









# Módulo 4: Marketing y nuevas tecnologías



-  1. Introducción
-  2. Estrategias de comunicación y marketing
-  3. Participación en eventos y activaciones de marketing
-  4. Gestión de patrocinios y alianzas estratégicas
-  5. Análisis de datos y seguimiento del rendimiento
-  6. El club de fútbol como generador de ingresos, ¿cómo se gana dinero?
-  7. Referencias
-  Descarga

# 1. Introducción

---

En el competitivo mundo del fútbol profesional, la capacidad de un club para comunicar efectivamente su marca y maximizar sus ingresos es tan crucial como su desempeño en el campo. Este módulo, centrado en el *marketing* y las nuevas tecnologías, es esencial para los futuros directores deportivos, ya que les proporcionará un entendimiento profundo del trabajo integral realizado en el club. Este conocimiento es crucial, independientemente de la estructura del club, aunque nuestro análisis estará centrado en clubes de fútbol profesional.

La gestión de *marketing* en el deporte ha evolucionado significativamente con el advenimiento de nuevas plataformas digitales y tecnologías, y ha ampliado el alcance y la eficacia de las estrategias de comunicación de los clubes. Como señala Smith (2018), la adaptación a estas nuevas tecnologías no solo mejora la interacción con los aficionados, sino que también abre nuevas vías para la generación de ingresos a través de medios digitales y patrocinios. Esta integración de tecnología y *marketing* es vital para el crecimiento y la sostenibilidad financiera de los clubes en la era moderna.

Además, el manejo de la comunicación interna y las relaciones con los medios son componentes fundamentales que un director deportivo debe dominar para asegurar que la imagen del club se maneje de manera proactiva y positiva. Según Johnson y Sheehan (2017), una gestión efectiva de la comunicación puede prevenir crisis de relaciones públicas y fortalecer la posición del club en el mercado.

Participar en eventos y activaciones de *marketing* no solo aumenta la visibilidad del club, sino que también fortalece la conexión emocional con los aficionados, lo cual es esencial para fomentar la lealtad a largo plazo. De acuerdo con Brown y Walsh (2019), estas actividades deben ser cuidadosamente planificadas para alinearlas con la identidad del club y sus objetivos estratégicos, garantizando que cada evento o campaña refleje los valores y la misión del club.

El análisis de datos y el seguimiento del rendimiento son igualmente críticos, como argumentan Kim et al. (2020), ya que permiten a los clubes medir la efectividad de sus campañas de *marketing* y ajustar sus estrategias basadas en información precisa y relevante. Este enfoque sustentado en datos asegura que los recursos se utilicen de manera óptima y que las decisiones se tomen de manera informada.

Este módulo no solo cubrirá estos aspectos esenciales del *marketing* y las nuevas tecnologías en la gestión deportiva, sino que también proporcionará las herramientas necesarias para aplicar estos conocimientos de manera práctica y efectiva, con el fin de preparar a

los futuros directores deportivos para enfrentar y superar los desafíos del entorno deportivo actual.

**CONTINUE**

## 2. Estrategias de comunicación y marketing

---

Las estrategias de comunicación y *marketing* en los clubes de fútbol profesional son vitales para promover la marca, interactuar con los aficionados y maximizar los ingresos. Estas estrategias también deben alinearse estrechamente con los objetivos deportivos y financieros del club, para asegurar un desarrollo coherente y sostenible.

### a. Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación en un club de fútbol profesional tienen como objetivo fundamental mantener a los aficionados bien informados y emocionalmente conectados con el club. Según Schultz (2019), una comunicación efectiva debe ser multicanal, aprovechando tanto los medios tradicionales como las plataformas digitales, para llegar a una audiencia diversa y global. Las estrategias incluyen:

#### Marketing de contenidos

Crear contenido relevante y atractivo que resuene con los aficionados, como documentales detrás de escenas, entrevistas exclusivas y análisis táctico

detallado. La clave, como sugiere Smith (2018), es ofrecer contenido que aporte valor agregado, distinguiendo al club de sus competidores.

### Gestión de crisis comunicativa

Desarrollar protocolos claros para la comunicación en situaciones de crisis, asegurando que el club pueda responder rápidamente y de manera coherente para minimizar daños a su imagen. Clavio y Walsh (2014) destacan la importancia de tener una estrategia de comunicación proactiva que incluya la gestión de redes sociales y plataformas *online*, donde las reacciones pueden ser inmediatas y virales.

### Comunicación interactiva

Implementar herramientas interactivas, como chats en vivo y encuestas en redes sociales, para fomentar la participación de los aficionados. Esto no solo aumenta el *engagement*, sino que también proporciona datos valiosos sobre las preferencias y los comportamientos de los seguidores, según Taylor y Kent (2014).

## **b. Impacto de la comunicación en la estructura del club** —

### Fortalecimiento de la comunidad y la base de aficionados

La comunicación efectiva juega un papel crucial en el fortalecimiento de la comunidad y la base de aficionados del club. Las estrategias de comunicación que enfatizan la inclusión y la participación de los aficionados pueden conducir a un mayor compromiso y lealtad. Según Schultz (2019), las campañas que utilizan medios digitales para interactuar directamente con los aficionados pueden mejorar la percepción de la marca y fortalecer la comunidad en torno al club.

## Gestión de la reputación en tiempos de crisis

Las crisis son inevitables en cualquier organización, y la capacidad de un club para comunicar efectivamente durante estos tiempos es esencial para mantener su reputación. Como Clavio y Walsh (2014) destacan, una gestión de crisis comunicativa bien ejecutada puede mitigar daños potenciales a la imagen del club y mantener la confianza de los *stakeholders* y los aficionados.

### **c. Técnicas de marketing** —

En el ámbito del fútbol profesional, las técnicas de *marketing* son fundamentales para conectar con los aficionados, maximizar los ingresos y expandir la marca del club globalmente. Estas técnicas deben ser creativas y adaptativas, aprovechando tanto los métodos tradicionales como las innovaciones digitales, para captar la atención en un mercado altamente competitivo

#### Marketing digital y redes sociales

- Descripción: utilización de plataformas digitales como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube para crear contenido atractivo que pueda enganchar a los aficionados diariamente. Según Smith (2018), las redes sociales ofrecen una plataforma directa para interactuar con los aficionados, promover partidos, vender entradas y mercancías y transmitir contenido exclusivo, como detrás de cámaras y entrevistas.
- Implementación: crear campañas de *marketing* que coincidan con lanzamientos de productos, anuncios de jugadores o eventos importantes del club.

## Figura 1: Datos publicados por el FC Barcelona en enero de 2024

Fuente: FC Barcelona, 2024, inédito.

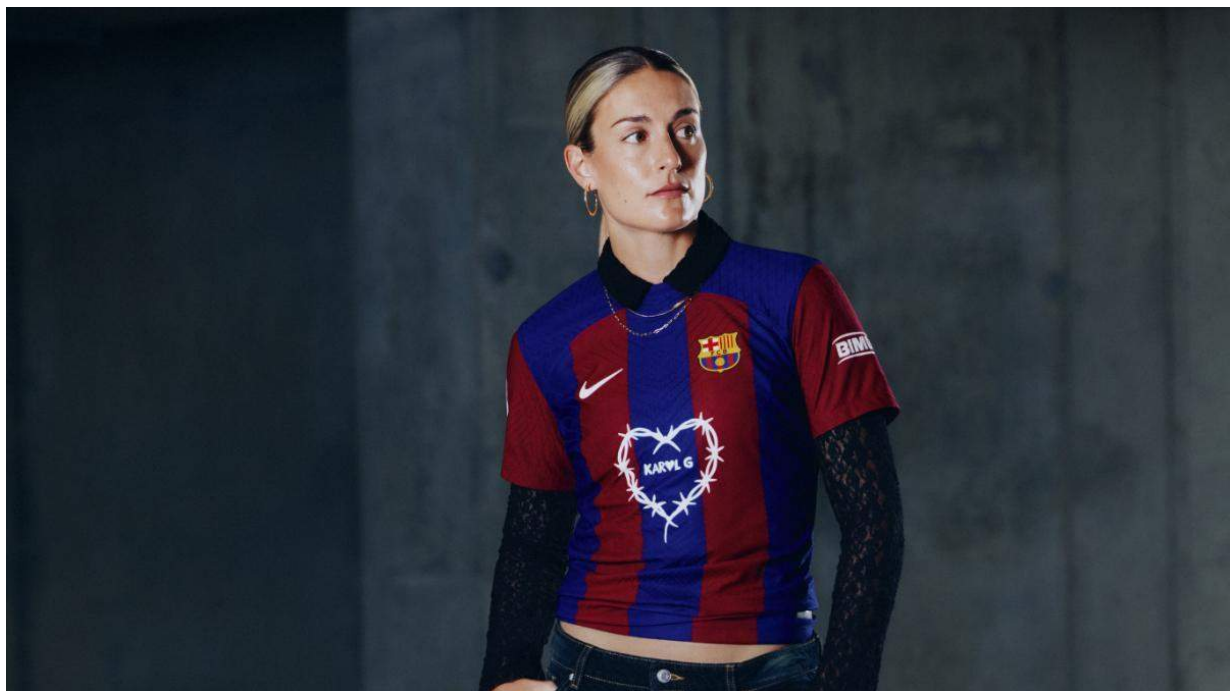


### Patrocinios y colaboraciones estratégicas

Descripción: formación de alianzas con marcas que pueden ofrecer visibilidad adicional y recursos financieros. Según Chadwick (2019), los patrocinios bien elegidos pueden aumentar significativamente los ingresos y proporcionar una plataforma adicional para las campañas de *marketing*.

Implementación: identificar y asociarse con marcas que compartan los valores del club o que operen en mercados clave que el club desea desarrollar.

**Figura 2: Presentación de la camiseta especial del Barça junto con el patrocinio de Spotify**



Fuente: FC Barcelona, 2024. <https://store.fcbarcelona.com/es-co/pages/karolg-fcbarcelona>

---

Eventos de experiencia de marca

- Descripción: organización de eventos que permiten a los aficionados experimentar la marca del club de manera tangible y memorable. Pine y Gilmore (1998) argumentan que estas experiencias pueden transformar la relación

*Marketing* de contenidos

- Descripción: desarrollo de contenido que informe, eduque o entretenga a los aficionados, asegurando que pasen más tiempo interactuando con la marca del club y la del patrocinador. Según Rowley (2008), el contenido debe

**Figura 3: Ejemplo de *marketing* de contenidos del FC Barcelona junto con Spotify: los jugadores publican sus listas en la *app***



Fuente: FC Barcelona, 21 de febrero de 2023, <https://shre.ink/DQvk>

Estrategias de CRM (*Customer Relationship Management*)

- Descripción: uso de sistemas CRM para gestionar y analizar interacciones con los clientes y los datos a lo largo del tiempo. Payne y Frow (2005) describen cómo los sistemas CRM pueden ayudar a

Estrategia de venta de entradas y abonos para el estadio

La venta de entradas y abonos representa una parte crucial de los ingresos operativos de un club de fútbol. Una estrategia efectiva incluye:

- Precios dinámicos: ajustar los precios de las entradas en función de la demanda

**Figura 4: Estadi Olímpic de Montjuïc**



El uso del Estadi Olímpic de Montjüic ha supuesto todo un reto para el FC Barcelona en términos referidos al *marketing* relacionado con la venta de entradas

#### **d. Impacto de las acciones de marketing en la estructura financiera del club** —

Las acciones de *marketing* tienen un papel crucial en la estabilidad financiera de los clubes de fútbol. Cada estrategia implementada no solo busca mejorar la relación con los aficionados y aumentar la visibilidad de la marca, sino también generar ingresos significativos y asegurar la viabilidad económica a largo plazo del club.

*Marketing* digital y redes sociales:

- Impacto financiero: incremento de la venta de entradas y *merchandising* a través de campañas *online*. Las plataformas sociales permiten promociones dirigidas que pueden aumentar la conversión de ventas directas y *merchandising*. Según Smith (2018), las estrategias digitales efectivas pueden transformar el modo en que los clubes interactúan con sus seguidores, aumentando las oportunidades de ventas cruzadas y mejorando los ingresos directos.

Patrocinios y colaboraciones estratégicas

- Impacto financiero: los patrocinios aportan una fuente considerable de ingresos. Como señala Chadwick (2019), los acuerdos de patrocinio bien estructurados pueden aportar estabilidad financiera y recursos adicionales que son esenciales para el crecimiento y el desarrollo a largo plazo del club.

### Eventos de experiencia de marca

- Impacto financiero: los eventos crean nuevas oportunidades para generar ingresos a través de la venta de entradas y servicios adicionales. Pine y Gilmore (1998) destacan que las experiencias memorables pueden traducirse en una mayor fidelidad de los aficionados, lo cual es fundamental para el flujo constante de ingresos.

### Marketing de contenidos

- Impacto financiero: el contenido de calidad mantiene a los aficionados comprometidos y aumenta la probabilidad de consumo de productos y servicios del club. Rowley (2008) explica que un buen contenido puede fortalecer la marca del club y, por ende, mejorar las oportunidades de monetización a través de plataformas digitales.

### Estrategias de CRM (*Customer Relationship Management*)

- Impacto financiero: un sistema CRM eficiente permite segmentar y entender mejor a los aficionados, optimizando las campañas de *marketing* y mejorando la eficacia de las promociones. Payne y Frow (2005) argumentan que el CRM puede incrementar la retención de aficionados y

maximizar los ingresos a largo plazo mediante la personalización de la oferta.

### Figura 5: Precios ofertados por el FC Barcelona en el año en Montjuïc

Fuente: [Imagen sin título sobre precios ofertados por el FC Barcelona en el año en Montjuïc]. (s.f). <https://shre.ink/DQv1>



CONTINUE

### 3. Participación en eventos y activaciones de marketing

---

En el dinámico mundo del fútbol profesional, los eventos y las activaciones de *marketing* representan herramientas estratégicas cruciales para dinamizar y enriquecer la relación entre el club y sus seguidores. Estas iniciativas van más allá de la simple promoción de la marca; son fundamentales para aumentar la visibilidad del club y para forjar una conexión emocional profunda y duradera con la comunidad de aficionados. Como destacan Da Silva y Las Casas (2017), es esencial que estas actividades de *marketing* estén meticulosamente planificadas para resonar con los valores y la cultura del club, garantizando que cada evento sea una auténtica extensión de su identidad y filosofía.

**A. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING**

**B. TIPOS DE EVENTOS Y ACTIVACIONES DE MARKETING**

**C. IMPACTO DE ESTAS INICIATIVAS**

Promoción de la marca

Los eventos y las activaciones actúan como catalizadores para consolidar la identidad del club y ampliar su reconocimiento. Al organizar eventos que capturan y reflejan la esencia del club, se refuerza la marca no solo en la mente de los aficionados, sino también en la percepción de la comunidad en general. Según Masterman (2014), los eventos bien ejecutados pueden incrementar significativamente la notoriedad de la marca y su valor en el mercado.

### Interacción con los aficionados

A través de eventos interactivos y participativos, los clubes tienen la oportunidad de cultivar una relación más íntima y personal con sus seguidores. Romero-Jara et al. (2024) enfatizan que la interacción directa en eventos no solo mejora la experiencia del aficionado, sino que también es fundamental para fomentar la lealtad a largo plazo, un aspecto crítico para la retención de seguidores.

### **Figura 6: Presentación de la renovación del patrocinio de Cupra**

Fuente: [Imagen sin título sobre presentación de la renovación del patrocinio de Cupra]. (s.f.). <https://shre.ink/DQvm>



**A. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE  
LAS ACTIVIDADES DE  
MARKETING**

**B. TIPOS DE EVENTOS Y  
ACTIVACIONES DE MARKETING**

**C. IMPACTO DE ESTAS  
INICIATIVAS**

Días de partido especiales

La organización de eventos especiales en días de partido, como actividades previas al juego o experiencias VIP, juega un papel crucial en la mejora de la experiencia del aficionado. Estos eventos pueden significar un incentivo adicional para la asistencia y el consumo en el estadio, lo cual, como sugieren Woratschek et al. (2016), aumenta el gasto promedio por aficionado y fortalece la atmósfera general del evento.

Encuentros con jugadores

-

Los encuentros personales con jugadores, ya sea a través de sesiones de autógrafos o *meet and greets*, son extremadamente populares y ofrecen a los aficionados recuerdos memorables que refuerzan su conexión emocional con el club. Estos encuentros, según Pradhan et al. (2019), no solo son valiosos para los fans, sino que también humanizan a los jugadores y fomentan un sentido de cercanía con el equipo.

### Campañas comunitarias

Las iniciativas como *clinics* de fútbol, visitas a escuelas y la participación en actividades benéficas locales no solo subrayan el compromiso del club con su comunidad, sino que también sirven para integrar el club más profundamente en el tejido social local, generando buena voluntad y apoyo comunitario.

### **Figura 7: La 3.<sup>ra</sup> equipación de la temporada 2022/23 se inspiró en el Barça Genuine**

Fuente: [Imagen sin título sobre la 3.ra equipación de la temporada 2022/23 se inspiró en el Barça Genuine]. (s.f.). <https://shre.ink/DQCP>



**A. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING**

**B. TIPOS DE EVENTOS Y ACTIVACIONES DE MARKETING**

**C. IMPACTO DE ESTAS INICIATIVAS**

### Aumento de la visibilidad

Cada evento representa una oportunidad para captar la atención de los medios y generar contenido que pueda ser compartido, tanto a nivel local como internacional, ampliando así la visibilidad del club y potenciando su imagen global.

### Fortalecimiento del vínculo emocional

Las experiencias compartidas en estos eventos tienen el potencial de crear recuerdos duraderos que profundizan el vínculo emocional de los aficionados

con el club. Este lazo emocional es esencial para fomentar una lealtad duradera y un apoyo continuo, como lo indica Tapp (2004).

**CONTINUE**

## 4. Gestión de patrocinios y alianzas estratégicas

---

La gestión de patrocinios y alianzas estratégicas es fundamental para el crecimiento y la sustentabilidad financiera de los clubes. Estos acuerdos no solo proporcionan recursos financieros esenciales, sino que también elevan la marca del club dentro de un mercado global. Según Farrelly et al. (2006), las alianzas estratégicas deben ser gestionadas cuidadosamente para alinear los objetivos del club con los de sus socios, maximizando así el impacto y los beneficios mutuos.

### a. Objetivos de la gestión de patrocinios y alianzas estratégicas

#### Familiarización con patrocinadores y socios

La relación entre un club de fútbol y sus patrocinadores no es meramente transaccional, sino profundamente estratégica. Los directores de clubes deben esforzarse por entender las motivaciones, las expectativas y los objetivos de negocio de cada patrocinador. Como señala Chadwick (2019), esta familiarización facilita una colaboración más sinérgica y efectiva, permitiendo que las campañas de *cobranding* y promoción sean diseñadas para maximizar el valor para ambas partes. Por ejemplo, al comprender los objetivos de un patrocinador que busca aumentar su reconocimiento de

marca, un club puede diseñar activaciones que integren de manera destacada la marca del patrocinador en eventos de alta visibilidad.

### Maximización del impacto de las alianzas

Más allá de la negociación inicial, la gestión efectiva de las alianzas estratégicas requiere un monitoreo y una evaluación constantes de las actividades conjuntas para asegurar que los objetivos acordados se están cumpliendo. Babiak y Wolfe (2009) destacan la importancia de adoptar un enfoque estratégico en la gestión de estas alianzas, que considere tanto los beneficios económicos inmediatos como el valor a largo plazo que estas pueden generar. Esto implica no solo evaluar el retorno financiero directo, sino también cómo la asociación contribuye a objetivos más amplios, como el aumento del alcance global del club, la mejora en la percepción de la marca y el fortalecimiento de la lealtad de los aficionados.

## **b. Estrategias de implementación y gestión** —

La gestión de patrocinios en el fútbol profesional requiere una combinación de negociaciones estratégicas y evaluaciones continuas para maximizar los beneficios mutuos y el impacto positivo en el club. Cada acuerdo debe ser diseñado cuidadosamente para alinear los intereses del club y del patrocinador, asegurando que ambos logren sus objetivos comerciales y de marca.

### Negociación de acuerdos

La negociación de patrocinios se centra en la creación de un valor compartido que trascienda el simple intercambio financiero. Según Cornwell (2020), los acuerdos más exitosos son aquellos que integran los objetivos de *marketing* del patrocinador con las iniciativas estratégicas del club, resultando en

beneficios tangibles para ambas partes. Esto podría incluir, por ejemplo, la exposición de la marca en uniformes, derechos de denominación de estadios o acceso a experiencias exclusivas que pueden ser ofertadas a los aficionados. La clave está en entender y capitalizar las sinergias entre los valores y los objetivos del club y los de sus patrocinadores, diseñando acuerdos que generen una exposición significativa y experiencias enriquecedoras para los seguidores.

### Evaluación continua

Implementar un sistema robusto de evaluación continua es crucial para asegurar la efectividad y sostenibilidad de las alianzas de patrocinio. Morgan et al. (2020) enfatizan la importancia de establecer y monitorear indicadores de rendimiento clave (KPI), tales como el alcance de la campaña, la percepción de la marca, el *engagement* en redes sociales y el retorno de la inversión. Estos KPI deben ser revisados regularmente para ajustar las estrategias y asegurar que las alianzas continúen alineadas con los objetivos cambiantes del club y del mercado.

## **c. Impacto en el club** —

### Aumento de ingresos

-

Los patrocinios son vitales para el sustento financiero y el crecimiento estratégico de los clubes de fútbol. Al proporcionar una fuente de ingresos sustancial, estos acuerdos permiten a los clubes financiar sus operaciones diarias de manera más eficiente y segura. Sin embargo, su impacto va mucho más allá del aspecto financiero inmediato. Según Chadwick (2018), los patrocinios facilitan inversiones significativas en infraestructura y desarrollo del talento, lo cual es esencial para la mejora continua del equipo y las instalaciones del club.

Además, las alianzas estratégicas abren nuevas vías de ingresos y permiten la expansión hacia nuevos mercados, lo que es crucial en la era de la globalización del fútbol. Estas alianzas ofrecen oportunidades para diversificar y fortalecer las fuentes de financiación del club, ayudando a mitigar los riesgos financieros y a aprovechar nuevas oportunidades comerciales. Walliser (2003) destaca que la expansión a nuevos mercados mediante patrocinios estratégicos puede aumentar significativamente el alcance y la visibilidad del club, atrayendo nuevas bases de aficionados y abriendo puertas a ingresos adicionales a través de *merchandising*, derechos de transmisión y *tours* internacionales.

### Fortalecimiento de la marca

La colaboración con marcas reconocidas y respetadas transforma radicalmente la percepción global del club. Estas alianzas no solo mejoran la imagen del club mediante la asociación con marcas de alto prestigio, sino que también elevan su estatus en la arena global. Gladden y Milne (1999) argumentan que el "halo" de credibilidad y calidad que acompaña a estas marcas reconocidas refuerza la identidad del club y mejora su reputación entre los aficionados y los *stakeholders*.

El fortalecimiento de la marca a través de patrocinios efectivos también juega un papel crucial en la competitividad del club en el mercado internacional. Según Aaker (1991), una marca fuerte puede generar lealtad sustancial, reducir la vulnerabilidad frente a las acciones competitivas y las crisis de mercado, y permitir mayores márgenes a través de una percepción mejorada de valor. Por lo tanto, las alianzas estratégicas no solo son fundamentales para atraer nuevos aficionados, sino también para mantener una posición competitiva en un entorno deportivo global cada vez más saturado.

#### **d. Ejemplo de la estructura de patrocinadores de un club** —

La estructura de patrocinio de un club deportivo profesional suele ser compleja y estratificada, reflejando diferentes niveles de asociación y compromiso con la marca del club. Los patrocinadores se clasifican típicamente en varias categorías, cada una con un nivel de asociación y visibilidad específicos. Este sistema permite a los clubes maximizar su potencial de ingresos al tiempo que proporciona a los patrocinadores un acceso adecuado a los derechos de *marketing* y otros beneficios asociados con su nivel de patrocinio.

#### **Clasificación de patrocinadores**

##### *Main partners* (principales socios)

Estos son los patrocinadores de más alto nivel y suelen tener los derechos de máxima visibilidad, como el *branding* en la camiseta del equipo principal. Los *main partners* suelen ser marcas globales que buscan aprovechar el alcance internacional del club para promover su marca. Según Chadwick (2019), estos patrocinadores contribuyen significativamente a los ingresos del club y juegan un papel crucial en las campañas de *marketing* estratégico.

##### *Global partners* (socios globales)

Los *global partners* obtienen derechos de *marketing* en múltiples mercados internacionales, aunque con menos visibilidad que los *main partners*. Estos patrocinadores suelen participar en campañas globales y pueden ser marcas que buscan asociarse con atributos específicos del club, como su compromiso con la sostenibilidad o la innovación tecnológica.

##### *Official partners* (socios oficiales)

Este nivel incluye empresas que tienen derechos de *marketing* limitados a ciertas categorías o regiones. Como señala Olkkonen (2001), estos patrocinadores pueden ser proveedores oficiales de productos o servicios y suelen tener derechos de visibilidad en eventos específicos organizados por el club.

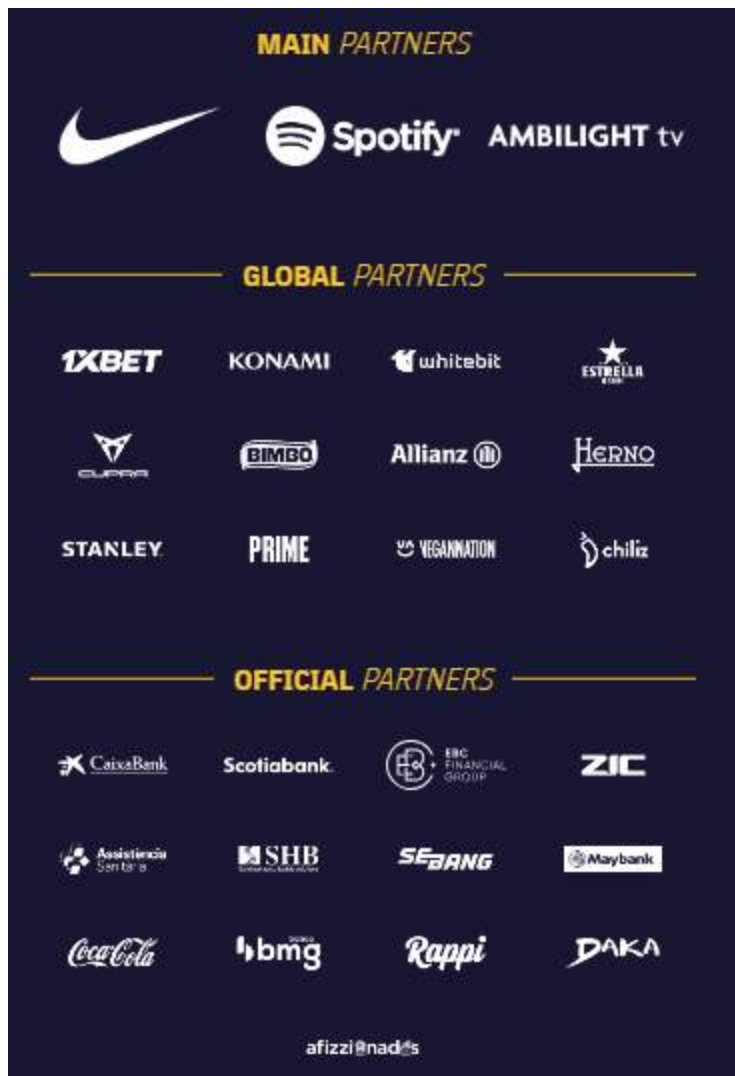
#### Regional partners (socios regionales).

Los *regional partners* tienen derechos de *marketing* exclusivos en sus regiones geográficas. Esta categoría permite, a los clubes, monetizar su base de fans local y, a las empresas, aumentar su reconocimiento en mercados locales específicos, como explica Walliser (2003).

### **Clasificación de los patrocinadores en una estructura como la del FC Barcelona**

La estructura de patrocinio también puede diversificarse según las diferentes secciones del club, como fútbol masculino, fútbol femenino, deportes *indoor* y equipos filiales. Esta segmentación permite adaptar los patrocinios a las audiencias específicas de cada sección, maximizando así el impacto de las asociaciones. Por ejemplo, un club puede tener un *main partner* para su equipo masculino y otro diferente para su equipo femenino, reflejando la creciente popularidad y comercialización del fútbol femenino.

**Figura 8: *Partners* del primer equipo masculino en la temporada 2023/2024**



Fuente: FC Barcelona, 2023. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/partners>

**Figura 9: Partners del primer equipo femenino en la temporada 2023/2024**



Fuente: FC Barcelona, 2023. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/partners>

**Figura 10: Partners de los indoor sports en la temporada 2023/2024**



Fuente: FC Barcelona, 2023. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/partners>

---

**Figura 11: Partners del Barça Àtletic en la temporada 2023/2024**



Fuente: FC Barcelona, 2023. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/partners>

---

CONTINUE

## 5. Análisis de datos y seguimiento del rendimiento

---

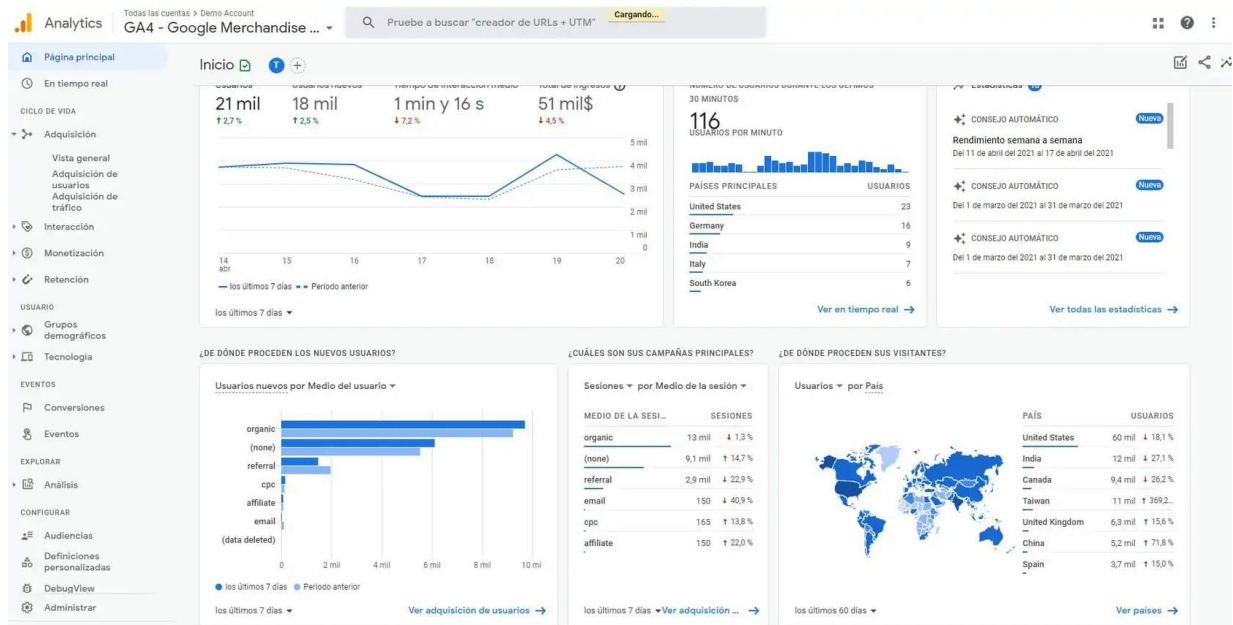
La integración de análisis de datos y el seguimiento del rendimiento en el *marketing* deportivo es fundamental para maximizar la eficacia de las campañas de *marketing* y asegurar un retorno de inversión sustancial. Según Ratten y Ratten (2011), el uso eficiente de análisis de datos permite a los clubes deportivos maximizar tanto su alcance como su relevancia en el mercado altamente competitivo. Los departamentos de *marketing* en el ámbito deportivo utilizan diversas herramientas tecnológicas para recopilar, analizar y actuar sobre la base de datos, permitiéndoles adaptar estrategias a las dinámicas necesidades de sus bases de aficionados y optimizar la asignación de recursos.

### a. Implementación de plataformas de análisis de datos

## Plataformas utilizadas

- Google Analytics: utilizado ampliamente para rastrear el tráfico web y la interacción del usuario en sitios oficiales y tiendas en línea del club. Permite a los equipos de *marketing* entender mejor las rutas de conversión y optimizar las páginas web para

Figura 12: Google Analytics, donde se ven todas las métricas



Fuente: [Imagen sin título sobre Google Analytics]. (s.f.). <https://shre.ink/DQCC>

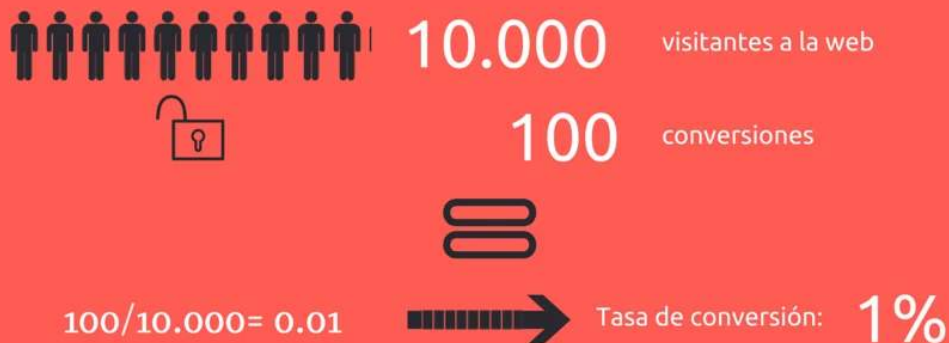
KPI clave medidos

- Tasa de conversión: mide la efectividad de las campañas para convertir intereses en acciones concretas, como la compra de entradas o *merchandising*.
- Coste por adquisición (CPA): calcula el coste promedio

1 of 1

**Figura 13: Ejemplo de cómo calcular la tasa de conversión de una web**

# Cómo calcular la tasa de conversión



elblogdeanamata.com

Fuente: [Imagen sin título sobre cálculo de la tasa de conversión de una web]. (s.f).  
<https://shre.ink/DQCG>

## **b. Importancia de la medición y el seguimiento continuo**

Optimización de la estrategia de comunicación y *marketing*.

El seguimiento continuo de estas métricas permite a los clubes ajustar sus estrategias basándose en datos actualizados y tendencias emergentes. Este enfoque sustentado en datos asegura que los esfuerzos de *marketing* no solo sean reactivos, sino proactivos, anticipándose a las necesidades de los aficionados y mejorando constantemente la relevancia del contenido y las ofertas.

Garantía de un retorno de inversión positivo

La capacidad de medir directamente el impacto de las campañas y actividades específicas en términos financieros y de compromiso permite a los clubes asignar recursos más efectivamente. Según Szymanski (2010), esta evaluación continua es crucial para entender qué estrategias producen el mejor ROI, permitiendo a los clubes enfocar sus inversiones en las áreas más rentables.

**CONTINUE**

## 6. El club de fútbol como generador de ingresos, ¿cómo se gana dinero?

---

Los clubes de fútbol profesional han evolucionado hasta convertirse en entidades complejas y multifacéticas que generan ingresos de múltiples fuentes. Este epígrafe explora cómo los clubes de fútbol aprovechan diversas estrategias comerciales para maximizar sus ingresos, fundamentales para su sostenibilidad y crecimiento en un entorno altamente competitivo.

### **a. Diversificación de fuentes de ingreso en clubes de fútbol**

Los clubes de fútbol generan ingresos a través de varias vías principales, cada una de las cuales juega un papel crucial en la estructura financiera del club:

#### Derechos de televisión

La venta de derechos de retransmisión a cadenas televisivas y plataformas en línea es una de las principales fuentes de ingresos. Estos derechos permiten a los canales televisar partidos en vivo, atraer a una audiencia

global y, por ende, generar importantes ingresos publicitarios y por suscripciones (Beñat, 29 de octubre de 2020).

### Patrocinios y publicidad

Los acuerdos de patrocinio con marcas comerciales proporcionan una fuente significativa de ingresos. Estos incluyen patrocinios de camisetas, donde las marcas obtienen visibilidad al aparecer en la indumentaria del equipo, y acuerdos más amplios que pueden incluir la denominación de estadios y otras instalaciones (Beñat, 29 de octubre de 2020).

### Ventas de entradas y abonos

La venta de entradas para los partidos y los abonos de temporada representan una parte vital de los ingresos operativos de un club. Gestionar eficazmente la capacidad del estadio y optimizar los precios de las entradas son claves para maximizar estos ingresos.

### Comercialización de productos

La venta de productos oficiales, que incluye desde camisetas hasta productos personalizados, aprovecha la lealtad y el fervor de los aficionados, convirtiendo el cariño por el club en una importante vía de ingresos directos (Beñat, 29 de octubre de 2020).

### Transferencias de jugadores

La venta de jugadores a otros clubes puede generar ingresos significativos, especialmente para aquellos clubes que tienen una buena cantera o una estrategia efectiva de desarrollo y venta de talentos.

### Actividades complementarias

Los clubes también exploran ingresos a través de la organización de eventos no deportivos en sus instalaciones, como conciertos y conferencias, y mediante actividades como campus de entrenamiento y *clinics* deportivos durante las vacaciones, que atraen a participantes y generan ingresos adicionales (Beñat, 29 de octubre de 2020).

En este sentido, por ejemplo, el FC Barcelona apuesta por la creación de academias de fútbol por todo el mundo. El FC Barcelona, a través de sus Barça Academy, ha establecido un modelo innovador de generación de ingresos y expansión de su marca a nivel global. Este proyecto no solo se concentra en el desarrollo futbolístico de niños y niñas, sino que también se basa en la exportación de la metodología y la filosofía de La Masía, reconocida mundialmente por su exitosa cantera. A continuación, algunas de las claves:

- Creación y expansión: las Barça Academy son escuelas de fútbol que el FC Barcelona ha establecido alrededor del mundo para enseñar a jóvenes futbolistas la metodología que se aplica en La Masía. Según el club, estas academias sirven como centros de formación donde los valores del club y su estilo de juego se transmiten a las nuevas generaciones (FC Barcelona, 2020).
- Impacto educativo y deportivo: la metodología de las Barça Academy no solo busca desarrollar habilidades futbolísticas, sino también promover valores como el respeto, el esfuerzo, la ambición, el trabajo en equipo y la humildad. Estas academias ofrecen una plataforma donde los jóvenes pueden crecer en un entorno que fomenta la salud, la educación y el bienestar social.
- Expansión global: con presencia en los cinco continentes, las Barça Academy han logrado no solo expandir la marca FC Barcelona mundialmente, sino también establecer una nueva forma de conectar con aficionados jóvenes y sus familias. Cada nueva academia que se abre

contribuye al crecimiento de la base de aficionados y clientes potenciales del club.

- Ubicaciones estratégicas: las academias están ubicadas en regiones estratégicas que presentan un alto potencial de crecimiento en términos de afición al fútbol y desarrollo de talentos, como es el caso de Asia, América del Norte y África.

### Ingresos digitales

La creciente importancia de la presencia digital ha llevado a los clubes a generar ingresos a través de plataformas digitales, como suscripciones a contenido exclusivo en línea, *apps* oficiales y juegos interactivos que enganchan a los aficionados más allá del terreno de juego.

### Creación del museo

La creación de un museo puede ser una fuente significativa de ingresos y una herramienta de *marketing* poderosa, como lo demuestra el caso del Manchester United. Según Morrow (2003), los museos no solo celebran la historia y los logros del club, sino que también atraen a turistas y aficionados, generando ingresos a través de entradas y ventas en la tienda del museo.

### Marca propia para vender productos oficiales

La creación de una marca propia amplía la capacidad de un club para controlar y monetizar sus productos. Richelieu y Pons (2006) señalan que esto permite a los clubes ofrecer productos exclusivos y mantener la calidad y coherencia de la marca, aumentando el valor percibido y los ingresos por ventas.

### Canal propio de televisión

Un canal de televisión propio permite a los clubes maximizar sus ingresos por contenido, proporcionando una plataforma para transmitir partidos, entrevistas, entrenamientos y contenido exclusivo. Según Tena y Baillie (2007), esto no solo genera ingresos por suscripciones, sino que también fortalece la relación con los aficionados.

### Gestión de las tiendas oficiales del club

Las tiendas oficiales son un elemento esencial en la estrategia de *merchandising* de un club. Estas tiendas, tanto físicas como en línea, ofrecen mercancía oficial y ayudan a mantener la conexión con los aficionados locales y globales. Westerbeek y Smith (2003) destacan que las tiendas bien ubicadas y gestionadas eficazmente pueden significar una fuente importante de ingresos directos para el club.

### **Figura 14: Imagen publicitaria de los FC Barcelona Camps de la Barça Academy**

Fuente: Barca Academy, 2024, <https://shre.ink/DQCA>



## b. Estrategias para la optimización de los ingresos —

Para maximizar sus fuentes de ingresos, los clubes de fútbol deben implementar estrategias de negocio y *marketing* fundamentadas en un enfoque analítico y dirigido al mercado. Según Szymanski (2010), los clubes deben centrarse en identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado, así como en optimizar las existentes mediante el uso de análisis de datos y técnicas de *marketing* avanzadas.

### Optimización de precios y gestión de la capacidad

Késenne (2007) argumenta que una gestión efectiva de los precios y la capacidad del estadio es crucial. Esto incluye la implementación de precios dinámicos para las entradas, basados en la demanda y la importancia del evento, lo que puede maximizar los ingresos de taquilla y mejorar las tasas de asistencia.

## Desarrollo de productos comerciales

Richelieu (2014) sugiere que los clubes deben diversificar sus ofertas de productos comerciales para explotar plenamente su base de seguidores. Esto podría incluir mercancía especializada, ediciones limitadas y productos personalizados que capturan el interés y la lealtad del aficionado.

## Expansión de mercados internacionales

La globalización de los deportes ofrece enormes oportunidades de ingresos a través de la expansión internacional. Chadwick (2009) enfatiza la importancia de adaptar las estrategias de *marketing* para apuntar a mercados internacionales específicos, utilizando campañas localizadas que resuenen con los aficionados globales.

## Uso de tecnología y datos

La tecnología digital y el análisis de datos son fundamentales para entender mejor las preferencias y los comportamientos de los aficionados. Westerbeek y Smith (2003) señalan cómo la implementación de sistemas avanzados de CRM y plataformas de análisis puede ayudar a personalizar la comunicación y las ofertas, aumentando la eficacia del *marketing* y mejorando la satisfacción del cliente.

## Estrategias de contenido digital

En la era digital, los clubes pueden generar ingresos sustanciales a través de contenidos exclusivos ofrecidos en plataformas digitales. Según López-González y Guerrero-Solé (2018), los clubes deben desarrollar estrategias de contenido que fomenten la interacción *online* y alienten a los aficionados a consumir contenido *premium*, como transmisiones en vivo y videos exclusivos.

---

**CONTINUE**

## 7. Referencias

---

**Aaker, D. A.** (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press.

**Babiak, K. y Wolfe, R.** (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742.

**Barça Academy.** (2024). Home [Imagen].  
<https://barcaacademycampsnorway.com/>

**Beñat.** (29 de octubre de 2020). 10 ways to increase your club's revenue [free eBook]. Clupik.

**Brown, T. J. y Walsh, P. F.** (2019). *Sports marketing*. Routledge.

**Chadwick, S.** (2019). *Global sports marketing: Competition, convergence and collaboration*. Palgrave Macmillan.

**Clavijo, F.** (2019). *Aplicaciones de Google Analytics en marketing digital*. Editorial UOC.

**Clavio, G. y Walsh, P.** (2014). Dimensions of social media utilization among college sport fans. *Communication & Sport*, 2(3), 261–281.

**Cornwell, T. B.** (2020). *Sponsorship in marketing: Effective partnerships in sports, arts, and events*. Routledge.

**Da Silva, E. C. y Las Casas, A. L.** (2017). Los aficionados deportivos como consumidores: Un enfoque al marketing deportivo. *British Journal of Marketing Studies*.

**FC Barcelona.** (21 de febrero de 2023). Las *playlists* de Spotify de Lewandowski y Oshoala [Imagen]. <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/3076075/las-playlists-de-spotify-de-lewandowski-y-oshoala>

**Gladden, J. M. y Milne, G. R.** (1999). Examining the importance of brand equity in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 8, 21–30.

**[Imagen sin título sobre cálculo de la tasa de conversión de una web].** (s.f.). <https://ar.pinterest.com/pin/717268678165063573/visual-search/?x=16&y=16&w=532&h=250&surfaceType=flashlight>

**[Imagen sin título sobre Estadi Olímpic de Montjuïc].** (s.f.).  
<https://www.elperiodico.com/es/deportes/20231206/socio-barca-dejado-subir-montjuic-95461548>

**[Imagen sin título sobre Google Analytics].** (s.f.).  
<https://neetwork.com/como-convertirte-en-un-experto-en-marketing-digital/>

**[Imagen sin título sobre precios ofertados por el FC Barcelona en el año en Montjuïc].** (s.f.).  
<https://www.sport.es/es/noticias/barca/socios-socias-podran-adquirir-pase-89187769>

**[Imagen sin título sobre presentación de la renovación del patrocinio de Cupra].** (s.f.). <https://www.autobild.es/noticias/fc-barcelona-cupra-renuevan-alianza-2029-1369013>

**[Imagen sin título sobre la 3.<sup>ra</sup> equipación de la temporada 2022/23 se inspiró en el Barça Genuine].** (s.f.).  
<https://www.mundodeportivo.com/videos/fc-barcelona/20220824/1001855666/barca-muestra-como-tercera-camiseta-barca.html>

**Johnson, P y Sheehan, M.** (2017). *Sports public relations*. Sage.

**Késenne, S.** (2007). *The Economic Theory of Professional Team Sports: An Analytical Treatment*. Edward Elgar Publishing.

**Kim, Y. K., Smith, R. y James, J. D.** (2020). *Handbook of sport marketing research*. Fitness Information Technology.

**López-González, H. y Guerrero-Solé, F.** (2018). Fan *engagement* en las redes sociales: Cómo gestionar la comunicación de clubes de fútbol. *Revista Latina de Comunicación Social*.

**Masterman, G.** (2014). *Strategic Sports Event Management*. Routledge.

**Morgan, L., Adair, D. y Taylor, T.** (2020). Sport event sponsorship management from the sponsee's perspective. *Sport Management Review*, 23(5), 838–851. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.006>

**Morrow, S.** (2003). *The People's Game: Football, Finance and Society*. Palgrave Macmillan.

**Olkkonen, R.** (2001). Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), 309–329. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005503>

**Payne, A. y Frow, P.** (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.

**Pine, B. J. y Gilmore, J. H.** (1998). *Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review.

**Pradhan, D., Malhotra, R. y Moharana, T. R.** (2019). When fan engagement with sports club brands matters in sponsorship: influence of fan–brand personality congruence. *Journal of Brand Management*, 27, 77–92. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00169-3>

**Ratten, V. y Ratten, H.** (2011). International sports marketing: Practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614–620. <https://doi.org/10.1108/08858621111179886>

**Richelieu, A.** (2014). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Routledge.

**Romero-Jara, E., Solanellas, F. y López-Carril, S.** (2024). The more we post, the better? A comparative analysis of fan engagement on social media profiles of football leagues. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(3), 578–599. DOI: 10.1108/IJSMS-12-2023-0252

**Rowley, J.** (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing*, 112(4), 45–59.

**Smith, A. C.** (2018). *Digital sports marketing*. CRC Press.

**Schultz, D. E.** (2019). Communicating in the 21st century. *Journal of Marketing Communications*.

**Szymanski, S.** (2010). *Money and Soccer: A Socceronomics Guide*. Nation Books.

**Tapp, A.** (2004). *Principles of Direct and Database Marketing*. Prentice Hall.

**Tena, D. y Baillie, J.** (2007). *Sports broadcasting*. Routledge.

**Walliser, B.** (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), 5–40, <https://doi.org/10.1080/02650487.2003.11072838>

**Westerbeek, H. y Smith, A.** (2003). *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. Routledge.

**Woratschek, H., Horbel, C., y Popp, B.** (2016). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.865776>.

CONTINUE

# Descarga

---



**modulo-4-marketing-y-nuevas-tecnologias-8WMxTK1D.pdf**

3 MB

