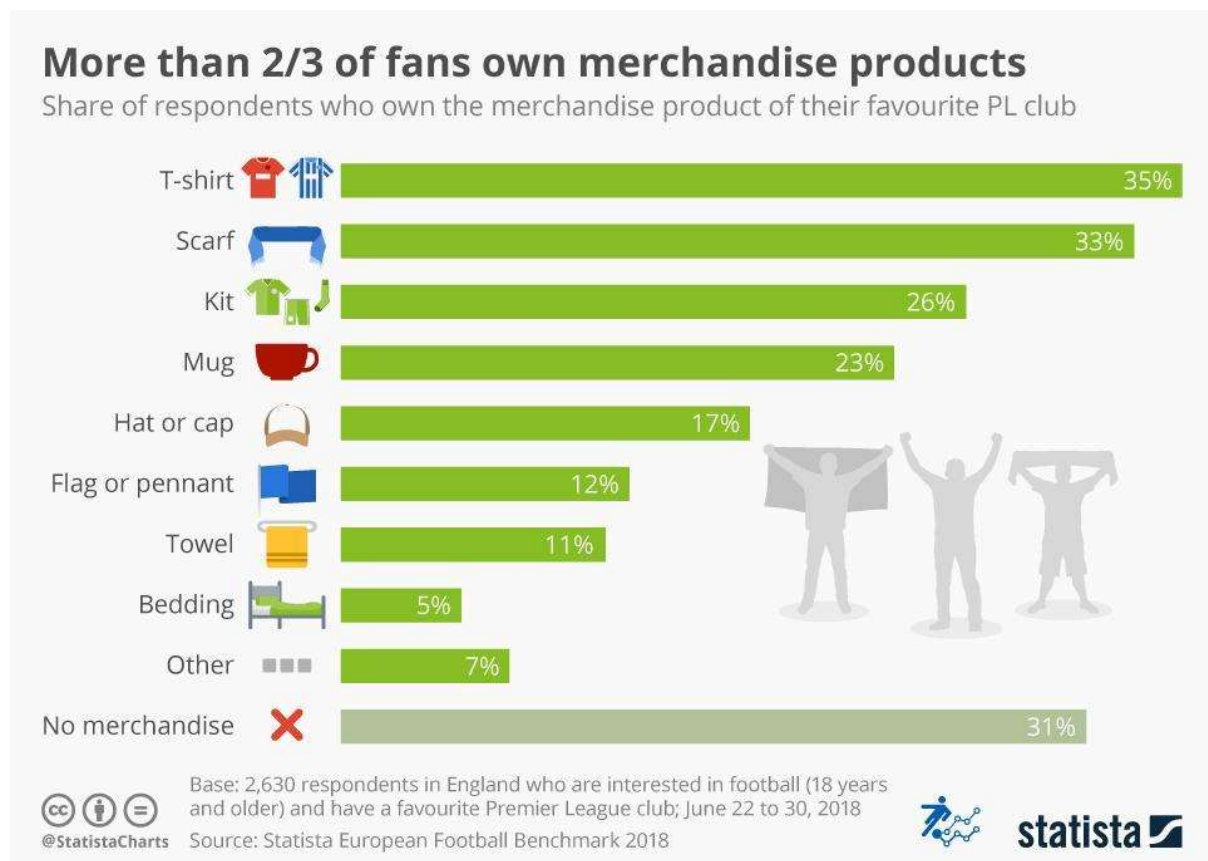
El merchandising en la actualidad

Aunque la comercialización estaba en pleno apogeo, era evidente que las organizaciones deportivas y los mercados en los que operaban aún se quedaban rezagados. En la década de 1980, *Athletic Supply*, una tienda local de deportes en Dallas, Texas, comenzó a vender parte del stock sobrante que habían renovado para el equipo de fútbol americano Dallas Cowboys. Al principio, la liga respondió enviando representantes para cerrar la tienda. Solo después de una reunión entre la NFL y el dueño, Norm Charney, la liga cedió y aprovechó los ingresos ofrecidos por estas ventas (Layden, 2016).

Como mencionamos antes en este módulo, los conjuntos, inicialmente diseñados y comercializados como algo para que los niños usen, se convirtieron en una parte importante de la cultura e identidad deportiva (Stride, Catley y Headland, 2020). Los fanáticos, tanto dentro como fuera del estadio, usan los conjuntos para mostrar su apoyo a ese club, equipo o incluso individuo en particular.

Sin embargo, también debemos tener en cuenta que pasaron de vender solo camisetas, a ofrecer una gran cantidad de productos relacionados con nuestro club o equipo elegido. La variedad de *merchandising* deportivo se puede observar en la Imagen 1, y en los productos disponibles para los fanáticos de los equipos de la Premier League inglesa.

Figura 1: Referencia del fútbol europeo



Fuente: Brandt, 2018.

More than 2/3 of fans own merchandise products	Más de dos tercios de los fanáticos tienen <i>merchandising</i> del club
Share of respondents who own the merchandise product of their favourite PL club	Porcentaje de encuestados que tienen <i>merchandising</i> de su club de la Premier League

T-shirt	Camiseta
Scarf	Bufanda
Kit	Conjunto
Mug	Taza
Hat or cap	Sombrero o gorra
Flag or pennant	Bandera o banderín
Towel	Toalla
Bedding	Ropa de cama
Other	Otro
No merchandise	No tiene
Base: 2630 respondents in England who are interested in football (18 years and older) and have a favourite Premier League club, June 22 to 30, 2018	Base: 2630 encuestados (18 y +18 años) de Inglaterra a quienes les interesa el fútbol y tienen un club favorito de la Premier League, del 20 al 30 de junio de 2018.

Como se puede ver en el gráfico, hay todo tipo de *merchandising* que se puede comprar a una organización deportiva. Esto demuestra la variedad de opciones disponibles para los clientes, y el duro trabajo que tienen que hacer las organizaciones para asegurarse de cubrir las necesidades y continuar generando ingresos.

Lo que también es interesante es que el 13% de los fanáticos encuestados no tenía ningún producto. Esto sugiere que las organizaciones deportivas no hacen todo bien al momento de vender *merchandising* a todos los componentes de su base de fanáticos. Tal vez, los productos no son lo que los clientes esperan o son muy costosos, entre otras barreras para la compra.

También debemos tener en cuenta qué tipo de clientes tenemos. Los productos que ofrecemos pueden ser muy variados ya que intentamos llegar a todos los fanáticos, pero independientemente del producto, algunos fanáticos no comprarán. Las investigaciones indican que los grupos de fanáticos, normalmente los fanáticos más involucrados que van a todos los partidos (a veces involucrados con grupos de barra bravas) no comprarán

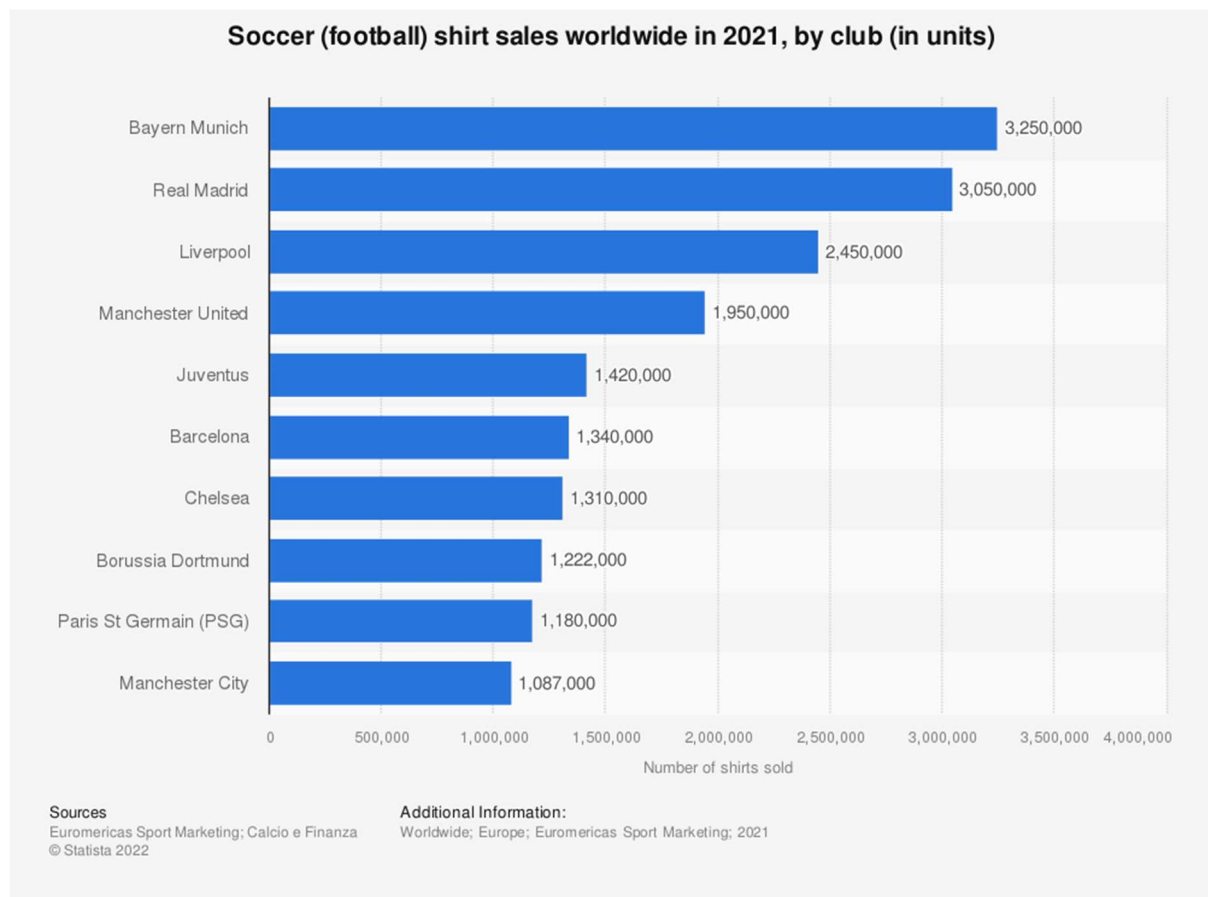
ningún producto. Ven a los fanáticos que compran *merchandising* como falsos fanáticos y a menudo los aíslan de sus grupos.

Las organizaciones deportivas tienen que saber que no podrán satisfacer a todos y que los clientes tienen que ser abordados de diferentes maneras para poder venderles *merchandising*. A pesar de que vender *merchandising* puede resultar complicado, esto no disminuye su importancia financiera para muchas organizaciones deportivas.

Importancia financiera del merchandising

Así como el *merchandising* evolucionó, también lo hizo el mercado y su importancia en el flujo de ingresos de las organizaciones deportivas. En este módulo, nos referimos a la importancia del *merchandising* y sus flujos de ingresos en el deporte actual. La imagen 2 muestra la importancia de este mercado para el fútbol en los clubes de todo el mundo en 2021.

Figura 2: Camisetas de fútbol vendidas por club en todo el mundo en 2021



Fuente: Tighe, 2021.



Soccer (football) shirt sales worldwide in 2021, by club (in units)	Camisetas de fútbol vendidas por club en todo el mundo en 2021 (en unidades)
Number of shirts sold	Cantidad de camisetas vendidas

La imagen muestra en detalle la importancia que tiene el *merchandising* para los clubes de fútbol más importantes. Si tenemos en cuenta que cada una de estas unidades se pueden vender a \$75-\$100, podemos empezar a entender el monto de dinero que se puede generar con un buen proceso de ventas. Veamos también qué puede afectar a nuestra venta de *merchandising* y si podemos hacer algo para controlarlo o no.

Es normal que cuando a un equipo o club le va bien, la venta de *merchandising* aumente, y cuando al equipo o club le va mal, las ventas bajen. Esto, de algún modo, depende del tipo de fanático que cada persona es y la manera en que responde a las victorias y los fracasos de su club o equipo.

La idea de que algunos fanáticos reaccionarán de distinta manera a estas victorias o fracasos fue un concepto desarrollado en sus inicios por Cialdini et al. (1976). La investigación reveló que algunos fanáticos comprarán *merchandising* siguiendo un comportamiento conocido como "Brillar con la gloria ajena" (BIRG por sus siglas en inglés). Los fanáticos que participan en comportamientos BIRG usarán o mostrarán el *merchandising* cuando su equipo o club gane un partido. También usarán lenguaje positivo cuando se refieran al equipo y dirán, por ejemplo "Jugamos bien", en un intento por crear una conexión entre el equipo y ellos para vincular un buen rendimiento con su propia imagen.

Por otro lado, algunos fanáticos van a tener una reacción muy diferente ante la derrota o el fracaso de su equipo. En estos casos, la persona no querrá que lo vinculen con el club que sigue al apartarse del fracaso ajeno (CORF por sus siglas en inglés) (Jackson, 2012). Cuando los fanáticos tienen comportamientos CORF, lo hacen para limitar su conexión con el club y también para que el fracaso no perjudique su imagen. Cuando esto sucede, los fanáticos se refieren a ellos y al club como entidades separadas utilizando frases como "Jugaron horrible" cuando hablan del equipo.

La solución más sencilla es ganar siempre, pero, como ya sabemos, este no es un objetivo realista. Este es uno de los factores que las organizaciones deportivas no pueden controlar cuando manejan sus operaciones comerciales. Como dijimos en módulos anteriores, los equipos intentarán incrementar sus chances de ganar invirtiendo dinero en jugadores que puedan ayudar a cumplir ese objetivo. Tener un enfoque de maximización de victorias puede ser beneficioso para la venta de *merchandising* porque



los productos se vuelven más deseables, e incluso clientes que no son fanáticos del club pueden comprarlos.

Además, el equipo o club que esté en el centro de atención, por buenas razones, verá un incremento en sus ventas. Si un club está en una racha ganadora, o está por jugar el partido de alguna copa importante, las personas que nunca compraron sus productos pueden hacerlo. Esto puede incrementar notablemente las ventas del club y hacer que el período financiero sea un éxito. Por ejemplo, en Inglaterra, se comprobó que, si a un equipo de una liga menor le va bien en la FA Cup, la venta de *merchandising* aumenta durante el período de estos partidos.

Los clubes inteligentes no se limitarán solo a sus *merchandising* existente. Desarrollarán *merchandising* específico para este período para aprovechar este nuevo interés descubierto. Productos como camisetas especiales, bufandas mitad y mitad, específicos de un partido se pueden usar para crear mayor interés e impulsar los ingresos por un período corto.

Factores externos a los partidos y los negocios de otros clubes pueden traer problemas en la venta de *merchandising*. En el módulo 1 hablamos del problema del COVID-19 para el mercado. Por ejemplo, el West Ham United informó una caída del 15% en los ingresos comerciales durante el año financiero 2020-2021, en gran parte debido a que los fanáticos no tenían la posibilidad de ir al estadio y comprar estos productos (Maguire, 2022). Los del West Ham no fueron los únicos en caer: Deloitte también informó que en toda la Premier League, la falta de fanáticos contribuyó a una caída del 12% en los ingresos comparados con la temporada anterior (Deloitte Football Money League 2021, 2021).

El comportamiento de los jugadores y otras personas asociadas con el club también puede afectar el aumento o disminución de las ventas. Estos pueden ser positivos o negativos, por ejemplo, cargos policiales en su contra o hacer algo por la comunidad.

Cuando se trata de comportamientos negativos de una persona, la forma en la que reacciona la organización deportiva puede determinar el futuro de la venta de *merchandising*. Cuando el jugador de los Baltimore Ravens, Ray Rice, fue acusado de agresión, el equipo le dio la oportunidad a los fanáticos de devolver cualquier producto que hayan comprado con su nombre y número (Rovell, 2014). Con esta oferta, Baltimore tuvo un efecto positivo en sus fanáticos a pesar de las acciones negativas del jugador. Y logró que los fanáticos siguieran usando y comprando el *merchandising*. Si no hubiesen ofrecido esa posibilidad, el resultado podría haber sido muy diferente.

En algunos casos, el comportamiento del club puede afectar las ventas de *merchandising*. Podemos mencionar el reciente ejemplo de Blackpool FC. El propietario del club formó parte de un acalorado conflicto con los fanáticos por el manejo del club (Poole, 2019). Como consecuencia, la asistencia y la venta de *merchandising* bajaron porque los fanáticos mantuvieron su postura de no apoyar financieramente al club hasta que no



cambiara de propietario. Sin embargo, el daño causó que el club perdiera dinero y finalmente lo rescató un grupo propietario nuevo.

Puntos de venta

Los puntos de venta pueden tener un gran impacto en la cantidad de *merchandising* que se vende. Si los clubes quieren tener éxito captando ingresos (como con otros elementos que mencionamos en otro módulo como la venta de entradas), tienen que hacer bien las cosas. Las tiendas de los clubes han estado casi siempre presentes en los campos de juego de los clubes para vender *merchandising* relacionado con el club. En los clubes más exitosos estas tiendas llegan a ser grandes tiendas minoristas. Algunos clubes más grandes incluso pueden tener tiendas que no están en el estadio porque quieren atraer clientes fuera del contexto del tradicional día de partido.

Al mostrar el *merchandising* y tenerlo en grandes cantidades, y sumar servicios adicionales como la impresión de camisetas, los clubes atraen a un gran número de clientes a sus tiendas. Las más exitosas, están ubicadas en el estadio del club o cerca de él, pueden recibir grandes cantidades de clientes todos los días de la semana y no solo los días de partido. Se intenta llevar a los clientes al club atraídos por otras ofertas como la visita al estadio, entonces la tienda del club puede ser una parada importante para comprar productos.

Repetimos, como hemos mencionado antes, el desarrollo del e-commerce ha facilitado el proceso de comprar *merchandising* de tu equipo favorito y desde lugares más lejanos. El beneficio que esto trajo a las organizaciones deportivas es que pudieron abrir canales de ingresos a nivel mundial, sin importar el tamaño.

Para ejemplificar este punto, mencionaremos el caso de Clapton Community FC. El Clapton Community surgió del descontento que tenían los fanáticos con el manejo del Clapton FC. El club nuevo se fundó en 2018, pero comenzó sin jugadores, sin conjunto ni campo de juego. Después de entrar casi al final de la pirámide del fútbol inglés y compartir campo de juego fuera de su municipio, la idea de tener su propio campo de juego parecía muy lejana. Sin embargo, el diseño del conjunto de visitante que reflejaba los colores de las Brigadas Internacionales Españolas, que se alineaba con la idea de izquierda del club, encontró gran cantidad de compradores en todo el mundo. Utilizando diferentes métodos de e-commerce, sorprendentemente, el club vendió 11.000 camisetas, incluyendo 5.500 a España, poco después del lanzamiento (Belam, 2018). Los ingresos por estas ventas le permitieron volver al campo de juego que tenían a finales de 2021.

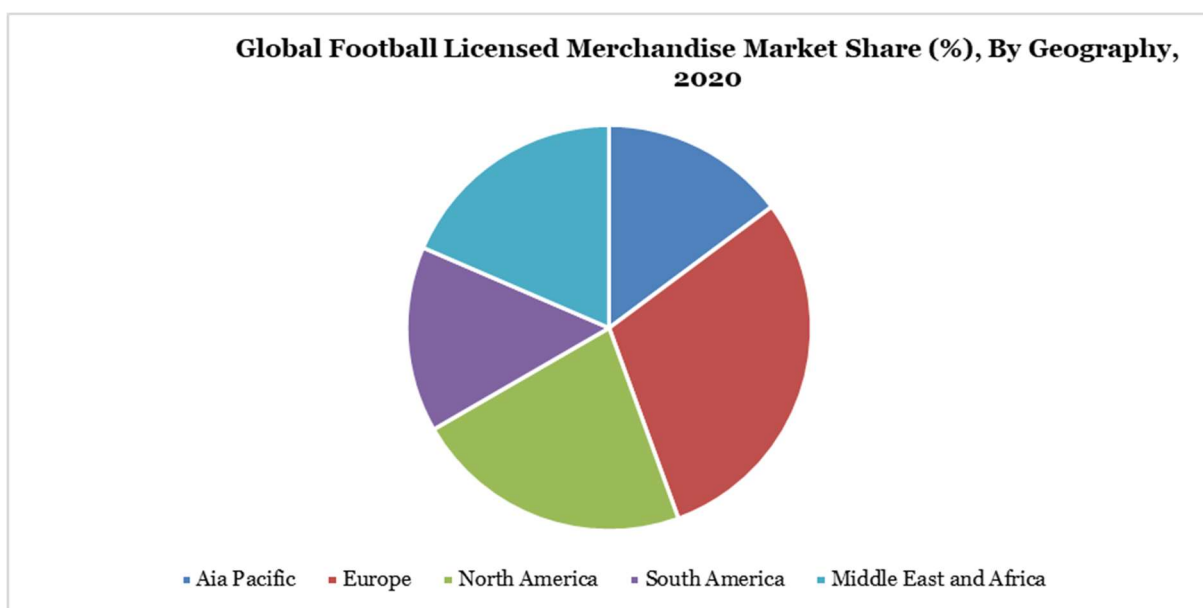
Esta historia nos muestra que cualquier organización, sea pequeña o enorme, puede tener un impacto positivo para generar dinero, y también asegurar que el negocio esté protegido de los problemas nacionales o regionales del mercado.

El futuro del desarrollo del merchandising

Estría mal que pensáramos que el mercado ha llegado a su punto de saturación solo porque la industria se ha expandido a tal punto que ahora vale miles de millones de dólares. Como lo hace el deporte, las organizaciones y ligas que lo gobiernan también siguen creciendo y desarrollándose. No es difícil pensar que la venta de *merchandising* tomará la misma dirección. Uno de esos posibles desarrollos se puede ver en la imagen 3. Si bien el mercado es muy competitivo, los mercados globales siguen estando ligeramente desequilibrados en cuanto al valor de cada mercado, y puede que haya un ángulo que la mayoría de las organizaciones deportivas puedan explotar al desarrollar *merchandising* que llegue a más clientes en estos mercados. Esto requeriría algunos niveles de adaptación, lo que, por supuesto, incluiría algún tipo de costo, pero los ingresos podrían ser muy significativos si logran hacerlo bien.

Con el creciente desarrollo de mega clubes que operan dentro de las ligas y los torneos en todo el mundo, este es un desarrollo posible que todos los clubes deberían tomar en serio. Los clubes, las organizaciones y las ligas más importantes siempre están buscando maneras de desarrollar su alcance global, y estos lugares donde la venta de *merchandising* es baja podrían ser la mayor prioridad.

Figura 3: El futuro del desarrollo del *merchandising*



Fuente: DataM Intelligence Analysis, 2021.

Global football licensed merchandise market share (%), by geography, 202	Porcentaje (%) mundial de <i>merchandising</i> de fútbol con licencia, por región geográfica, 2020
--	--



Aia Pacific	Asia – Pacífico
Europe	Europa
North America	América del Norte
South America	América del Sur
Middle east and africa	Medio Oriente y África

También es más probable que se enfoquen en la venta a nivel mundial en diferentes mercados y que los clubes desarrollen sus ofertas para adaptarse a estos mercados, incluso aquellos clubes más bajos en las ligas que normalmente no se considerarían como vendedores globales. Podemos ver que los nichos deberán ser creados por esos equipos que desean competir, porque los grandes jugadores del mercado tienen presupuestos más abultados para el marketing. Por ejemplo, el Forest Green Rovers se las arregló para conseguirlo mediante la adopción de prácticas ecológicas, que parece ser un tema que es cada vez más importante.

Además, los desarrollos futuros del sector pueden enfocarse en la experiencia del cliente como forma de vender *merchandising*. Despegarse de los productos tangibles para inclinarse por experiencias intangibles puede comenzar a generar más ingresos para una organización deportiva. El uso integrado de tecnología como realidad virtual o impresiones 3D serán un factor relevante en este desarrollo.

La venta de *merchandising*, ahora o en el futuro, siempre dependerá de licencias. Los acuerdos de licencia y los productos con licencia, que son parte de este valioso mercado, son nuestra próxima parada.

Acuerdos de licencia

La mejor manera de empezar es preguntarnos: ¿qué son los acuerdos de licencia?

Si volvemos hacia atrás, también hablamos de esto en el módulo 1. Las licencias deportivas son acuerdos entre la entidad deportiva y otra empresa que otorga permiso a esa empresa para usar el nombre, el logotipo y otras marcas registradas de la entidad deportiva en sus productos o material promocional (Linton, 2010).

Hay dos partes aquí: el licenciatario y el licenciante. El licenciante tiene los derechos de la propiedad intelectual, y establece un acuerdo con el licenciatario, a quien le otorgan el permiso de vender productos que contengan su propiedad intelectual, por lo general el



escudo del club, por un tiempo determinado. Estas ventas se realizan en lugares donde el licenciante no tiene presencia para evitar afectar la cuota de mercado existente.

Ahora que sabemos lo que son, la pregunta que sigue es: ¿por qué queremos un acuerdo de este tipo? En las próximas subsecciones hablaremos de los beneficios y las desventajas de este tipo de acuerdos desde la perspectiva de ambos, el licenciario y el licenciante. El licenciario es quien recibe la licencia del licenciante, quien otorga el permiso y concede la licencia.

Beneficios de los acuerdos de licencia

Debido a las grandes sumas de dinero involucradas en esta industria, si se hace de manera correcta, este tipo de generación de ingresos puede tener muchos beneficios tanto para el licenciario como para el licenciante. Hay muchos pasos que las dos organizaciones partes del acuerdo tienen que seguir si quieren ver esos beneficios.

Beneficios de los acuerdos de licencia para el licenciario

Al entrar en un acuerdo de licencia, el licenciario se beneficia al tener que realizar una inversión mucho menor que en un proyecto por su cuenta y crea nuevas oportunidades de negocios. Hay dos razones principales para esto: primero, el licenciario no necesita pasar por una fase de desarrollo del producto, entonces una vez que se otorga la licencia, comienzan a generar dinero; segundo, el licenciante tendrá una marca fuerte y una buena posición en el mercado en el que quiere penetrar, esto quiere decir que el marketing no será tan costoso como entrar por cuenta propia en un nuevo mercado. Incluso con marketing limitado, el licenciante puede estar seguro de que le irá bien porque la marca a la que le están dando la licencia ya tiene éxito comercial.

Por supuesto que, al reducir la inversión, el licenciante reduce el riesgo y es más seguro que genere ganancias. Esto significaría, que, manteniéndose así por un tiempo, permanecerá en el mercado por más tiempo y generará más ganancias, lo que también es bueno para el licenciario. Si el licenciario se mantiene en el mercado y genera ganancias, las tarifas a las que tiene derecho el licenciante seguirán llegando y este flujo de ingresos sigue entrando.

Beneficios de los acuerdos de licencia para el licenciante

Lo primero, como mencionamos en la subsección anterior, es el beneficio de compartir costos. La entrada y permanencia en los mercados se puede lograr a un costo muy bajo por la experiencia y las redes de distribución existentes desarrolladas por el licenciario.

Teniendo estos factores en cuenta, esto brinda la oportunidad a las organizaciones deportivas de expandirse hacia más mercados en los que actualmente no operan y, por lo tanto, atraer aún más fuentes de ingresos. El licenciario, por ejemplo, ya estará operando en el mercado, lo que significa que se pueden evitar los costos de las estrategias de penetración. Las barreras a la entrada de mercado, como impuestos o el envío de los



productos, se pueden evitar porque los bienes se producirán en el país del licenciatarlo. Además, el licenciatarlo tiene conocimiento acumulado, esto quiere decir que las estrategias de ventas tendrán más posibilidades de éxito para generar ingresos y ganancias. Al igual que el licenciatarlo, con un buen proyecto, se pueden generar ingresos desde el primer día del acuerdo. Con los ingresos la organización puede llevar a cabo asesorías para determinar si esta relación es conveniente utilizando datos sobre las ganancias desde el comienzo sin tener que esperar semanas.

La reducción en los costos conlleva una reducción de riesgos. El nivel de inversión disminuye, porque bajan los costos de producción y transporte, entonces los riesgos se reducen. Por supuesto que lo ideal sería que ningún producto en el que la empresa tiene interés fracasara, pero si esto sucede, que sea con los productos en lo que hay menos inversión financiera.

Además, estos tipos de acuerdos de licencia brindan una importante fuente de ingresos continua que son ingresos pasivos: los ingresos pasivos se pueden cobrar en forma de regalías por el uso continuo de la licencia, y no requieren de mucho tiempo ni inversión financiera por parte de la organización licenciante. Como dijimos antes, si el producto tiene éxito y el licenciatarlo recibe ingresos con los que está conforme, no dudará en quedarse en ese mercado. Estos ingresos pasivos pueden seguir entrando por un buen tiempo y contribuyen al balance positivo de la organización, y le permite utilizar el dinero en otros intereses comerciales.

Sin embargo, como sabemos, si hay ventajas también hay desventajas, y las organizaciones deben ser cautelosas en el uso de este tipo de acuerdos. De este tema hablaremos a continuación.

Desventajas de los acuerdos de licencia

Como sabemos, esta área de negocios puede ser muy lucrativa. Solo se generan grandes ingresos si estos acuerdos están hechos correctamente. Si no lo están, puede que se generen ingresos, pero la relación no prosperará y los ingresos y las ganancias a largo plazo quedarán en la nada.

Desventajas de los acuerdos de licencia para el licenciatarlo

El contrato que se firma entre el licenciatarlo y el licenciante será legalmente vinculante y se aplicará de manera rigurosa. Cualquier infracción puede causarle problemas legales al licenciatarlo. Por supuesto, rara vez una organización terminará el contrato de manera intencional. Esto suele suceder de manera accidental o como respuesta a presiones financieras. Estos contratos, además, tienen otro papel: unirán al licenciatarlo y al licenciante por años. Sin embargo, puede que no tengan en cuenta los factores que pueden afectar los ingresos o ganancias derivadas de un producto. Por ejemplo, si un mercado colapsa o el producto con licencia de repente tiene un competidor causará problemas para ambas partes.



Si sucede lo que describimos arriba, para el licenciatarario puede implicar una significativa baja en los ingresos y ganancias potenciales, y todavía será responsable del monto a pagar al licenciante como parte del acuerdo contenido en el contrato. El valor del contrato puede exceder las ganancias obtenidas por el licenciatarario, lo que no es bueno para la salud financiera de su empresa.

Esta falta de control es la más peligrosa para el licenciatarario. En algún punto, está bajo el control del licenciante, y en algunos casos depende de él para sobrevivir. Si al final del acuerdo, el licenciante decide no vender más el producto en la región del licenciatarario, o peor, si decide darle la licencia a otra empresa, el negocio del licenciatarario puede sufrir grandes daños. Además, los nuevos productos desarrollados por los competidores pueden hacer que los productos licenciados por el licenciatarario sean obsoletos.

En este aspecto, la relación con el licenciante es muy importante. Si la relación entre los dos actores es buena, si hay algún problema, las organizaciones pueden llegar a algún tipo de acuerdo para mitigar el impacto financiero. Pero si la relación se deteriora, seguramente se tomen decisiones más estrictas que pueden implicar penalidades financieras o el retiro de los servicios.

Desventajas de los acuerdos de licencia para el licenciante

Algunos de los mismos problemas que tenga el licenciatarario, afectarán al licenciante. El riesgo de tener un producto obsoleto porque la competencia desarrolló uno nuevo es igualmente dañino para el licenciante. Esto representaría la reducción de ingreso, incluso de ingresos pasivos, lo que puede afectar la salud financiera de la organización a largo plazo. Los contratos son algo que los licenciantes también tienen que estar al tanto. Mencionamos al licenciatarario que no podía cumplir con su parte del acuerdo, lo mismo puede suceder con el licenciante. Por ejemplo, un problema que cause la falta de productos o servicios que se tienen que proveer al licenciatarario puede considerarse una infracción al contrato, que puede causar problemas a largo plazo para el licenciatarario.

Otro problema importante es que la organización (en este caso el licenciante) tiene que confiar en la experiencia y distribución del licenciatarario para superar cualquier problema que pueda aparecer, probablemente, lejos del círculo de influencia del licenciante. Si bien con un operador experimentado esto no sería un problema, con un operador inexperto la relación puede no ser exitosa.

Las organizaciones deportivas también pueden estar preocupadas por la falta de control sobre un producto con licencia y cómo el licenciatarario elige interactuar con su producto, por ejemplo, utilizando la marca comercial y logotipos en productos inapropiados con los que la organización no querría estar asociada. Por supuesto que todo esto debería estar resuelto en la etapa de realización del contrato, y los logotipos y la marca registrada aparecerán solo en los elementos que tienen que aparecer, pero este no es siempre el caso. Debemos recordar que las cosas pueden cambiar rápidamente: el licenciante puede estar feliz con el servicio que le brinda el licenciatarario un día, y al siguiente no. Esto puede



darse por factores internos o externos sobre los cuales ambas entidades tienen poco control, pero van a tener que retirarse del acuerdo para poder utilizar la marca asociada.

Hemos analizado los beneficios y desventajas de estos tipos de acuerdos, entonces ahora investigaremos qué tipos de productos existen y cuáles son los más aptos para esto.

Productos con licencia

Los productos con licencia son cada vez más populares como método para generar ingresos adicionales entre las organizaciones deportivas. Para repetir el modelo, la empresa que tiene el producto original se denomina "licenciante" y la que lo compra se denomina "licenciataria". En este modelo, una empresa (licenciante) otorga permiso a otra empresa (licenciataria) para producir o vender productos que, de alguna manera, tienen su marca registrada.

El licenciante gana dinero en este acuerdo al cobrar una tarifa al licenciataria por el uso de la licencia. Esta tarifa puede ser única que se paga al momento de firmar el contrato inicial que dura por unos cuantos años. Otros métodos financieros incluyen pagar un porcentaje de ingresos o ganancia por un período de tiempo estipulado.

La próxima pregunta es: "¿dónde es posible hacer estos acuerdos y dónde obtendremos nuestro propio dinero?". Talbot (2022) indica que los acuerdos de licencias son más comunes en los siguientes sectores:

- Cine y televisión
- Equipos y eventos deportivos
- Atracciones turísticas y lugares renombrados
- Marcas y empresas conocidas
- Automóviles, motocicletas y otros vehículos
- Clubes y organizaciones
- Eventos de gran magnitud

Como vemos en la lista, es importante tener en mente que no solo los negocios tradicionales o, de hecho, los equipos deportivos más importantes se involucran en este tipo de método para captar ingresos. Incluso organizaciones deportivas de menor categoría, en sus respectivas pirámides, pueden obtener ingresos con este modelo, aunque no sea al mismo nivel que aquellos que tienen más seguidores. Al permitir que se pueda imprimir su marca registrada en los productos que se venden a los clientes, se pueden obtener ingresos.

Ejemplos de productos con licencia



Si tenemos en cuenta algunas de las áreas listadas por Talbot, podemos darnos cuenta de que hay productos que las organizaciones deportivas, en especial los clubes de fútbol pueden tener. FC Barcelona, por ejemplo, tiene una amplia cartera de productos con licencia que gestionan en mercados de todo el mundo. Una búsqueda rápida en Internet arrojará una gran cantidad de productos que se pueden comprar. Por lo general, se centra en la ropa, pero también puede haber fotos, artículos del hogar, juguetes.

Cómo las organizaciones deportivas sacan el máximo provecho de estos productos implica, como sabemos, un complicado equilibrio que requiere de muchas decisiones. La cita que sigue, sacada del sitio web del FC Barcelona, lo deja en claro.

El Club recuperó en 2018 la explotación de sus derechos de *merchandising* y retail, hasta entonces en manos de FCB–*Merchandising*, una empresa 100% propiedad de Nike. Desde entonces, el FC Barcelona asumió directamente la gestión y explotación del negocio creando la sociedad Barça Licensing & *Merchandising* (BLM), con el objetivo de poder controlar de forma directa las más de 7.000 referencias de productos oficiales licenciados a nivel internacional con las que cuenta y consolidar así su expansión global. (El FC Barcelona amplía toda su plataforma e-commerce oficial de productos de la Barça Store en el Camp Nou a toda Europa, 2021, para. 7)

Esta cita nos recuerda la subsección anterior donde hablamos de las ventajas y desventajas de estos acuerdos. Al tener los acuerdos de licencia bajo el control directo del club, el FC Barcelona siente que puede ser más eficiente y, por lo tanto, tiene la posibilidad de generar ingresos adicionales.

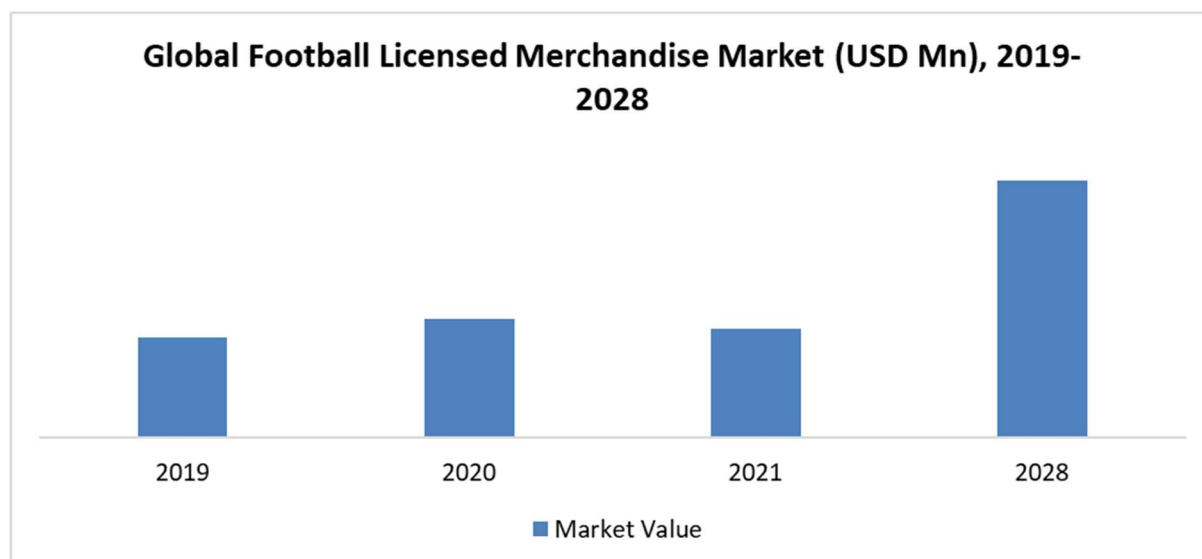
Sin embargo, no solo los clubes son los que licencian sus productos en esta era de la hipercomodificación del deporte. Reiff (2020), por ejemplo, indica que la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) tiene una gran cartera de licencias. Se centra en los torneos que la misma federación organiza, y el principal foco en este momento es la Copa del Mundo Qatar 2022. La propiedad intelectual (que consiste en nombres, marcas, logotipos, diseños, etc.) que produce la FIFA para este torneo es realmente valioso para ellos y representa una gran parte de los ingresos anuales. Como tal, la FIFA protege esa propiedad enérgicamente, y amenaza con tomar acciones legales si no se respetan los derechos. La FIFA también busca limitar el robo o la reproducción sin licencia al establecer que los productos son de calidad y que no implican trabajo infantil (FIFA, 2022).

El valor de los productos con licencia

Como dijimos en la primera sección de este módulo, esta área de negocios es muy grande y se está ampliando aún más. Si hablamos nuevamente de la FIFA, sus derechos de

licencia se vendieron por un total de \$600 millones antes de la Copa Mundial de la FIFA en Rusia 2018, lo que representó un aumento asombroso del 114% en comparación con el ciclo de tres años anterior (Reiff, 2020). El aumento del valor de los productos con licencia en los últimos años y el que se espera en el futuro, con respecto al mercado mundial del fútbol, se muestran en la imagen 4.

Figura 4: Incremento del valor de los productos con licencia en los últimos años y el incremento que se espera en el futuro



Fuente: DataM Intelligence Analysis, 2021.

Global football licensed merchandise market share (%), 2019-2028	Porcentaje (%) mundial de <i>merchandising</i> de fútbol con licencia, 2019-2028
Market value	Valor de mercado

Los acuerdos en los que las organizaciones deportivas participan ahora, si bien quizás no sean suficientes para llevar al éxito o fracaso una temporada o un ciclo a largo plazo, definitivamente son suficientes para tener un impacto en los ingresos que pueden convertir un año malo en uno bueno, y viceversa. La manera en la que las organizaciones pueden aumentar este flujo de ingresos depende de las capacidades que la organización tenga. Si bien cualquier club puede intentar tener una licencia, deben tener una marca que sea digna de esa licencia. Los clubes que no tienen éxito o cuyo marketing no es bueno, no tienen mucho espacio en el mundo de las licencias porque los posibles licenciatarios tendrían que renegar para conseguir dinero de ellos. Tal vez, como en el FC Barcelona, se trate de tomar este tipo de negocios dentro de las operaciones del mismo club en un esfuerzo por obtener más ingresos en esta área. La organización puede decidir qué productos quiere licenciar y venderlos, y mantener un alto nivel de control en los

resultados. Esto tendrá un costo mayor porque el beneficio de dejar todo esto en manos del licenciante desaparece. Un enfoque mixto, donde se dejen ciertos mercados en manos de licenciarios experimentados y otros sean controlados directamente, podría ser la forma de lograr un buen nivel de ingresos y ganancias.

Como hemos visto, a pesar de la riqueza potencial que se puede obtener, hay puntos positivos y negativos en los acuerdos de licencias que pueden afectar el valor que se recibe por ellos. Ahora hablaremos de un punto negativo.

Problemas en la creación de valor

Un problema más puede radicar en la reputación de los productos. Un ejemplo de esto se ve en la relación entre los Glasgow Rangers FC y el fabricante de ropa deportiva Castore. En 2020, Castore firmó un contrato para proveer ropa e indumentaria de equipo a los Rangers, lo que se comunicó como un buen convenio tanto para el club como para la empresa. Sin embargo, desde el principio, la relación estuvo plagada de problemas sobre la calidad, envíos de conjuntos incorrectos, elementos faltantes, lo que creó fricciones entre el club y sus fanáticos (McDougall, 2020). Si bien este caso no generó grandes problemas para el club ni la empresa, en parte porque pidieron disculpas, nos deja ver cuáles son las potenciales dificultades. Debemos tener en mente que la reputación de una organización se puede perder rápidamente si no se maneja de la forma correcta, y esto puede desembocar en una reducción de ingresos en el negocio.

La existencia de productos falsos plantea un problema mayor para el valor de los bienes en este sector. Se pueden ver muchos productos falsos diferentes en el área de los deportes. Sin embargo, uno de los principales métodos es la falsificación. La falsificación se define como la fabricación y distribución de bienes protegidos por la marca registrada de otros. Este tipo de engaño es muy común en el mercado del deporte y puede ser muy perjudicial debido a la facilidad para fabricar camisetas falsas, que son las que más ingresos les dejan a las organizaciones deportivas.

Si pudieras comprar una camiseta que se viera y se sintiera como la original por mucho menos dinero que la versión oficial, ¿cuál elegirías? Para algunos, tener el nombre de la marca y el producto es razón suficiente para elegir el producto oficial que es más caro. Se muestra fidelidad con el equipo o el club al reconocer que es importante comprar el producto oficial porque los ingresos generados por esas ventas pueden ser importante para el club. Pero no todos piensan igual.

Por ejemplo, supongamos que no tienes una conexión fuerte con el club o equipo en cuestión. Tal vez, solo querías un recuerdo de un viaje, y al ver una versión que se ve igual o casi igual, pero es más barata, la compraste. Una compra así no hará que un mega club tenga problemas financieros, pero debemos tener en cuenta que no es una sola compra. La fabricación de productos falsificados se hace a escala industrial y es un mercado enorme. Cada venta que se hace de un producto falsificado está arrebatando el ingreso que el club podría haber obtenido por esa venta. Además, si una organización es una



víctima constante de esta práctica, en casos extremos, los patrocinadores del conjunto deportivo no renuevan sus acuerdos por la falta de ventas de productos oficiales.

Teniendo en cuenta los impactos, ¿qué podemos hacer para detenerlo? Es sabido que las organizaciones deportivas usan leyes de copyright y marca registrada para detener este tipo de comportamiento. Pueden cerrar las empresas que fabrican o venden los productos falsificados porque están violando el uso de los logotipos de la organización deportiva. Estas empresas también pueden tener que pagar multas por grandes sumas de dinero si continúan con estas prácticas.

Resumen

En este módulo, vimos una serie de temas relacionados a las estructuras de generación de ingresos de las organizaciones deportivas. Primero, hablamos del *merchandising* y del desarrollo de estos productos y el lugar que ocupan en el modelo de consumo futuro de las organizaciones deportivas. Además, tratamos el tema de los productos con licencia en su totalidad, los acuerdos de licencia que se observan en el mundo de los negocios deportivos en la actualidad, y los beneficios y desventajas de participar en esos acuerdos. Finalmente, hablamos del valor general de esos acuerdos y los factores internos y externos que pueden limitar los ingresos que generan.

Referencias

Belam, M. (2018). 'No pasarán': Spain laps up Clapton CFC's anti-fascist football kit. The Guardian. Available at: <https://www.theguardian.com/uk-news/2018/aug/31/no-pasaran-clapton-cfc-anti-fascist-football-kit-proves-hit-in-spain>

Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S., & Sloan, L. R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of personality and social psychology*, 34(3), 366.

DataM Intelligence. (2021). <https://www.datamintelligence.com/research-report/licensed-football-merchandise-market>

Deloitte Football Money League 2021. (2021). *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

FC Barcelona extends its official e-commerce platform for sale of products from Barça Store at Camp Nou to the whole of Europe. (2021). *FC Barcelona*. <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/1671371/fc-barcelona-extends-its-official-e-commerce-platform-for-sale-of-products-from-barca-store-at-camp-nou-to-the-whole-of-europe>

Brand Protection. (2022). *FIFA*. <https://www.fifa.com/about-fifa/commercial/fifa-marketing/brand-protection>

Jackson, S. L. (2012). Sports fandom: A study of Basking in Reflected Glory, Spiral of Silence, and language use via online social networks (Doctoral dissertation, Cleveland State University).

Kircova, I. (2019). Impulse Buying Behaviour of Sport Team-Licensed Merchandise. *International Research on Sports Economics and Production*, 51-59

Layden, T. (2016). We are what we wear: How sports jerseys became ubiquitous in the U.S. *Sports Illustrated*. <https://www.si.com/nfl/2016/02/01/mlb-nba-nhl-sports-jersys-rise-popularity>

Linton, I. (2010). Main Goals & Objectives in Sports Licensing. *Chron*. <https://smallbusiness.chron.com/ideas-small-business-partnership-improvement-42557.html>

Maguire, K. (2022). Kieran Maguire reveals how West Ham 'doubled' their money after £163m confirmed news. *Football Insider*. <https://www.footballinsider247.com/west-ham-have-doubled-their-income-amid-163m-reveal-maguire/>

McDougall, M. (2020). Castore in Rangers apology as Ibrox fans left raging at replica kit quality. *Daily Record*. <https://www.dailyrecord.co.uk/sport/football/football-news/castore-rangers-apology-ibrox-fans-22555457>

Mertes, A. (2020). "What is the History of Sports Memorabilia? A Story of Bobbleheads, Jerseys, & T-Shirt Cannons". *Quality Logo Products*. <https://www.qualitylogoproducts.com/promo-university/history-of-sports-merchandise.htm#:~:text=Sports%20merchandise%20is%20any%20item,That's%20all%20sports%20merchandise!>

Poole, H. (2019). Blackpool: Boycotting supporters set for emotional return after Oyston exit. *BBC*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/47392440>

Reiff, N. (2020). How FIFA Makes Money. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/070915/how-does-fifa-make-money.asp>

Rovell, D. (2014). Fans can exchange Ray Rice jerseys. *ESPN*. https://www.espn.com/nfl/story/_/id/11493722/baltimore-ravens-offer-fans-ray-rice-jersey-exchange

Stride, C.; Catley, N. & Headland, J. (2020). Shirt tales: how adults adopted the replica football kit. *Sport in History*, 40(1), 106-146.

Talbot, A. (2022). What are Licensed Products? *Kornit*. <https://www.custom-gateway.co.uk/what-are-licensed-products/>

