

Módulo 1. Modelos de ingresos para las organizaciones deportivas. Cómo generan dinero las entidades deportivas

Unidad 1.1

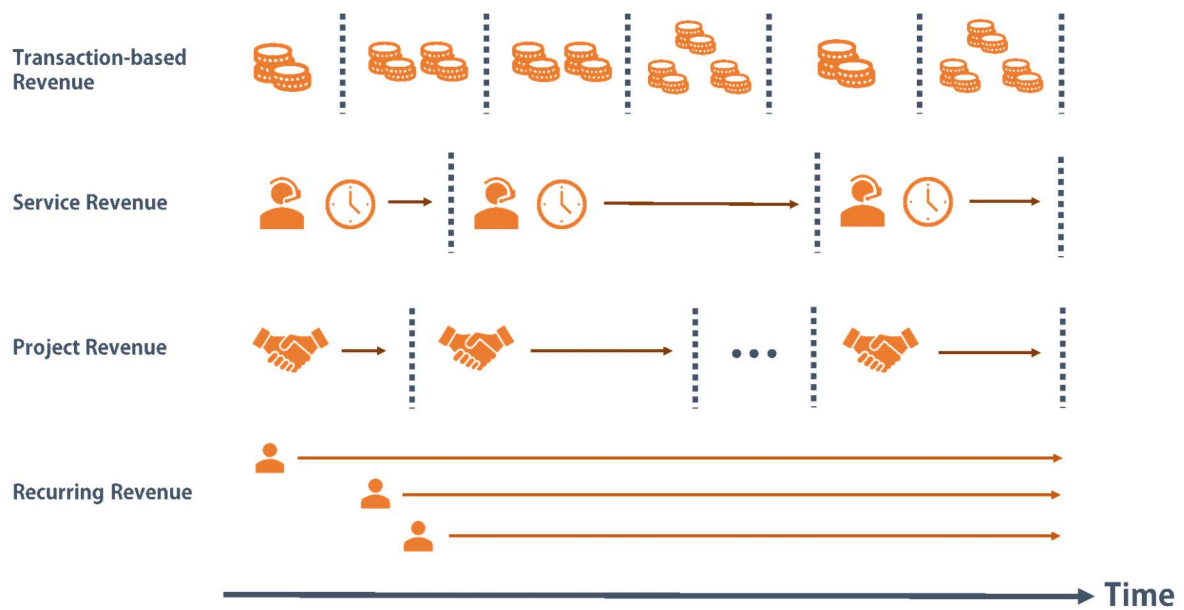
Las organizaciones deportivas operan dentro de mercados altamente competitivos que pueden ser susceptibles a cambios e impactos repentinos. Por lo tanto, es importante observar cómo las entidades deportivas obtienen su dinero y, además, la cantidad y alcance de sus fuentes de ingresos. Las organizaciones deportivas que son exitosas en el mundo suelen ser aquellas que han logrado generar ingresos para respaldar sus actividades a partir de diversas fuentes.

En este módulo hablaremos de los modelos de ingresos relevantes, cómo se pueden aplicar a los productos que tienen las organizaciones deportivas, y de cómo aprovecharlos al máximo. También se sugerirán nuevos modelos que podrían atraer a nuevos clientes y convertirse en una fuente de ingresos valiosa.

Estos ingresos se pueden generar de muchas maneras que variarán según la ubicación y el deporte. Es importante que la organización elija los métodos más apropiados para lograr este ingreso. Los intentos fallidos pueden ser errores costosos para el negocio y afectar mucho más que solo el balance financiero.

Una de las formas de evaluar en qué área debería invertir la organización deportiva es a través de los modelos de ingresos. Un modelo de ingresos es un marco simple que puede ayudar a la organización a decidir cómo generar ingresos. Una estrategia que permite a la organización tener una visión general sobre la fuente de ingresos en la que debe enfocarse y cómo generar ingresos a partir de esa fuente. La imagen a continuación, imagen 1, desarrollada por el *Corporate Finance Institute* (CFI), ilustra los tipos de modelos de ingresos disponibles para las empresas, incluidas las organizaciones deportivas.

Figura 1. Modelo de ingresos del CFI



Fuente: Revenue Streams, por Corporate Finance Institute, 2022. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/revenue-streams/>

| | |
|-------------------|----------------------------|
| Transaction-based | Ingresos por transacciones |
| Service revenue | Ingresos por servicios |
| Project revenue | Ingresos por proyectos |
| Recurring revenue | Ingresos recurrentes |
| Time | Tiempo |

Los modelos de ingreso en los que nos centraremos en este módulo son: ingresos por transacciones e ingresos recurrentes porque son los más comunes en las organizaciones deportivas. Dentro de estos modelos, nos enfocaremos en los ingresos generados por la venta de entradas, merchandising, patrocinio y medios de comunicación como impulsores de los ingresos para las organizaciones deportivas. Cuánto cobrar por el producto o servicio y de qué forma hacerlo se verán más adelante en este curso cuando hablemos de modelos de fijación precios.

1.1.1 Adoptar un modelo de ingresos

Una decisión clave que la organización debe tomar es la elección del modelo de ingresos, ya que algunos pueden ser más apropiados que otros para un mercado en particular. Es, por supuesto, totalmente aceptable y, en la mayoría de los casos, recomendable que la organización adopte múltiples modelos de ingresos. Al adoptar múltiples modelos de ingresos, se pueden obtener beneficios y reducir riesgos de una manera en la que la organización con un único modelo no puede hacerlo. Operar con múltiples modelos de ingresos puede ayudar a la organización de las siguientes formas: reduciendo el riesgo, respaldando otros canales de ingresos, y desarrollando nuevos canales a través de la innovación.

El riesgo al que puede enfrentarse la organización se puede reducir al tener múltiples fuentes de ingresos. Si una fuente no funciona o atraviesa una recesión debido a las condiciones del mercado y genera menos ingresos de lo que se esperaba, puede perjudicar a la organización porque los ingresos disminuirán. Al adoptar múltiples fuentes, cualquier posible pérdida puede gestionarse de manera más efectiva, porque se siguen generando ingresos a través de estas otras fuentes.

Podemos ver esto en la práctica de muchas organizaciones deportivas que han adoptado modelos por transacciones, publicidad, comisiones y licencias al mismo tiempo. Por ejemplo, FC Barcelona no solo se basa en la venta de entradas y merchandising para generar ingresos, sino que también tiene acuerdos que abarcan modelos de comisiones y licencias para mitigar cualquier posible riesgo resultante de las circunstancias del mercado. Este enfoque tomó más relevancia debido a la pandemia del Coronavirus y la falta de asistencia en persona a los partidos. Las organizaciones deportivas, incluidas la mencionada anteriormente, han tenido que depender cada vez más de otros modelos de ingresos como fuentes primarias dentro del modelo tradicional basado en transacciones.

Al operar dentro de un modelo de ingresos, la organización puede descubrir que se pueden abrir nuevos canales de ingresos dentro del mismo modelo para aumentar aún más su rentabilidad general. Los canales que la organización deportiva tenga pueden beneficiarla aún más. Por ejemplo, la rentabilidad generada a partir de estos canales existentes se puede utilizar no solo para financiar el desarrollo inicial de los canales a través de costos como el desarrollo del producto y la publicidad, sino también para respaldarlos durante los primeros años de evolución.

1.1.2 Ingresos por transacciones

Uno de los modelos de ingresos más comunes son los ingresos por transacciones. Este modelo se refiere a la venta de un bien o servicio por parte de la organización. El intercambio puede ser entre empresas o también entre una empresa y los clientes. Los costos de producción y el margen de ganancia se incluyen en el precio total. Cuando la organización deportiva quiere ganar más dinero utilizando este modelo, debe aumentar

el margen de ganancia y, por lo tanto, el precio. Dentro de las organizaciones deportivas, la venta de entradas y *merchandising* suelen ser los dos métodos más utilizados dentro del modelo basado en transacciones.

1.1.3 Venta de entradas

Uno de los elementos más comunes del modelo por transacciones en las organizaciones deportivas es la venta de entradas. La venta de entradas les permite el acceso a los clientes a eventos deportivos en vivo y son un recurso disponible en cualquier nivel deportivo. La venta de entradas, a veces conocida como "recaudación en taquilla", ha sido regularmente la principal fuente de ingresos para las organizaciones deportivas a lo largo de los años y, a pesar de su poca importancia en ciertas ligas de fútbol, sigue siendo una parte integral de muchos modelos de ingresos deportivos.

Las entradas, por supuesto, todavía se pueden comprar de forma individual antes del evento deportivo en cuestión, e incluso el mismo día. Esto se puede hacer en persona en puntos de venta para tal fin, incluyendo el estadio mismo, o lo más normal ahora es hacerlo en línea, y las entradas compradas se envían por correo electrónico directamente a los clientes. El beneficio de tener entradas a la venta en línea es que hay una reducción significativa en los costos para el club que las vende. Ya no tienen que emplear a tantos vendedores, incluso en momentos de mayor demanda, ni imprimir copias físicas de las entradas para entregárselas a los clientes. Las organizaciones deportivas también se benefician al tener entradas para eventos a la venta las 24 horas del día, sin necesidad de mantener puntos de venta físicos abiertos. Esto no solo permite reducir costos, sino también que las personas que no pueden ir al estadio a comprar entradas durante el horario de atención puedan comprarlas a su conveniencia.

No solo la organización deportiva se beneficia, el cliente también tiene ventajas al comprar en línea. Los clientes tendrán una variedad de opciones de compra y, en la mayoría de los casos, podrán elegir su asiento entre los disponibles. Además, al recibir una confirmación de la compra inmediatamente después de completar la transacción, en esta era de los teléfonos digitales, el cliente puede acceder a esas entradas desde cualquier lugar. Esto reduce el problema de perder u olvidar las entradas cuando van los partidos y mejora la experiencia del cliente. Es importante que las organizaciones deportivas cumplan con este aspecto de la venta. Un sitio web y sistema de compra de entradas fáciles de usar con una estructura de precios justa generará clientes recurrentes. Si estos elementos faltan, es poco probable que los clientes regresen a ese sitio web para comprar sus entradas, lo que podría reducir los ingresos.

Las entradas que permiten al cliente asistir a todos los partidos que un club juega durante una temporada completa normalmente se conocen como "pases de temporada". Estas entradas, además de dar acceso al lugar o estadio donde se lleva a cabo el evento, a menudo vienen con un asiento asignado y un precio por partido que es más bajo que el de una entrada individual.

Cuando los espectadores comenzaron a pagar por ir a ver deportes, todas las entradas tenían el mismo precio. Sin embargo, en la actualidad, existen entradas de diferentes tipos que buscan satisfacer la amplia gama de clientes que tiene la organización deportiva.

Las entradas pueden tener precios diferentes por varias razones. Por ejemplo, debido a las diferencias en la edad de quienes las compran, se ofrecen descuentos a personas jóvenes y mayores, a aquellos con diferentes situaciones laborales o según el lugar donde se sienten los clientes y si la entrada incluye servicios adicionales. Cuando la organización deportiva establece esta dinámica de precios para sus entradas, el objetivo siempre es aumentar la venta (Howard y Crompton, 2004). Cabe señalar que hablaremos en detalle sobre la estructura de fijación precios de las entradas en los módulos 1.2 y 1.3.

No sorprende que a medida que aumenta el nivel de competición, las entradas sean más demandadas y, por lo tanto, más caras. Por ejemplo, las entradas para la final de la Champions League cuestan mucho más que un partido normal. Tener esas entradas y asistir a esos partidos otorga un cierto nivel de prestigio. Como resultado, los clientes a menudo pagarán sumas mucho más grandes de lo que normalmente harían para estar en partidos destacados. Si un equipo juega en estas competiciones de alto nivel, puede generar ingresos significativos por la venta de entradas, más de los que normalmente generaría. Esta es posiblemente la razón por la cual la Premier League inglesa tiene algunas de las entradas más caras del fútbol mundial. El prestigio de la competencia ha generado una alta demanda de entradas temporada tras temporada. Sin embargo, ahora debemos analizar cuán importantes son estas entradas para los clubes.

Un estudio publicado en 2018 mostró que 11 equipos habrían obtenido ganancias incluso si no se permitiera la entrada de fanáticos a los estadios (Aloia, 2018). Esto demuestra que los flujos de ingresos por venta de entradas pueden ser menos importantes para el perfil general de ingresos de los equipos más importantes. Sin embargo, a medida que la liga en la que juega un equipo baja su categoría, la venta de entradas se vuelve más importante, porque las oportunidades para obtener ingresos adicionales de fuentes como publicidad y patrocinio disminuyen.

Son muchos los beneficios de vender entradas para eventos deportivos, y llevar gente al estadio donde se juega un partido o se hace un evento puede tener un impacto significativo en el desempeño financiero de la organización deportiva. Sin embargo, debemos recordar que esta forma de ingreso no se trata solo de "llenar los asientos", sino también de bienes asociados.

Concesiones

Las concesiones son algo habitual en la mayoría de los eventos deportivos. En el contexto deportivo, las concesiones suelen incluir bebidas, refrigerios e incluso comidas más sustanciales que se pueden comprar dentro del complejo del estadio (Seaman, 2021). Las concesiones son una parte importante de la experiencia del día de partido tanto para los



clientes como para las organizaciones deportivas amateur o profesionales (Levine, 2007). Aunque los estudios han demostrado que las concesiones en un evento deportivo no son determinantes para la asistencia (Slavich, Rufer y Greehaigh, 2018), desempeñan un papel importante.

Una oferta exitosa por parte de la organización deportiva no solo puede generar ingresos que son necesarios, sino también tener un impacto positivo en la experiencia de los fanáticos dentro del estadio. Los fanáticos que reciben un buen servicio en las concesiones tendrán una visión positiva del evento deportivo y de la organización en su conjunto (Ireland y Watkins, 2010). Además, también puede aumentar la probabilidad de que el cliente regrese y desarrolle una fuerte fidelidad hacia el equipo, como mostró un estudio en la NFL (Jensen, Haskell Sr y Larson, 2018). Este es quizás el objetivo de la organización deportiva, ya que un fanático a menudo gastará más dinero si sigue yendo por más tiempo que un cliente ocasional.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, si bien antes se consideraba adecuado ofrecer una gama limitada y generalmente poco saludable de alimentos, los gustos y las tendencias han cambiado. Las organizaciones deportivas ahora tienen que esforzarse cada vez más para satisfacer a sus clientes y generar ingresos en esta área. Ha habido un movimiento positivo hacia opciones de concesiones de alta calidad, más saludables y locales (Parry, Hall y Baxter, 2017). Si la organización no reconoce estos cambios en las tendencias y no responde de manera proactiva con las opciones que los clientes desean, corre el riesgo de que esos mismos clientes tengan experiencias negativas al ir a la organización deportiva. Debido a la relación que algunos fanáticos tienen con la organización deportiva a la que asisten, el resultado exacto de estas experiencias negativas puede no estar claro, pero la organización debería esperar una disminución en los ingresos a través de esta fuente en particular.

Las prácticas de venta de entradas, que incluye cómo comercializarlas, cuánto cobrar por ellas y los productos asociados como las concesiones se abordarán en profundidad en el módulo 3. Sin embargo, ahora hay que tener en cuenta que, debido a los eventos mundiales recientes, el modelo tradicional de venta de entrada ha experimentado una transformación.

1.1.4 Coronavirus y la venta de entradas

Con la pandemia del coronavirus que comenzó a afectar a gran parte del mundo a principios de 2020, las estrategias existentes de venta de entradas se vieron sometidas a una enorme presión. En todo el mundo, las regulaciones debido a la pandemia paralizaron toda la actividad deportiva, incluso en Estados Unidos, donde las cuatro grandes ligas se vieron afectadas y cuyos ingresos por venta de entradas representaban una parte considerable de los ingresos anuales. En particular, afectaron a los equipos de baloncesto de la NBA y los equipos de hockey sobre hielo de la NHL, cuyas competiciones

estaban llegando a su pico con los *playoffs*, momento en el que, generalmente, hay más asistencia (Young y Graham, 2020).

Como ya hemos visto, el gasto de los clientes una vez que están en el estadio o arena también es muy importante para los ingresos de la organización deportiva.

Cuando las ligas más importantes volvieron, al principio, lo hicieron sin aficionados, ya que los estadios en todo el continente estaban cerrados al público debido a las regulaciones nacionales que no permitían grandes concentraciones de personas. Esto sin duda causó pérdidas financieras significativas entre las organizaciones deportivas, ya que los costos operativos, como los salarios de los jugadores, el transporte, los costos edilicios y seguros debían seguir pagándose.

Las organizaciones deportivas de todas las disciplinas intentaron recuperar parte de los ingresos perdidos de diversas maneras. Algunos clubes de fútbol, por ejemplo, aprovecharon sus canales de *streaming* para que los fanáticos pudieran ver desde sus casas los partidos que había en el estadio. A los fanáticos se les cobraba una tarifa de acceso similar a lo que se les hubiese cobrado si asistían en persona y adquirían un pase para varios partidos. Los beneficios de este enfoque se vieron casi de inmediato. Este método permitió a los clubes seguir generando ingresos por los hinchas, aunque no se permitiera la asistencia física, y se convirtió en un canal de ingresos de valor para aquellos que lo adoptaron. Además, permitió a los clubes interactuar con hinchas dentro de un área geográfica más amplia. Los fanáticos que vivían lejos del estadio local y no tenían la posibilidad de ir a ver un partido, podían comprar un pase para ver a su equipo jugar. Los clubes pudieron obtener ingresos de estas fuentes que antes no existían y desde entonces las han incorporado a la actividad comercial normal.

1.1.5 Cambios en la venta de entradas

Un cambio más, implementado con el regreso de los espectadores, pero posteriormente adoptado por varias organizaciones, es el paso hacia las entradas electrónicas sin papel. En un movimiento acelerado por la pandemia, muchas organizaciones han pasado a utilizar entradas electrónicas que se pueden comprar y mostrar en dispositivos móviles, y ahora es el método preferido de entrada a algunos eventos deportivos debido, en parte, al contacto social limitado necesario para acceder al estadio.

Además de la eficiencia al ingresar al recinto, hay muchos otros beneficios que el cambio a un sistema de venta de entradas sin papel puede proporcionar a la organización deportiva. Uno de ellos es que las entradas se pueden comprar en línea las 24 horas del día, los 7 días de la semana a través de transacciones completamente automatizadas, generalmente, a través de un sitio web, lo que reduce la necesidad de puntos de venta que operan en horario comercial y requieren personal.

Además, la reducción en la producción de entradas en papel puede hacer que el proceso sea más respetuoso con el medio ambiente y, una vez más, se ahorran los costos

asociados. El ahorro de costos se puede utilizar para generar ingresos adicionales para la organización o para los clientes. Los beneficios ambientales se pueden ver como positivos en un mundo cada vez más centrado en la sostenibilidad. Un ejemplo de esto es el Forest Green Rovers, un club de fútbol de Bristol, Reino Unido, que se destaca al promocionarse como un club ecológico con reconocimiento de las Naciones Unidas.

Si bien esto puede parecer en principio una situación beneficiosa tanto para la organización como para sus clientes, debemos aclarar que algunos no están convencidos con este sistema. Un estudio realizado por Popp, Simmons, Smith y Tasker (2021) mostró que casi el 30% de los clientes encuestados prefieren las entradas en papel y no las alternativas digitales.

La venta de entradas y las estrategias de precios utilizadas en esta área se verán en detalle en los módulos 1.2 y 1.3, junto con las consideraciones del futuro del mercado de venta de entradas.

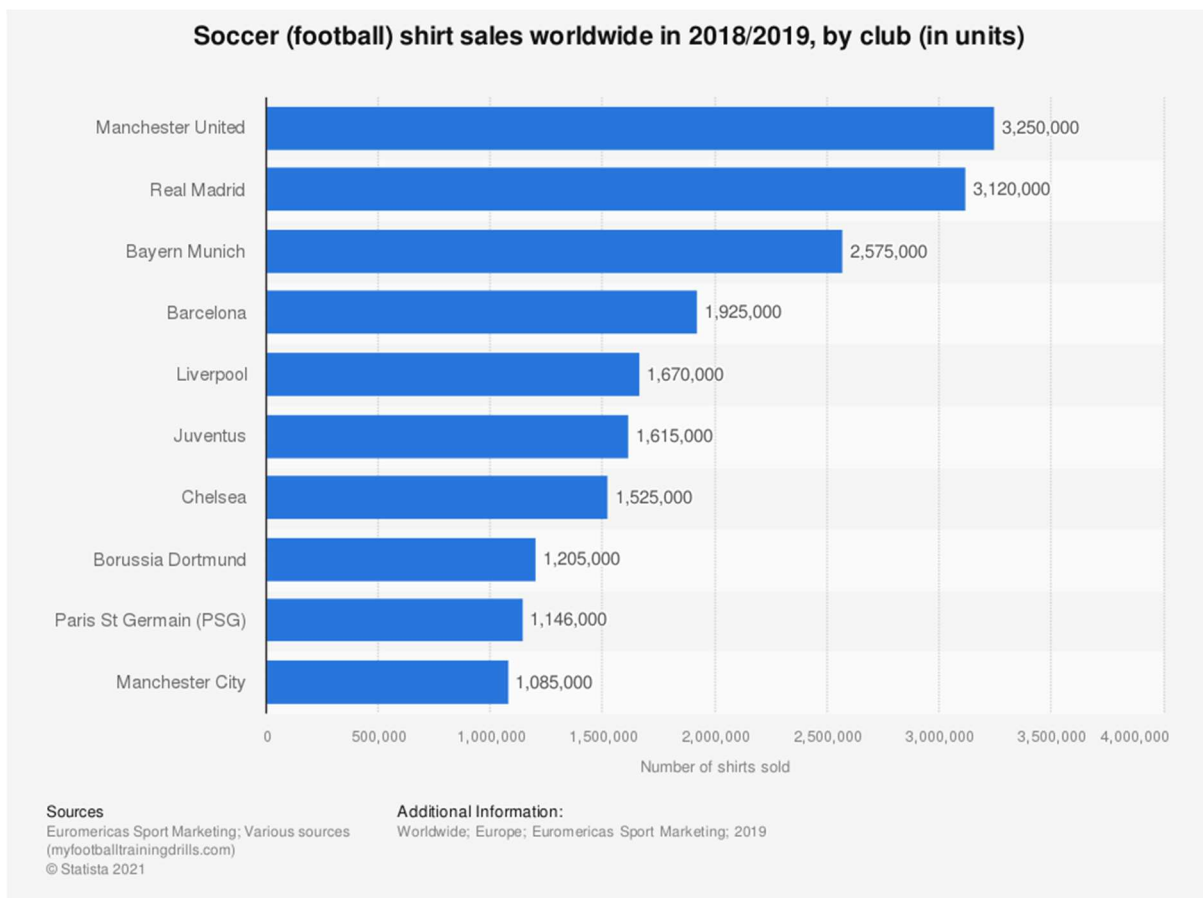
1.1.6 Merchandising

Otro elemento que desempeña un papel importante en la generación de ingresos de muchas organizaciones deportivas es el *merchandising*. Esta es una descripción general del *merchandising*, ya que las estrategias utilizadas en esta área se cubrirán con más detalle en el módulo 4.

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. Los fanáticos de los equipos deportivos tradicionalmente han usado bufandas o gorras con los colores del club, proporcionando fuentes de ingresos para estas organizaciones casi desde los inicios del deporte organizado. Los conjuntos, inicialmente diseñados y comercializados como algo para que los niños usen, se han convertido en una parte importante de la cultura e identidad deportiva (Stride, Catley y Headland, 2020). La imagen 2 a continuación, publicada por Statista en 2019, muestra las grandes cantidades de camisetas que los principales clubes de fútbol europeos vendieron durante la temporada 18/19. Esto demuestra la importancia de estas ventas. Se estimó que en la temporada 2016, el valor de las ventas de camisetas solo para los clubes de la Premier League inglesa fue de alrededor de £265 millones, una suma significativa para los clubes.

Figura 2: Camisetas vendidas en todo el mundo



Fuente: *Statista*, 2019, 14 de marzo, 2020, recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/635409/paises-lideres-en-la-produccion-de-hulla/>

| | |
|--|---|
| Soccer (football) shirt sales worldwide in 2018/2019, by club (in units) | Camisetas de fútbol vendidas por club en todo el mundo en 2018/2019 (en unidades) |
| Number of shirts sold | Cantidad de camisetas vendidas |

Muchos factores afectan a la venta de merchandising, uno de los más obvios para tener en cuenta es el éxito. Si a un equipo le va bien, la demanda de sus productos, generalmente, aumenta en línea con su éxito. Mientras más aparezca un club en los medios, más crecerán sus ventas. Sin embargo, hay otros factores, que no están relacionados con el desempeño en el campo de juego, y que pueden causar fluctuaciones en las ventas. El fichaje de un jugador de gran perfil como Cristiano Ronaldo en el Manchester United en 2021, y Lionel Messi en el PSG hicieron que todos quisieran comprar las camisetas con sus nombres. Muchos estiman que el pase de Ronaldo generó ventas



de alrededor de £160m, y dicen que el monto de su pase inicial de £13m se pagó solo con las ganancias de esas ventas. En 2021, el Newcastle United tuvo una suba en la venta de camisetas nunca vista luego de que el *Personal Investment Fund* de Arabia Saudita lo adquiriera. Estos casos muestran que no solo el desempeño en el campo de juego tiene un impacto importante en esta fuente de ingresos.

Puntos de venta

Está claro que estos productos tienen demanda, pero otra pregunta importante es: ¿Dónde compran estos productos los clientes?

La compra de merchandising ha seguido la misma dirección que la venta de entradas, en el sentido de que ahora se pueden comprar en línea. El desarrollo del e-commerce ha facilitado el proceso de comprar merchandising de tu equipo favorito y desde lugares más lejanos. Esto ha permitido a las organizaciones deportivas abrir fuentes de ingresos desde todos los rincones del mundo, generando más dinero y asegurándose de que el negocio esté protegido de cualquier problema comercial de un país o región determinada.

Al igual que la compra de entradas, la venta de merchandising se vio afectada por la pandemia de coronavirus. 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). El West Ham no fue el único en experimentar esta caída, el Sports Business Group también informó que en toda la Premier League, la falta de compras de los fanáticos contribuyó a una disminución del 12% en los ingresos totales en comparación con la temporada anterior (Sports Business Group, 2021).

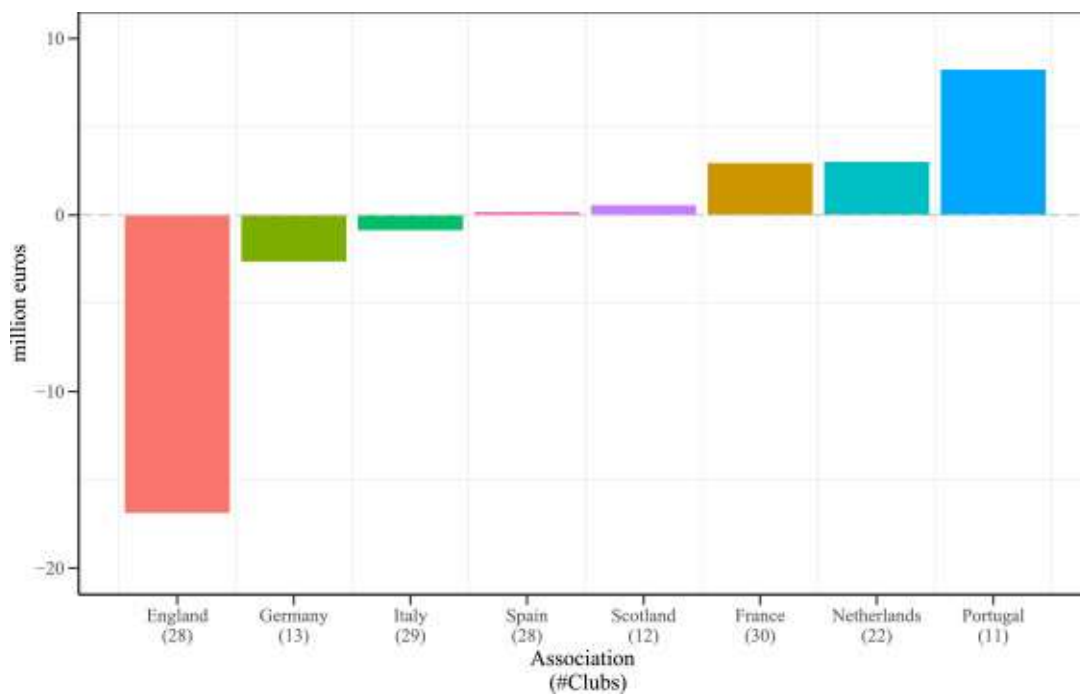
Debemos tener en cuenta que las organizaciones deportivas no solo obtienen dinero por las ventas de merchandising, sino también por los acuerdos de patrocinio que realizan con empresas multinacionales. Es el modelo basado en la publicidad que exploramos en detalle en la sección 1.2.

1.1.7 Transacciones Business-to-Business

Todas las subsecciones que se han abordado en la sección de ingresos por transacciones todas involucran relaciones comerciales con los clientes. Sin embargo, igualmente lucrativas para las organizaciones deportivas son las transacciones B2B, donde dos organizaciones deportivas interactúan directamente entre sí.

Otra interacción común entre dos organizaciones deportivas, que se ha mencionado brevemente, es la venta de jugadores. Las ventas de jugadores son transacciones únicas que involucran a un jugador u otro miembro del personal, e incluso pueden incluir al entrenador de un equipo que se traslada a otro. Este método puede ser extremadamente lucrativo para el club vendedor. El gráfico a continuación, de Hoey, Peeters y Principe (2021), muestra las ganancias promedio por pases por club en Europa por asociación nacional.

Figura 3. Ganancias netas promedio por pases por asociaciones



Fuente: Hoey et al., 2021, <https://acortar.link/c2LI7e>

| | |
|---------------|-------------------|
| Million euros | Millones de euros |
| England | Inglaterra |
| Germany | Alemania |
| Italy | Italia |
| Spain | España |
| Scotland | Escocia |
| France | Francia |
| Netherlands | Países Bajos |
| Portugal | Portugal |

| Association (#clubs) | Asociación (#club) |
|----------------------|--------------------|
|----------------------|--------------------|

Se puede ver que las ganancias promedio varían mucho entre las diferentes asociaciones. Los equipos de Inglaterra registran pérdidas netas, mientras que los equipos de Francia, Países Bajos y Portugal registran importantes ganancias. Esas ligas se consideran como una etapa de desarrollo para jugadores de calidad que luego serán vendidos a ligas mejores como las de Inglaterra, Alemania, Italia y España.

Unidad 1.2 Ingresos recurrentes

En esta sección hablaremos de los métodos para que las organizaciones tengan ingresos recurrentes. Para recapitular, a diferencia de los ingresos por transacciones, los ingresos recurrentes dependen de flujos de ingresos derivados de pagos continuos por la duración de un servicio. Hay muchos métodos que las organizaciones deportivas pueden utilizar para obtener este tipo de ingresos, incluyendo publicidad, licencias y comisiones. Sin embargo, comenzaremos con el alquiler de instalaciones.

1.2.1 Alquiler de instalaciones

Las organizaciones, a menudo, tienen acceso a carteras de propiedades básicas compuestas por estadios, instalaciones de entrenamiento y otros edificios asociados. Estas pueden ser activos que son propiedades exclusivas de la organización o estar arrendadas por largos períodos de tiempo y que a su vez se pueden subarrendar. Las organizaciones deportivas pueden generar ingresos con estas propiedades al rentárselas a terceros.

Para las pequeñas y medianas organizaciones, tener propiedades adicionales como una casa club o un área de bar junto a las instalaciones del campo de juego puede ser un canal de ingreso fundamental. Estos lugares pueden funcionar exclusivamente los días de partido o cuando hay un entrenamiento en el estadio, pero también cuando no los hay. Estos edificios pueden ayudar a generar ingresos que mantengan a la organización deportiva libre de deudas, e incluso pueden generar ganancias directas para mejorar el equipo o las instalaciones.

Alquilar el campo de juego del estadio o las instalaciones de entrenamiento también puede ser muy lucrativo. Las organizaciones deportivas pueden alquilar sus instalaciones a personas individuales, organizadores de competiciones u otros clubes, variando el precio según la hora del día, el tamaño del campo de juego o los requisitos adicionales necesarios, como vestuarios. Los clubes también han instalado superficies de césped artificial de tercera y cuarta generación para asegurarse de poder ofrecer este servicio todos los días de la semana y en cualquier mes, independientemente de las condiciones climáticas. Esto no se limita a las operaciones de deportes más pequeños; algunos clubes de la Premier League incluso ofrecen la oportunidad a sus fanáticos u otras personas de alquilar todo el estadio para jugar partidos. Estos acuerdos suelen ser a largo plazo, con una duración de varias temporadas o períodos acordados. En el contexto del fútbol, un ejemplo de esto se puede observar en el acuerdo de compartición de instalaciones entre el Coventry City FC y el Wasps Rugby Club con respecto al Ricoh Arena. Originalmente construido para el Coventry, el estadio luego fue vendido al Wasps debido a dificultades financieras del Coventry. El club de fútbol ahora renta el estadio al Wasps después de haber firmado un acuerdo que comenzó en 2021 y que durará 10 años.



Aunque los términos exactos del acuerdo de alquiler no se han divulgado, se estima que el Wasps recibirá una suma millonaria.

Estas relaciones también se pueden establecer con organizaciones fuera del país de origen del operador inicial. Incluso antes de terminar su nuevo estadio White Hart Lane, el Tottenham Hotspur FC acordó un contrato de 10 años con la National Football League (NFL) para albergar dos partidos de fútbol americano de temporada regular, lo que también les proporcionó una ganancia millonaria, como a los Wasps. En este acuerdo, la NFL se queda con los ingresos por entradas, lo que permite al Tottenham recibir una tarifa por ser anfitriones, así como ingresos por la venta de merchandising, comidas y bebidas. Con una capacidad de 60.000 espectadores y con entradas normalmente agotadas en estos partidos, esto representa una parte vital de los ingresos del Tottenham y es muy importante para recuperar las pérdidas debido a la pandemia, y al alquiler del estadio de Wembley mientras se renovaba White Hart Lane.

Además, esto podría tener un beneficio adicional para el Tottenham, y es el hecho de que podrían aumentar aún más los ingresos por los derechos de nombre del estadio debido a la mayor visibilidad que recibe White Hart Lane durante estos eventos. Las empresas querrán estar asociadas con la marca debido al número de partidos, asistencia y audiencia televisiva que atraen los partidos de la NFL. Ahora nos centraremos en estos ingresos publicitarios.

1.2.2 Ingresos por publicidad

El sector de la publicidad dentro del ámbito deportivo es un gran negocio. Enormes sumas de dinero se intercambian constantemente entre empresas y organizaciones deportivas. Las razones de esto se deben a la facilidad de establecer acuerdos de este tipo y a la visibilidad del deporte en todos los formatos de medios de comunicación. Por lo tanto, existen muchos métodos de publicidad que se pueden observar en el deporte, pero comenzaremos con uno de los más visibles, que es el patrocinio.

1.2.3 Patrocinio

Si bien hablaremos del patrocinio dentro de un entorno relativamente moderno, es importante entender que se trata de un acuerdo comercial de eficacia comprobada, que incluso se remonta a los Juegos Olímpicos de la Antigüedad. El patrocinio es un acuerdo mutuo que beneficia a la organización deportiva y a otra empresa. La organización deportiva y la empresa se vinculan, por ejemplo, al colocar el logotipo en las camisetas del club para que pueda ser visto durante los partidos. Los símbolos de la marca de la empresa también aparecerán en el estadio, el sitio web, en el programa y en el material promocional lanzado por el club. Debido a la gran visibilidad del fútbol, el costo de tener el logotipo de la empresa asociado al club requiere una inversión financiera significativa. Los patrocinadores del FC Barcelona, Rakuten, recientemente extendieron su acuerdo

como patrocinadores en la parte de adelante de la camiseta del club por una temporada más con una tarifa anual de aproximadamente \$64 millones.

Al observar esta cifra, que no es inusual en los niveles más altos del fútbol en todo el mundo, con un valor global de más de £35 mil millones anuales (Wilson, 2019), se puede ver claramente lo atractivo de estos acuerdos para los clubes. Y es cierto que, probablemente, la consideración principal para la organización deportiva sean los beneficios financieros que puede aportar un acuerdo de patrocinio. El apoyo financiero se puede destinar a muchas áreas de la organización deportiva, como sus operaciones, incluyendo salarios de jugadores, equipos o mantenimiento del estadio.

Sin embargo, dada la inversión financiera y los riesgos, a los que nos referiremos en breve, ¿por qué las empresas hacen esto?

El principal beneficio para la empresa que patrocina a la organización deportiva es que esperan generar una respuesta positiva de los posibles clientes para que luego compren sus productos o servicios (Smith, Graetz y Westerbeek, 2008). Estas oportunidades van mucho más allá del estadio, ya que los partidos suelen ser publicitados en todas las formas de medios, incluyendo la televisión, Internet y las redes sociales. Los logotipos y otros símbolos de la marca se pueden ver antes, durante y después del evento. Algunas empresas incluso se vuelven inseparables del club al que patrocinan, como Pirelli e Inter de Milán, que se convierten en parte integral de la camiseta y los éxitos del club.

Si la empresa puede vincularse con una organización deportiva con la cual un posible cliente siente afinidad, es probable que esto genere una respuesta positiva en la mente del cliente y aumente la probabilidad de que adquiera el producto (Koronios, Psiloutsikou, Kriemadis, Zervoulakos y Leivaditi, 2016). Esta investigación realizada por Koronios et al. (2016) incluso demostró que hay más posibilidades de que los fanáticos de un club compren un producto si este patrocina a su club, incluso si no están interesados en él. Esto demuestra el verdadero poder de estos acuerdos.

Esto es una herramienta valiosa para un club, ya que, si pueden demostrar que son un club con buena asistencia, popular y con un buen nivel de interés mediático y de los aficionados, es más probable que atraigan acuerdos de patrocinio sustanciales. Si bien sería deseable que el club patrocinado esté ganando, también se ha demostrado en estudios que esto tiene poco impacto en la intención de compra de los fanáticos, lo que elimina un nivel de incertidumbre y resulta beneficioso para ambas partes.

Sin embargo, existen desventajas en estos acuerdos que las organizaciones deportivas y las empresas patrocinadoras deben tener en cuenta. El principal atractivo del patrocinio es que la empresa puede beneficiarse del efecto positivo de asociación, destacado por Meenaghan.

La elección de un medio y, dentro de un medio, la elección de un canal de comunicación en particular a menudo tiene implicaciones directas para la imagen de la empresa o el producto. Las actividades o eventos individuales tienen atributos de personalidad particulares en la mente del público y gran parte de la actividad de patrocinio consiste en obtener un efecto de asociación con la empresa o sus productos a través de una actividad o evento de patrocinio en particular (Meenaghan, 1983, p. 29).

El efecto de "*rub-off*" que las empresas buscan puede ser proporcionado por el deporte al estar asociadas con un club ganador, bien gestionado y de alto perfil, generando este efecto positivo como hemos discutido anteriormente. Sin embargo, las acciones del club o de las personas dentro de él pueden tener impactos negativos en este efecto y causar problemas no deseados tanto para el patrocinador como para el club (Meenaghan y Shipley, 1999). Esto quedó ejemplificado por el colapso de Football Index, que había celebrado acuerdos de patrocinio con Nottingham Forest y Queens Park Rangers, ambos equipos que juegan en la Championship, liga de segunda división inglesa. El colapso no solo dejó un gran agujero financiero en los presupuestos de cada equipo, sino que también puso en duda la capacidad de las personas del club para hacer acuerdos. Además, las repercusiones y la cobertura mediática del colapso, que dejó a muchas personas con pérdidas económicas, vincularon directamente a Forest y QPR con Football Index. Este foco de atención se podría haber evitado.

1.2.4 Publicidad en línea

El desarrollo de Internet, de ser un espacio puramente utilizado por empresas y militares hasta convertirse en el coloso omnipresente que es hoy en día, ha brindado muchas oportunidades para generar ingresos, tanto para individuos como para las organizaciones de las que estamos que estamos hablando aquí.

En este caso, los ingresos provienen de las visitas de los clientes al sitio web, y en algunos casos ni siquiera es necesario vender productos para obtener esos ingresos. El solo hecho de tener el logotipo de una empresa en el sitio web puede ser una fuente de ingresos. Uno de los primeros y quizás más famosos ejemplos de esto fue un sitio llamado *The Million Dollar Homepage*. El sitio, desarrollado por un estudiante universitario en 2005 para pagar sus matrículas de estudio, funcionaba bajo la premisa de que cada píxel en la pantalla estaba disponible para la venta. Algunos tenían precios fijos, mientras que otras selecciones de píxeles se subastaban en el sitio web eBay. El sitio recibió una cobertura mediática significativa, lo que atrajo al público y, por lo tanto, a los anunciantes al sitio. El estudiante finalmente obtuvo el millón de dólares que buscaba al comienzo del proyecto. Esto demuestra que no es necesario vender los productos para obtener ingresos de un



sitio web, siempre y cuando el número de personas que visitan el sitio se mantenga alto todo el tiempo.

Obtener ingresos a través de clics y compras posteriores a través del sitio web de una organización deportiva también podría considerarse como parte de los ingresos por comisiones. Si bien los ingresos iniciales se generan al tener un logotipo que aparece en el sitio web de la organización deportiva, esto puede complementarse a través de comisiones. Los clientes que visitan el sitio web y posteriormente hacen clic en el logotipo (u otros anuncios relacionados) serán dirigidos al sitio web de la empresa patrocinadora. Solo por hacer clic en el logotipo, la organización deportiva puede recibir una recompensa, y si la tasa de clics, conocida como CTR, es significativamente alta, esto puede ser provechoso. Sin embargo, si se establece el acuerdo adecuado, este flujo de ingresos no tiene por qué terminar aquí. Si un cliente luego realiza una compra en el sitio web después de seguir el enlace desde el sitio web de la organización deportiva, se puede obtener una comisión adicional.

Para marcas deportivas importantes como FC Barcelona, los ingresos generados aquí pueden ser realmente altos y pueden constituir una parte integral de los ingresos de la organización. Sin embargo, esto no está exento de problemas, ya que debes ser capaz de atraer clientes a tu sitio web continuamente y también tener patrocinadores que por lo menos les interesen a esos clientes para que hagan clic. La pandemia de Covid-19, de la cual hablamos antes, afectó la asistencia presencial a los estadios y también tuvo un efecto en este aspecto del negocio deportivo porque muchos clubes informaron una disminución en el tráfico de los sitios web. Esto sucedió porque los partidos se suspendieron y, por lo tanto, no había necesidad de comprar entradas en los sitios web. Tampoco había noticias que normalmente involucrarían a los fanáticos (Young & Graham, 2020). Esto resultó en una disminución de ingresos por anuncios en los sitios web, ya que la tasa de clics fue menor durante este período.

1.2.5 Comisiones

La comisión, a veces también conocida como marketing de afiliación, se da cuando una organización promociona los productos de otra y recibe un porcentaje de las ventas que se generen como resultado directo de esta promoción. Dentro del contexto de las organizaciones deportivas, esto puede ocurrir de varias maneras. En primer lugar, y posiblemente el método más común, se encuentra la comisión a través del sitio web de la organización deportiva y otras plataformas de redes sociales, donde aparecerán anuncios que redirigirán a los clientes a las tiendas virtuales de estas empresas. Las compras realizadas por aquellos que hacen clic en el enlace son rastreadas y se otorga una comisión a la organización deportiva de acuerdo al precio de los productos. Esto puede ser una fuente de ingresos útil para las organizaciones deportivas, especialmente si las empresas hacen promociones con descuentos. Sin embargo, es importante tener en



cuenta que, a menudo, se necesita un alto volumen de tráfico en línea para obtener beneficios financieros significativos en esta área.

En segundo lugar, otra práctica común en esta área son los puntos de venta físicos ubicados en el estadio. Estos pueden ir desde puestos de comida y bebida hasta tiendas de venta de equipos, donde la empresa externa paga una tarifa por la ubicación de la tienda, pero también una comisión sobre las ganancias totales durante un período determinado. Más recientemente, también aparecieron las terminales de apuestas en muchos estadios deportivos. Los fanáticos pueden realizar apuestas dentro del estadio sobre los resultados del juego o competencia que han venido a ver o sobre los resultados de otros eventos similares. Las organizaciones deportivas también cobran comisiones sobre el valor de las apuestas realizadas en el estadio.

1.2.6 Modelo de licencia

Un método adicional para que la organización deportiva genere ingresos es a través del modelo de licencias y los convenios asociados. Esta es solo una breve descripción general de las licencias y su importancia potencial dentro de los canales de ingresos. Este tema se abordará con mayor profundidad en el módulo 1.4. 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 comerciales de la entidad deportiva en sus productos o material promocional (Linton, 2010)

Si se hace de manera correcta, este tipo de generación de ingresos puede tener muchos beneficios tanto para el licenciatario como para el licenciante. En primer lugar, 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. En segundo lugar, todo esto se puede lograr a un costo muy bajo por la experiencia y las redes de distribución existentes desarrolladas por el licenciatario.

Además, los acuerdos de licencia de este tipo proporcionan una muy buena fuente de ingresos continuos en forma de regalías por el uso permanente de la licencia, lo que requiere poco tiempo o mínima inversión financiera por parte de la organización licenciante.

Sin embargo, la organización debe ser cautelosa al utilizar este tipo de acuerdos. Un problema importante es que la organización, en este caso el licenciante, debe confiar en la experiencia y la distribución del licenciatario. 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 licenciatario 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.



Referencias

- Aloia, A.** (2018, August 13). Premier League: 11 of 20 clubs could have made profits in 2016-17 without fans at games. *British Broadcasting Association*. <https://www.bbc.co.uk/sport/football/44850888>
- Hoey, S., Peeters, T., & Principe, F.** (2021). The transfer system in European football: A pro-competitive no-poaching agreement? *International journal of industrial organization*, 75(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2020.102695>.
- Howard, D. R., & Crompton, J. L.** (2004). Tactics used by sports organizations in the United States to increase ticket sales. *Managing Leisure*, 9(2), 87-95. <https://doi.org/10.1080/13606710410001709617>
- Ireland, R., & Watkins, F.** (2010). Football fans and food: a case study of a football club in the English Premier League. *Public health nutrition*, 13(5), 682-687. <https://doi.org/10.1017/S1368980009991765>
- Jensen, R. W., Haskell Sr, R. E., & Larson, B. V.** (2018). How Does the Quality of Concessions at an NFL Game Affect Fan Satisfaction and Behavior? Analysis of Fan Perceptions. *Journal of Marketing Management*, 6(1), 1-18.
- Kircova, Ī.** (2019). Impulse Buying Behaviour of Sport Team-Licensed Merchandise. *International Research on Sports Economics and Production*, 51-59.
- Koronios, K., Psiloutsikou, M., Kriemadis, A., Zervoulakos, P., & Leivaditi, E.** (2016). Sport sponsorship: The impact of sponsor image on purchase intention of fans. *Journal of Promotion Management*, 22(2), 238-250. <https://doi.org/10.1080/10496491.2016.1121739>
- Levine, S.** (2007). The impact of stadium economics on the value of the professional sport franchise. *The Business of Sports*, 376-379.
- Linton, I.** (2010). Main Goals & Objectives in Sports Licensing. In *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. In *Football Insider*. <https://www.footballinsider247.com/west-ham-have-doubled-their-income-amid-163m-reveal-maguire/>
- Meenaghan, T.** (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*. 17(7), 1-74.
- Meenaghan, T. and Shipley, D.** (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 328-348. <https://doi.org/10.1108/03090569910253170>



Parry, K. D., Hall, T. & Baxter, A. (2017). Who ate all the pies? The importance of food in the Australian sporting experience. *Sport in Society*, 20(2), 202-218. <https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1173916>

Popp, N., Simmons, J. M., Smith, D. K., & Tasker, R. (2021). Understanding sport event ticket-type preference in a forced e-ticket environment. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 287-301. <http://doi.org/10.1108/sbm-08-2020-0079>

Seaman, A. N. (2021). Concessions, traditions, and staying safe: Considering sport, food, and the lasting impact of the Covid-19 pandemic. *The Sport Journal*, 41(2), 1-9. <https://thesportjournal.org/article/concessions-traditions-and-staying-safe-considering-sport-food-and-the-lasting-impact-of-the-covid-19-pandemic/>

Slavich, M. A., Rufer, L., & Greenhalgh, G. P. (2018). Can Concessions Take You Out to the Ballpark? An Investigation of Concessions Motivation. *Sport Marketing Quarterly*, 27(3), 167-179.

Smith, A., Graetz, B., & Westerbeek, H. (2008). Sport sponsorship, team support and purchase intentions. *Journal of Marketing Communications*, 14(5), 387-404. <https://doi.org/10.1080/13527260701852557>

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

Stride, C., Catley, N., & Headland, J. (2020). Shirt tales: how adults adopted the replica football kit. *Sport in History*, 40(1), 106-146. <https://doi.org/10.1080/17460263.2019.1578255>

Wilson, B. (2019). Global sports sponsorship 'to hit £35bn' in 2019. *British Broadcasting Corporation*. <https://www.bbc.co.uk/news/business-48103067>

Young, J. & Graham, M. (2020). Sports teams mull how to cover refunds and lost ticketing revenue. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2020/04/24/sports-ticketing-will-look-different-as-teams-get-creative-without-fans.html>