



**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA DEL
CLUB ATLÉTICO NACIONAL DE COLOMBIA.**

Trabajo científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata - Argentina

Profesor Director de Tesis:
Prof. Mg. Fernando Simonato.

Presentado por:
Juan David Pabón Porras
Dirección: General Urquiza 605
Departamento 4- Vicente López,
Provincia de Buenos Aires (Argentina)
Teléfono: (54) 1167314074

Fecha de entrega: 15 de julio de 2014.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco al profesor Fernando Simonato por toda su colaboración y asesoría en la elaboración de esta tesis. Su experiencia y conocimientos fueron un apoyo fundamental para la realización del trabajo. También, al director del Máster en Marketing Internacional, Rogelio Simonato, por toda su gestión dentro de este programa académico.

Igualmente, todos mis agradecimientos van dirigidos a la Magíster Liesel Bischoff, secretaria académica, por su valiosa tarea, no solo desde el punto de vista profesional sino principalmente de su empatía personal. Su ayuda en las diferentes materias del Máster y el trabajo de tesis, siempre recordaré con aprecio y cariño. Asimismo, a todos los docentes de las diferentes asignaturas que fueron dictadas y que se constituyeron en fuente de nuevos conocimientos. Finalmente, a mi familia por su apoyo incondicional, sin el cual esto no hubiera sido posible.

ÍNDICE

1. PRÓLOGO.....	1
1.1 Resumen ejecutivo	2
1.2 Objetivo general	2
1.3 Objetivos específicos	3
1.4 Alcance del proyecto	3
1.5 Metodología	3
2. CONCEPTOS BÁSICOS	5
2.1 Marca.....	5
2.2 Personalidad de la marca y valores.....	7
2.3 Qué hace que una marca sea fuerte.	8
2.4 Investigación de Fournier con relación a la marca.....	8
2.5 Prominencia de marca.....	12
2.6 Administración del valor capital de la marca	12
2.7 Por qué internacionalizar una marca.....	14
2.8 Construcción del valor capital global de la marca basado en el cliente.....	16
2.9 Marketing Deportivo	18
2.10 El Patrocinio Deportivo	23
2.11 El Merchandising	24
2.12 El Licensing	25
3. EL MERCADO DEL FÚTBOL EN EL MUNDO.....	26
3.1 Marcas exitosas de equipos de fútbol en el mundo.	32
3.2 Real Madrid de España.....	33
3.3 Barcelona de España	35
3.4 Manchester United.....	37
3.5 Boca Juniors	39
4. EL FÚTBOL EN COLOMBIA.....	43
4.1 El fútbol colombiano como negocio	43
4.2.Patrimonio de las Sociedades Anónimas del Fútbol a diciembre 31 de 2012.	48
4.3 Activos y Pasivos del Fútbol colombiano:	51
5. EL CLUB ATLÉTICO NACIONAL S.A.....	54

5.1 Nacional como marca.....	56
5.2 Situación actual de la marca del Club Atlético Nacional	59
5.3 Análisis Financiero del Club Atlético Nacional	61
5.4 Asistencias al estadio del Club Atlético Nacional	69
5.5 Situación actual del Atlético Nacional en el Ámbito Internacional. Diagnóstico.	74
5.6 Ubicación del Club Atlético Nacional dentro de los Rankings (índices internacionales de equipos de fútbol).....	75
5.7 Análisis de la zona geográfica y la competencia	77
5.8 Conclusiones del Análisis de la zona geográfica.....	84
6. ANÁLISIS FODA DEL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DEL CLUB ATLÉTICO NACIONAL	86
6.1 Estados de resultados proyectados para los años 2013 - 2016	89
6.2 Formulación estratégica para el posicionamiento internacional del Club Atlético Nacional en el periodo 2014-2016.....	90
7.0 CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXO 1.....	104
ANEXO 2.....	105
ANEXO 3.....	106

1. PRÓLOGO

El fútbol dejó de ser exclusivamente una actividad deportiva. En la actualidad, es un verdadero negocio, del cual forman parte muchos actores: jugadores, clubes de fútbol, aficionados, medios de comunicación, patrocinadores y en general, todos aquellos que de una u otra manera participan en las utilidades que se producen.

Muchos equipos como Barcelona, Boca Juniors, Real Madrid y Manchester United son verdaderas marcas a nivel mundial, que funcionan como importantes empresas que desarrollan múltiples actividades comerciales combinadas con las deportivas.

Estos tienen escuelas de fútbol, tiendas, restaurantes, televisión y revistas, ofrecen un sinnúmero de productos y servicios que son mundialmente reconocidos porque los habitantes de diferentes lugares del planeta ven los partidos de estos equipos y disfrutan de la pasión del fútbol como si estuvieran en los estadios Camp Nou (Barcelona), La Bombonera (Boca Juniors), Santiago Bernabeú (Real Madrid) y Old Trafford (Manchester United).

La internacionalización de estas marcas ha traído excelentes beneficios económicos para estos equipos, lo que se refleja también en un explicable rendimiento deportivo. Atlético Nacional es uno de los equipos grandes de Colombia, campeón de Copa Libertadores en 1989. Este club de la ciudad de Medellín pertenece a una importante organización empresarial del país, tiene una de las mejores nóminas de la actualidad y posee las condiciones económicas y deportivas para internacionalizarse como marca.

Con estrategias de marketing y diferentes propuestas, Nacional podría buscar una mayor presencia en algunos países de Latinoamérica y Estados Unidos, lo que le generaría reconocimiento deportivo y aumento en sus ingresos.

En Colombia, Nacional lleva muchos hinchas a cualquier ciudad en donde juegue. Además, hay cientos de ellos que residen en el exterior. Es esta comunidad de colombianos que viven en diferentes lugares del continente americano la que constituiría un mercado potencial para equipos representativos de su país.

1.1 Resumen ejecutivo:

La globalización es un proceso que ya se implantó a nivel deportivo. Es una realidad y quien no se adecúe a ella, no tendrá las condiciones de competitividad para alcanzar el éxito deportivo y económico.

Muchos equipos del mundo ya avanzan por ese camino. El Club Atlético Nacional es uno de los más grandes de Colombia. Su plantilla siempre ha sido de las más destacadas del país, poseedor de las mejores asistencias a los estadios y a nivel internacional ha sido ganador de varios títulos, como la Copa Libertadores.

Es buena su gestión administrativa y tiene gran respaldo económico por pertenecer a la Organización Ardila Lülle, Grupo Empresarial reconocido en el país. Las anteriores condiciones permiten concluir que el Club Atlético Nacional tiene un excelente perfil para ser explotado a nivel comercial y de marca.

Tomando en cuenta la gestión realizada por equipos como Barcelona y Real Madrid de España, Manchester United de Inglaterra y Boca Juniors de Argentina, Nacional podría desarrollar estrategias de marketing para posicionarse más en el país e internacionalizar su marca.

Este trabajo busca analizar el equipo dentro del panorama nacional para establecer cuáles son sus fortalezas y debilidades para avanzar en la internacionalización de la marca que le permita alcanzar el éxito deportivo y económico.

1.2 Objetivo general

Partiendo de la base de que el fútbol es un deporte y excelente negocio, se analizará la gestión de clubes importantes del Mundo para luego determinar qué sucede en Colombia y más concretamente con el equipo Atlético Nacional S. A. El objetivo principal del trabajo es hacer un análisis del citado club dentro del contexto del fútbol colombiano y establecer una propuesta para la internacionalización de la marca del Club Atlético Nacional.

1.3. Objetivos específicos:

- Analizar las estrategias utilizadas por otros clubes de fútbol reconocidos a nivel mundial para internacionalizar su marca.
- Determinar a qué lugares de Estados Unidos y a qué países de Latinoamérica estará dirigida la internacionalización de la marca del Club Atlético Nacional, teniendo en cuenta que la estrategia va orientada a los colombianos residentes en el exterior.
- Hacer un análisis del mercado donde estará dirigido.
- Revisar los estados financieros del equipo, específicamente el estado de pérdidas y ganancias que nos indicarán las cifras de ingresos y gastos que permitan determinar la rentabilidad económica del equipo, así como su estado financiero.
- Establecer estrategias de marketing para que el Club Atlético Nacional sea una marca con mayor presencia en otros lugares del continente americano.

1.4.- Alcance del proyecto:

Este proyecto analiza a Nacional como marca, como empresa en Colombia y señala los lugares a donde podría llegar el club verdolaga como Estados Unidos, con posibilidades de incursionar en ciertos países sudamericanos. El mercado lo componen los aficionados colombianos residentes en las zonas donde se pretende hacer presencia.

De otra parte, se establece un contexto deportivo y económico del fútbol colombiano y mundial, teniendo en cuenta a clubes importantes del mundo como Boca Juniors, Barcelona, Real Madrid y Manchester United.

1.5 Metodología:

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias para obtener información acerca de gestión de marcas, el contexto deportivo y económico del fútbol en Colombia y el Mundo.

Fuentes secundarias como:

- Trabajos de grado publicados, revistas, periódicos.
- Material bibliográfico, obtenido de la base de datos de la Biblioteca de la Universidad de la Plata.
- Páginas de Internet
- Otras publicaciones

Se realizaron investigación y análisis de clubes de futbol del mundo como marcas para determinar estrategias realizadas en su internacionalización con el fin de aplicarlas al equipo colombiano. También, se analizaron los estados financieros de los equipos del futbol colombiano y específicamente los del Club Atlético Nacional.

Los clubes de futbol en Colombia son sociedades privadas y por lo tanto, no están obligados a publicar los estados financieros, sólo los deben presentar a la Superintendencia de Sociedades, organismo del gobierno que ejerce inspección y vigilancia sobre las sociedades, por tal razón si el club no quiere facilitarlos, como en el presente caso, a pesar de las solicitudes realizadas tanto por el autor de la tesis como por la misma universidad, hace complicado contar con toda la información requerida.

No obstante se acudió a fuentes secundarias: otro trabajo de grado presentado en Colombia, y la obtención, sólo con fines académicos, de los estados financieros del 2012 ante la misma Superintendencia.

2. CONCEPTOS BÁSICOS

2.1 Marca.

Una marca es un concepto con varias definiciones. Según la American Marketing Association (AMA), una marca es un *“nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”*.¹

Al crear el nombre, logotipo o símbolo del producto, se crea a la vez la marca. Ésta le da una identidad en el mercado. Con la marca, un producto se puede diferenciar porque varía su nombre, logotipo, diseño, empaque y otras características.

El producto se ofrece al mercado para su consumo. Éste puede ser un bien, servicio, tienda especializada, o figura de la actuación, del espectáculo o la política. El producto tiene cinco niveles de significado²:

“El nivel de beneficio básico: Es la necesidad o deseo fundamental que los consumidores satisfacen al consumir el producto o servicio.

El nivel de producto genérico: Es una versión básica que contiene solo los atributos o características absolutamente necesarios para su funcionamiento pero sin características distintivas. Es una versión elemental y sin adornos del producto que desempeña su función de manera adecuada.

El nivel de producto esperado: Es el conjunto de atributos o características que suelen esperar y aceptar los compradores.

El nivel de producto aumentado: Atributos, beneficios o servicios relacionados con el producto que lo distinguen de la competencia.

El nivel de producto potencial: Los agregados y transformaciones que se podrían experimentar en el futuro”.

La marca tiene diferentes dimensiones que la diferencian de los productos elaborados. Según un observador de marketing, *“lo que distingue una marca de su contraparte, una mercancía sin marca, y le da su valor, es la suma total de percepciones de los clientes y los sentimientos relacionados con los atributos del producto, así como la forma en que*

¹ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 2.

² Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 3.

*desempeñan, el nombre de la marca y lo que simboliza, y con la compañía asociada a esta*³.

Las marcas son fundamentales para los consumidores porque permiten identificar quién elabora el producto y pueden establecer el rol a desempeñar del productor o distribuidor. Mediante sus experiencias previas, el consumidor conoce bien qué productos o servicios les van a satisfacer sus necesidades.

La evaluación de un artículo se puede realizar con base en la identificación que se tenga con la marca o los atributos. Una marca reside en la mente de los consumidores⁴. No todos los artículos pueden llegar a tener marca porque se requiere mostrarle al cliente una identidad del producto y esto se llega a conseguir mediante el nombre y elementos de marca (función y razón de compra). *“La clave del desarrollo de marcas es que los consumidores perciben diferencias entre las marcas de una categoría de producto en particular”*⁵.

En cuanto a la marca de negocio a negocio, esto le da imagen a la empresa. Por ejemplo, una marca fuerte puede ofrecer una certeza valiosa a los clientes empresariales de quizás estar poniendo el destino de su compañía⁶.

En una marca de negocio a negocio, se encuentran personas vinculadas en la compañía y en segmentos del mercado donde ésta podría elegir la llegada y entre otras empresas. Las marcas negocio a negocio buscan diferenciarse en productos y servicios.

Desarrollo de marcas de negocio a negocio⁷:

- Vincular directamente la función e importancia del desarrollo de marcas al modelo de negocio/utilidad y a la estrategia de entrega de valor del mercadólogo.
- Comprender la función de la marca en el proceso de compra organizacional.
- Asegurarse de que la propuesta básica de valor sea relevante para todos los involucrados importantes en la unidad y en el proceso de toma de decisiones
- Enfatizar el enfoque de desarrollo corporativo.
- Construir una marca corporativa basada en intangibles.

³ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 5.

⁴ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 10.

⁵ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 10.

⁶ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 12.

⁷ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 24.

- Evitar confundir la estrategia de comunicación corporativa con la estrategia de marca y administrar de manera cuidadosa la relación entre ambos grupos de actividades para evitar conflictos potenciales.
- Aplicar un análisis de segmentación detallado dentro y a través de segmentos definidos por industria con base en las diferencias en la composición y funcionamiento de los centros de compra dentro de esos segmentos.
- Construir las comunicaciones de marca en torno de los efectos interactivos de múltiples medios.
- Adoptar un enfoque administrativo descendente o ascendente.
- Educar a todos los miembros de la organización en torno al valor del desarrollo de marca y la función que desempeñan en ofrecer ese valor.

En el deporte, las empresas desarrollan conciencia, imagen y lealtad. Actualmente, los símbolos y logotipos de las marcas son un factor financiero debido a los contratos de licencia que manejan.

2.2 Personalidad de la marca y valores.

La marca tiene características que los consumidores le pueden dar. Para evaluar la personalidad, Jennifer Aaker(2008) realizó una investigación para analizar este aspecto. Según Aaker, hay una escala de personalidad que refleja estos factores de la personalidad de la marca⁸: Sinceridad (realista, honeste, íntegra, y alegre), emoción (valiente, animosa, imaginativa y actual), competencia (confiable, inteligente y exitosa), sofisticación (clase alta y encantadora) y robustez (propia para actividades al aire libre y resistente).

Según Hill, Ettenson y Tyson(2008), existen guías para invertir los presupuestos en el desarrollo de marcas de un portafolio. Por ejemplo, comprender el portafolio, evaluar la contribución de la marca, evaluar la posición de mercado, abordar problemas e identificar oportunidades y desarrollar un plan para el portafolio.

⁸ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 370.

2.3 Qué hace que una marca sea fuerte.

Para crear una marca fuerte y maximizar su valor capital, los gerentes de marketing deben dar estos pasos⁹:

- “-Comprender el significado de la marca y comercializar de manera adecuada los productos y servicios correctos.*
- Posicionar a la marca de manera correcta.*
- Ofrecer una entrega superior de los beneficios deseados.*
- Emplear una amplia variedad de los elementos complementarios de la marca, actividades de marketing de apoyo y asociaciones secundarias.*
- Adoptar un conjunto integrado de comunicaciones de marketing y comunicar de manera consistente.*
- Medir las percepciones de los consumidores con respecto al valor y, con base en esto, desarrollar una estrategia de fijación de precios.*
- Establecer credibilidad y crear la personalidad e imaginaria de marca apropiadas.*
- Conservar la innovación y relevancia de la marca.*
- Diseñar e implementar de manera estratégica una jerarquía de marcas y un portafolio de marcas”.*

2.4 Investigación de Fournier con relación a la marca.

Susan Fournier(2008), de la Universidad de Boston (Estados Unidos), estableció que la marca tiene una personalidad de acuerdo con sus relaciones. Existe una relación expresada por la marca al tener una sociedad con el consumidor.

Según Fournier(2008), *“las marcas son parejas viables en una relación”*¹⁰. Es decir, se necesita ejecutar decisiones acerca de marketing y esto sucede a partir de esos comportamientos expresados de la marca. La personalidad está relacionada con la relación de la marca con el consumidor. Por ejemplo, si la marca tiene compromiso y envía regalos como muestra de cariño y logra una fidelización, la relación con la marca se va a mantener.

⁹ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 642.

¹⁰ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 388.

Según Fournier(2008), la fortaleza de la marca está relacionada con la relación de ésta con los clientes. Para él, debe haber fortaleza, profundidad y duración en la relación entre la marca y el consumidor. El concepto cantidad de relación con la marca tiene varias partes¹¹: Interdependencia: Rituales de conducta de compra y uso de la marca y desesperación al no tener el producto. Esto termina como dependencia y adicción.

Conexión del autoconcepto: La marca expresa parte importante del autoconcepto del pasado, presente así como un vínculo con la personalidad mediante comodidad, nexos, control y seguridad.

Compromiso: Vínculo permanente con la marca y mejoramiento de esta relación así lleguen a surgir inconvenientes. Lealtad y fidelidad.

Amor/Pasión: Preferencia incondicional por la marca así existan muchas otras opciones. Calidez, cuidado, afecto y pasión. “*La marca es irremplazable y es la única calificada como pareja en la relación*”.

Intimidad: Comprensión de la esencia de la marca y la pareja en la relación y la naturaleza de la relación entre el consumidor y la marca. El consumidor desarrolla un concepto íntimo de la marca y siente intimidad que se refleja de la marca hacia al individuo y consumidor.

Calidad de la pareja con la marca: Orientación empática hacia el otro, capacidad de la pareja para hacer sentir al otro querido, deseado, respetado, importante, capacidad de responder a las necesidades, carácter de formalidad, fiabilidad y previsibilidad en la marca, confianza o fe en la creencia que la marca cumplirá reglas de la relación y rendirá cuenta de sus acciones.

Una marca requiere generar conciencia, reconocimiento y recuerdo entre la gente. Los consumidores deben recuperar la marca de la memoria cuando hay pistas acerca del tipo de producto, las necesidades que esto cubre y la respectiva situación de uso o compra. Con la conciencia de marca generada, existen las siguientes ventajas¹²:

Aprendizaje: La conciencia de marca influye en la formación y la fortaleza de las asociaciones encargadas de la imagen de marca. Ésta debe permanecer registrada en la mente de los clientes.

Consideración: Los consumidores deben considerar la marca al realizar una compra que podría ser aceptable para el cubrimiento de diversas necesidades.

Elección: El alto nivel de conciencia de marca puede influir en las relaciones entre las marcas en la consideración así no existan otras asociaciones con esas marcas.

Por otro lado, para crear una imagen de la marca, es necesario relacionar las asociaciones fuertes y únicas con ella. Los consumidores pueden formar vínculos por caminos diferentes

¹¹ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 388.

¹² Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 54.

a las actividades de marketing. Por ejemplo, mediante la experiencia directa, con información de fuentes comerciales o independientes, a través de información boca a boca y con las conclusiones que se realizan acerca de la marca así como nombre, logotipo o identificación con la compañía, canal de distribución o persona, lugar, acontecimiento¹³.

Con relación a las necesidades de los consumidores, es importante tener en cuenta aquellas establecidas en la pirámide de Maslow¹⁴: Necesidades psicológicas (comida, aire, agua, refugio, sexo), necesidades de seguridad y certidumbre (protección, orden y estabilidad), necesidades sociales (afecto, amistad, pertenencia), necesidades del ego (prestigio, estatus, auto respeto) y auto realización (autosatisfacción).

En el caso de los hinchas de un club de fútbol, se buscan necesidades sociales como afecto y pertenencia y necesidades del ego como prestigio en el caso de equipos grandes. La auditoría de marca sería importante para una estrategia de internacionalización y así descubrir las fuentes de valor capital.

Con la auditoría se pueden analizar objetivos, estrategias y actividades de la compañía o de la unidad de negocios, con el fin de determinar áreas y oportunidades problemáticas y recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño del marketing de la compañía¹⁵.

Después, se realizaría una exploración de la marca, se obtiene información acerca de los pensamientos y opiniones de los consumidores. Esto permite evaluar los pensamientos acerca de la marca y los diferentes productos para establecer el valor capital.

El Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente (VCMBC¹⁶) le da reconocimiento a la marca con el fin de crear un valor o efecto diferencial y así determinar el valor de la marca. Para la presentación del valor capital de la marca basado en el cliente se requiere un alto nivel de conciencia y familiaridad de este con la marca y de esta manera mantiene asociaciones favorables y específicas en la memoria¹⁷. Incluso, en determinados casos, la conciencia es suficiente para crear una respuesta favorable en el consumidor.

En las decisiones de un bajo nivel de relevancia, los clientes le dan más importancia a la familiaridad con la marca. El modelo VCMBC considera la construcción de la marca como

¹³ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 56.

¹⁴ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 119.

¹⁵ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 126.

¹⁶ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 48.

¹⁷ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 53.

una secuencia de etapas. Cada una dependerá de conseguir con éxito los objetivos de la anterior¹⁸:

1. Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad.
2. Establecer la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica diversas asociaciones tangibles e intangibles de marcas con ciertas propiedades.
3. Generar las respuestas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca.
4. Cambiar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa entre los clientes y la marca.

Según Jonathan Knowles(2008), hay otros aspectos aparte de la medición del ROI (Retorno de la Inversión) que permiten establecer si las marcas son activos que permiten generar mejores rendimientos a través del tiempo¹⁹.

Para calificar una marca como activo en lo financiero, es necesario medirla en cuanto a su capacidad para generar flujos de efectivo en el futuro. Se puede crear valor si se cambia el comportamiento del cliente porque las modificaciones en las actitudes no generan flujos de efectivo y el valor capital de la marca debe medirse para determinar el origen y la escala del componente emocional que la marca agrega a la funcionalidad del producto.

En la construcción del valor capital de la marca se requiere crear programas de marketing con el fin de llegar a los segmentos de mercado. De esta manera, es necesario identificar las diferencias en el comportamiento del consumidor.

El valor capital de la marca basado en el cliente requiere algunas condiciones específicas para su construcción²⁰: establecer la profundidad y amplitud de la conciencia de marca, crear puntos de paridad y de diferencia, provocar respuestas positivas hacia la marca y crear relaciones intensas y activas con la marca.

De esta manera, es necesario previamente establecer algunos aspectos fundamentales para la construcción de marca: prominencia de la marca, desempeño de la marca, imaginaria de la marca, juicios sobre la marca, sentimientos hacia la marca y resonancia de la marca²¹.

¹⁸ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 59-60.

¹⁹ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 317.

²⁰ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 605.

²¹ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 60.

2.5 Prominencia de marca:

Es importante establecer un orden de introducción de los productos. En el mercado nacional, las introducciones son secuenciales y se extienden durante más tiempo que aquellas casi simultáneas en los mercados extranjeros.

El orden de introducción de los productos ocasiona un impacto en las opiniones de los clientes acerca de lo ofrecido por las marcas, los beneficios y las necesidades para satisfacer. Con la amplitud y profundidad de recuerdo se garantiza la prominencia y el significado adecuado de la marca.

Crear la imagen de la marca

Si el producto no es modificado en los mercados, las asociaciones básicas de desempeño no necesitan ser diferentes. La creatividad de las asociaciones de marca puede ser diferente y el desafío en el marketing global es crear el equilibrio y las respuestas emocionales y sentimientos hacia la marca.

Cultivar la resonancia

Para obtener la resonancia de marca en nuevos mercados, los consumidores deben tener oportunidades y motivaciones para comprar y usar el producto, interactuar con los demás clientes y con la compañía y aprender y experimentar la marca y su marketing. Lo interactivo puede ser ventajoso si es de fácil acceso en cualquier lugar del mundo.

2.6 Administración del valor capital de la marca

La administración interna de la marca busca que empleados y socios de marketing entiendan el desarrollo de marcas y la manera en que se afecta el valor capital de la marca. Todos tienen responsabilidad de administrar las marcas. Por esta razón, cada empresa necesita tener estructuras, procesos, incentivos y recursos²².

En la administración interna todos los empleados son la representación de la marca y así influyen en el valor capital. En cambio, con la administración externa se entienden cuáles son las necesidades y deseos de los consumidores para llegar a crear programas de marketing adecuados.

²² Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 668.

¿Qué es el valor de la marca? El valor de la marca fue definido en el libro Gestión del valor de la marca como los activos o pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que se incorporan(o sustraen) al producto o servicio. Los activos pueden clasificarse en reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y fidelidad de la marca²³.

Reconocimiento de la marca: Este aspecto influye en gusto y percepciones porque la gente prefiere esas cosas familiares y entre más familiar sea algo, su actitud será mejor.

Calidad percibida: Existe una asociación porque hay influencias en las asociaciones en diversos ámbitos y esto tiene relación con la rentabilidad.

Asociaciones de la marca: El cliente termina vinculado con la marca. Por ejemplo, imaginería del usuario, atributos del producto, situaciones de uso, asociaciones organizativas, personalidad de la marca y símbolos.

Fidelidad a la marca: Los segmentos fieles deben ser fortalecidos en cuanto a tamaño e intensidad.

La marca debe tener una identidad específica, asociaciones que un estratega de la marca establece. En una identidad de marca, la imagen puede necesitar cambiarse o aumentarse. La identidad representa lo que la organización aspira a que sea la razón de ser de la marca²⁴.

Esta identidad de la marca debe ser protegida por aquellas personas vinculadas con la misma. Una marca puede perder potencial y tener influencias notables de la dinámica del mercado en factores como indiferenciación de productos y competencia en precios.

Con esta identidad se evita una perspectiva ilimitada de marca, hay vínculo a beneficios funcionales en la medida de lo posible, se ignoran construcciones no útiles, existe una generación de ideas profundas acerca de clientes, se entiende quiénes son los competidores, aparecen identidades múltiples de marca, la identidad puede dirigir la ejecución y se elabora la identidad de la marca.

²³ Aaker David, Joachimsthaler Erich. (2005). *Liderazgo de marca*, Argentina, Ediciones Deusto S.A, p.32.

²⁴ Aaker David, Joachimsthaler Erich. (2005). *Liderazgo de marca*, Argentina, Ediciones Deusto S.A, p.32.

2.7 Por qué internacionalizar una marca:

Existen varias razones para la internacionalización de la marca: percepción de crecimiento lento y mayor competencia en los mercados nacionales, expectativas de mayor crecimiento y oportunidades de ganancias en el extranjero, deseo de reducir costos por las economías de escala, necesidad de diversificar el riesgo y reconocimiento de la movilidad global de los clientes.

En la actualidad, estar a nivel mundial, ser global es uno de los factores que influyen en el éxito. Asimismo, se requiere un programa de marketing que establezca el producto, diseño de empaque, programa publicitario, programa de fijación de precios y plan de distribución.

Ventajas de los programas de marketing global²⁵:

Economías de escala en la producción y distribución:

El marketing global permite eficiencias en manufactura y menores costos debido a grandes volúmenes de producción y distribución.

Costos de marketing menores:

El empaque, la publicidad, promoción y las comunicaciones en el marketing reducen costos. Cuanto más uniforme sea la estrategia de desarrollo de marca en cada país, se ahorrará más en costos.

²⁵ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 594.

Poder y alcance:

Al ser una marca global, se transmite credibilidad porque la gente considera que adquirió experiencia, confianza y aceptación. Además, podría mostrar calidad y hasta prestigio en algunos casos.

Consistencia en la imagen de marca:

Si la marca es global, su consistencia e imagen va a mantenerse en todos los lugares. En el fútbol, las imágenes de los partidos no tienen fronteras.

Capacidad de aprovechar las buenas ideas de manera rápida y diferente:

Según un mercadólogo global, la globalización puede dar como resultado sustentabilidad y *“facilitar el desarrollo continuado de las competencias centrales en la organización, fabricación, investigación, desarrollo, marketing y ventas y en áreas menos comentadas como la inteligencia competitiva todo lo cual mejora la capacidad de la compañía para competir”*²⁶.

Por otro lado, no en todos los países, un producto puede estar en su mejor etapa del ciclo de vida. Además, podrían cambiar las opiniones en cada lugar. Por otro lado, las leyes cambian en cada país.

Según Robert Kahn(2008), consultor de marcas: *“El desarrollo global de marcas no significa tener la misma marca en todas partes. Significa tener una estrategia central que optimice la eficacia de la marca en los mercados locales, regionales e internacionales”*²⁷

²⁶ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 594.

²⁷ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 603.

2.8 Construcción del valor capital global de la marca basado en el cliente

Existen diez mandamientos en el desarrollo de marcas globales²⁸: *“Extender las similitudes y diferencias en el panorama del desarrollo de marcas globales, no tomar atajos en la construcción de marcas, establecer la infraestructura de marketing, adoptar las comunicaciones integradas de marketing, cultivar las asociaciones de marca, equilibrar la estandarización y adaptación, equilibrar el control global y local, establecer lineamientos operables, implementar un sistema de medición del valor capital de marca global y apalancar los elementos de la marca”*.

En cuanto a las semejanzas y diferencias del desarrollo de marca a nivel global, los mercados internacionales son variables con relación a desarrollo de marca, comportamiento del consumidor, infraestructura de marketing. En algunos mercados se debe ajustar más que en otros el programa de marketing dependiendo del comportamiento del consumidor en cada país.

Por otro lado, es importante tener en cuenta el mercado al que está dirigido un producto o servicio: si es desarrollado o está en vía de desarrollo. Esto permite una orientación con el fin de establecer el programa de marketing adecuado.

Las marcas son capaces de explotar las sensibilidades globales del mercado joven y pueden estar en mejores condiciones de adoptar un desarrollo de marca y estrategia de marketing estandarizados²⁹. En los mercados internacionales, una marca global debe buscar socios como empresas, licenciarios, franquiciarios, distribuidores, agencias de publicidad y personal de marketing.

Según Barwise y Robertson(2008), existen tres formas alternativas de ingresar a un nuevo mercado global³⁰: *“Explotar las marcas existentes de la empresa al nuevo mercado (introducir una “extensión geográfica”); adquirir las marcas existentes que ya se venden en el nuevo mercado, pero que no son propiedad de la empresa; crear alguna forma de alianza de marcas con otra empresa (empresas conjuntas, sociedades o contratos de licencia)”*.

²⁸ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 607.

²⁹ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 609.

³⁰ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 615.

Hay algunos factores sugeridos a favor de un programa de marketing global estandarizado³¹: “Necesidades comunes de los clientes, clientes y canales globales, políticas comerciales favorables y regulaciones comunes, estándares técnicos compatibles y habilidades de marketing transferibles”.

Además, un experto estableció otros criterios para desarrollar la marca global: posicionamiento y desarrollo de marca básico, tecnología con adaptaciones locales y capacidades para implementación local.

El marketing global requiere una estructura organizacional adecuada. Hay tres enfoques principales para buscar el esfuerzo del marketing global³²: Centralización en la oficina central, descentralización de la toma de decisiones en los mercados locales extranjeros y combinación de centralización y descentralización.

En los nuevos mercados, debe haber un diseño y establecimiento de los elementos de marca. En general, los elementos no verbales de la marca como logotipos, símbolos y personajes, tienen más probabilidad de transferirse de manera directa y eficaz, al menos mientras su significado sea visualmente claro, que los elementos de marca verbales que quizás necesiten traducirse a otro idioma³³.

Los elementos no verbales de la marca crean más conciencia que imagen directa. El logotipo, símbolo o personaje tiene una importante influencia en el programa de marketing global. Por otro lado, los elementos no verbales pueden tener significados diferentes en otras latitudes. Por ejemplo, las campañas de marketing que usan tonos de color verde en publicidad, empaque y otros programas de marketing tuvieron problemas en Malasia donde estos colores simbolizan muerte y enfermedad³⁴.

Una marca global permite una gestión más sencilla, desarrollar una identidad de marca y mediante ésta poder construir esa marca como tal. La clave para una marca global es encontrar una posición que funcione en todos los mercados³⁵. La estrategia de marca global está con frecuencia mal orientada. La prioridad debería ser desarrollar no marcas globales (a pesar de que podrían aparecer) sino más bien un liderazgo de marca global, es decir, marcas poderosas en todos los mercados, apoyadas por un management global eficaz y

³¹ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 618.

³² Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 622.

³³ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 624.

³⁴ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 625.

³⁵ Aaker David, Joachimsthaler Erich. (2005). *Liderazgo de marca*. Argentina. Ediciones Deusto S.A. p.325.

proactivo³⁶. El management de marca global necesita gente, sistemas, cultura y estructura de la organización para los recursos de construcción de marca global, crear vínculos y establecer esa estrategia para comenzar en cada país.

Para desarrollar ese management de marca global, la inversión y el desarrollo de las oportunidades se harán desde un punto de vista global. Las sinergías son posibles compartiendo métodos de investigación, costos de inversión en construcción de marca, análisis del consumidor, mejores prácticas, procesos de desarrollo de la estrategia de marca, modelos y vocabulario de gestión de marca, conceptos de posicionamiento y esfuerzos de ejecución³⁷. Para la globalización de una marca, se requiere un management de marca global.

Para un management de marca global, es fundamental presentar un sistema de comunicación entre diferentes países con visiones, métodos y prácticas. Por esta razón, un objetivo para establecer es³⁸: *“Tener un mecanismo global para detectar y recoger observaciones de primera mano de mejores prácticas eficaces, una forma de comunicar las mejores prácticas a aquellos que podrían beneficiarse de ellas y un método fácil de usar para acceder a un inventario de mejores prácticas cuando sean necesarias”*.

2.9 Marketing deportivo:

El marketing deportivo interpreta el deporte como un instrumento para crear valor, motivar y generar deseos en los consumidores. En la industria del deporte, las organizaciones crean el producto deportivo.

Funciones primarias de marketing en las organizaciones deportivas³⁹.

Según el tipo de organización deportiva.

Comités olímpicos, federaciones, ligas, clubes,

Según tipo de empresas

Agencias de marketing deportivo, agencias de consultoría, de gestión y de investigación, empresas patrocinadoras.

Según medios de comunicación

Prensa, radio, televisión, televisión por cable, revistas, internet y libros.

³⁶ Aaker David, Joachimsthaler Erich. (2005). *Liderazgo de marca*. Argentina. Ediciones Deusto S.A. p.326.

³⁷ Aaker David, Joachimsthaler Erich. (2005). *Liderazgo de marca*. Argentina. Ediciones Deusto S.A. p.326.

³⁸ Aaker David, Joachimsthaler Erich. (2005). *Liderazgo de marca*. Argentina. Ediciones Deusto S.A. p.329.

³⁹ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Argentina. Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.25.

Según soporte físico

Estadios, coliseos, pistas, hipódromos, instalaciones universitarias o institucionales, clubes deportivos y recreativos, campos deportivos.

Es necesario elaborar estudios de la demanda potencial de las marcas deportivas, diagnósticos de la potencialidad económica y planes de marketing del producto-deporte con los actores y protagonistas del deporte en todos los aspectos.

El marketing deportivo establece el objetivo de las instituciones, la planificación a largo plazo, planes de marca y temas prioritarios con relación a la asignación de recursos. También, es una definición de los negocios desarrollados por las instituciones y del crecimiento de los mismos. Ahí se definen los consumidores y competidores.

Por otra parte, con el marketing deportivo las instituciones pueden encontrar el equilibrio entre medios internos y externos. Las empresas deportivas buscan satisfacer las exigencias de consumidores.

El marketing deportivo establece las tareas de gestión con perspectiva de negocios y perspectiva funcional. La perspectiva de negocios es el conjunto de actividades para mejorar la posición competitiva de las unidades internas dentro de la industria y la perspectiva funcional es el desarrollo de las competencias en finanzas, logística, infraestructura, ventas y servicios que se encargan de la ventaja de la competencia.

El objetivo estratégico de la institución es la conformación estratégica de la misma. El marketing deportivo presenta un proceso de gestión que busca que la institución tenga el principio del triunfo y así motiva a sus integrantes a desarrollar una actitud competitiva con una aplicación de la estrategia corporativa, proporcionar a los integrantes conocimientos necesarios para trabajar de manera eficiente.

Con el marketing se busca conquistar mercados masivos a través de diferentes medios utilizados para influir en los consumidores y difundir mensajes entretenidos para fomentar el consumo. De esta manera, se aumentan las ventas.

En términos generales, el marketing busca satisfacer las necesidades de la gente y las organizaciones mediante creación e intercambio de productos y servicios que generan utilidades. En cambio, las tendencias frecuentes hablan del marketing en cuanto a dimensión de lo estratégico y operativo.

El consumidor deportivo adquiere bienes y servicios para el uso personal y la conducta de compra. El consumidor está sujeto a los cambios del comportamiento de compra personal de productos o servicios deportivos. Con el fin de determinar quién es el consumidor deportivo, es necesario analizar la práctica deportiva, la investigación y segmentación de los mercados e identificación del consumidor.

El marketing deportivo busca determinar los indicadores para conocer quién es el consumidor, su conducta de compra, los productos a desarrollar y mecanismos de promoción y venta y fomentar venta y la promoción (*merchandising*) porque así se pueden encontrar beneficios tangibles e intangibles que surgen de la venta de productos de un equipo (marca) o la imagen de un deportista (producto).

Los beneficios están relacionados con la conducta de compra del consumidor, percepción del producto, servicio deportivo y elemento central en el desarrollo del compromiso por el deporte.

Mediante la fidelidad o devoción individual en un período, se muestra interés del consumidor por alguna actividad deportiva. Mediante esta habilidad, se puede atraer y hacer permanecer a los consumidores, quienes darán valor a las instituciones porque asistirán a los juegos, comprarán los productos, verán los juegos por televisión y los escucharán por radio.

La fidelidad del espectador hacia el equipo es la lealtad hacia la marca en donde individuos y equipos comparten cualidades del producto o servicio. En la identificación del consumidor se establece quién es el seguidor del deporte, aficionado activo o pasivo. El aficionado activo acompaña al deportista, equipo o deporte en los medios de comunicación y otros escenarios. En cambio, el pasivo es el consumidor al que le gusta la actividad deportiva, pero no tiene un comportamiento estable por tiempos extendidos y sigue el deporte desde los medios de comunicación.

El marketing deportivo se concentra en las diferentes actividades de empresas, instituciones y marcas. De esta manera, se presenta el verdadero sentido de pertenencia.

Las marcas deportivas siempre hacen estudios y análisis de la demanda potencial. Así, se puede determinar la potencialidad económica y los planes estratégicos del producto-deporte, con los mismos protagonistas en ciertos aspectos.

Categorías del marketing deportivo⁴⁰

1. El marketing deportivo establece el objetivo de las instituciones en cuanto a sus fines y planes a largo plazo, planes de marca y prioridades en la asignación estratégica de recursos.
2. Con esto, se puede buscar cumplir las metas y objetivos de largo plazo de las instituciones a través de la determinación de programas de negocios importantes para lograr los objetivos.
3. El marketing deportivo define el aspecto competitivo de las instituciones deportivas. Con esta área se pueden establecer los negocios desarrollados por cada institución. Así se pueden abordar temas de crecimiento de cada negocio.
4. Al principio es importante la segmentación. ¿Cuáles son los negocios en los que se participa y en cuáles no se debería? ¿Cuáles son las actividades que no se desarrollan y cuáles podrían desarrollarse? Así se identifican los consumidores y competidores.
5. El marketing deportivo permite encontrar una ventaja diferenciadora y sostenible. Así mismo las instituciones tienen un equilibrio entre medios internos y externos.
6. La estrategia de acción del marketing deportivo está enfocada en la estructura de la industria que determina las claves de cada tendencia del entorno del mercado, las unidades de negocios y las competencias internas.
7. El marketing deportivo es una definición de la gestión con perspectiva de negocios y funcional. La perspectiva abarca las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de las unidades internas de negocio dentro de la industria y la perspectiva funcional es el desarrollo de las competencias en finanzas, logística, infraestructura general, ventas y servicios para sostener una ventaja de competencia.
8. El marketing deportivo es una expresión del propósito estratégico, conformación estratégica de la institución. Siempre hay un proceso de gestión enfocado en la esencia de ganar y motivar al personal de recursos humanos mediante el desarrollo de una actitud competitiva con la aplicación de inteligencia corporativa, el suministro de los conocimientos necesarios para trabajar de manera efectiva, dar el tiempo a la institución para interpretar bien los desafíos y establecer la mística clara y común, revisar los controles del progreso.

⁴⁰ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Argentina. Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.29.

Con la identificación de los deseos y necesidades de un deporte preferido por algunos consumidores se puede conocer las tendencias del consumo en materia deportiva, predecir conductas actuales y potenciales de compra y definir productos o servicios.

El marketing deportivo se encarga de la determinación de los indicadores que permitan averiguar quién es el consumidor y así establecer aspectos para predecir la conducta de compra. Por otro lado, ver qué productos se pueden desarrollar y qué mecanismos de aplicación y venta aplicar. Por ejemplo, el *merchandising*.

Esto da origen a beneficios tangibles e intangibles que terminan con la venta de productos de un equipo (marca) o la imagen del deportista (producto).

En el caso específico de los clubes deportivos de fútbol, el marketing deportivo adquiere unas características especiales, ya que estas entidades lo que prestan es un servicio: el espectáculo y el aficionado es el consumidor deportivo que busca es el entretenimiento.

2.10 El patrocinio deportivo:

El patrocinio deportivo, según Gerardo Molina(2003), también conocido como *sponsorship* es “*La asociación distintiva que se establece entre una marca/empresa y una determinada marca/equipo o seleccionado deportivo, en sus distintas disciplinas; o de una marca/ empresa y determinados deportistas y eventos de distinta magnitud (campeonatos mundiales, campeonatos regionales, locales y continentales, copas deportivas, olimpiadas y competencias en general), con el objeto de obtener nuevas fuentes de ingresos y/o expandir transferencia de imagen*” ⁴¹.

El patrocinio es una herramienta que además de contribuir al proceso de construcción de marca, se constituye en un medio importante a través del cual un club de fútbol obtiene ingresos.

Para Molina(2003), dentro del mercado deportivo se considera que el patrocinio es la suma de esfuerzos de dos partes, con un objetivo común y buscando además de su beneficio mutuo, satisfacer los intereses del consumidor.

Para Martín Rodríguez(2009), con el patrocinio deportivo se pretende adquirir y aprovechar la asociación con un evento, equipo, deportista u otro tipo de celebridad, con la intención de alcanzar objetivos estratégicos y de comunicación. Además, lo define como una inversión en deporte que produce una ganancia comercial para el patrocinante.⁴²

Los contratos de patrocinio pueden asumir diferentes formas según el tipo de publicidad que se pretenda. En el caso de los equipos de fútbol las empresas patrocinantes invierten una buena suma de dinero con el fin de que su marca aparezca junto a la marca del equipo, en la camiseta y pantaloneta oficial, en los estadios, en la boletería, en productos y servicios oficiales. Igualmente pueden tener como objetivo utilizar la imagen de alguno de los jugadores para asociarlo con los productos de su marca.

⁴¹ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*, Argentina, Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.73.

⁴² Rodríguez, Martín. (2009) . *Introducción al Marketing Deportivo*. Argentina. Editorial Medrano. p.40.

2.11 El Merchandising:

El *merchandising* es la comercialización en el mercado de todo tipo de bienes.

Si se habla del fútbol se puede definir como la venta de productos con la marca del equipo, no solamente durante el espectáculo deportivo sino en puntos de venta, a fin de generar utilidades.

El principal artículo que se vende es la camiseta del club, pero hay un gran número de productos que se ofrecen como camisetas, ropa del equipo, toallas, gorros, llaveros, relojes, vasos, papelería, juguetes etc. El consumidor es el punto de partida y la razón de ser de todos los conceptos que involucran el *merchandising*.

Según Henry Salem (1999), uno de los conceptos más sencillos es la de Grig y Bruel que lo define como “*el conjunto de técnicas que facilitan la comunicación entre fabricantes, distribuidor y consumidor en el punto de venta y a la vez, potencian la venta del producto. Vale decir el merchandising está conformado por las “acciones de marketing realizadas en el punto de venta”*⁴³.

Por otro lado, el consumidor es el inicio y el motivo del merchandising “*va desde el conocimiento de los bienes y servicios que necesita, las actividades que realiza para conseguirlos (comportamiento del consumidor), y las emociones que siente al obtenerlos*”⁴⁴.

⁴³ Salem, Henrik. (1994). *Los secretos del Merchandising activo*. España. Ediciones Díaz de Santo. p. 57.

⁴⁴ Fresco, Juan Carlos. (1999). *Marketing desde el Punto de Venta*, Argentina. Ediciones Macchi. p.56.

2.12 El *Licensing*:

Para Martín Rodríguez(2009), en el *licensing* la organización deportiva contrata con una empresa especializada en un tipo de trabajo y le da licencias para trabajar su logo, marca, escudo,colores, logomarca o lo que pacte con ella que quiera que se comercialice. Luego, se acuerda un determinado porcentaje que es negociable entre las partes según el tipo de producto de que se trate, la variedad, la cantidad, la duración del contrato y otros factores⁴⁵.

Según Molina(2003) , es el desarrollo de una marca masiva traducida a productos, servicios y promociones. Estos tres componentes deben manejarse desde una perspectiva comercial de mercadeo y de comunicación⁴⁶.

Esto es importante resaltarlo, ya que debe haber una estrategia de marca para lograr un posicionamiento. Se requiere un especial trabajo de mercadeo aplicado al deporte. *Licensing* y *Merchandising* son conceptos que no deben confundirse. Baste decir que éste último son los productos en sí mismos.

⁴⁵ Rodríguez, Martín. (2009) . *Introducción al Marketing Deportivo*. Argentina. Editorial Medrano. p. 65.

⁴⁶ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Argentina, Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p. 205.

3. EL MERCADO DEL FÚTBOL EN EL MUNDO.

2011/12 Revenues by streams (€m)



Fuente: González Becerril, Arturo. (2013). *Los equipos de futbol con más altos ingresos. Invicto Team.*

Recuperado en enero 31 de 2014 de: <http://team.invicto.mx/2013/01/25/los-equipos-de-futbol-con-mas-altos-ingresos/>

El mercado del fútbol maneja grandes presupuestos y siempre busca éxitos deportivos y la maximización de beneficios.

Los ingresos de un club de futbol se originan en los siguientes rubros:

- La taquilla. El espectáculo deportivo como tal fue hasta hace algún tiempo la más importante fuente de recursos.

- Los derechos de televisión
- El patrocinio y la publicidad
- La venta de activos, incluyendo en este concepto cualquier traspaso de jugadores.
- La escuela de fútbol y las divisiones inferiores,
- El *merchandising* y *licensing*.
- Otros. Por ejemplo, los derechos de imagen, por la publicidad que realicen los jugadores cuando sean contratados para promocionar otras marcas.

Una buena gestión implica la explotación adecuada de todos los rubros anteriores, pero, ¿a cuál se le debe dar prioridad? La respuesta se podría encontrar en el gráfico anterior, por lo cual se analizará el comportamiento de los diferentes equipos en el mundo.

En algunos lugares del planeta, los clubes son empresas con un excelente manejo que han sabido conducir a los equipos por las rutas del triunfo deportivo y los han posicionado dentro de las entidades que más ingresos obtienen a través de un eficiente manejo de la marca, ya que facturan por diferentes conceptos como entradas, derechos televisivos, publicidad, patrocinios, *merchandising*, licencias y distribución.

Un buen ejemplo de ello son los equipos españoles como el Real Madrid y Barcelona, los cuales tienen un número importante de hinchas, audiencias e ingresos.

La estrategia de estos clubes está orientada a explotar el *merchandising*, la televisión, los patrocinios y la publicidad, rubros cuyos ingresos superan los obtenidos por abonados, taquillas y competiciones, tal como se aprecia en el gráfico precedente.

En cuanto al costo de sus jugadores, el Real Madrid se caracterizó por contratar jugadores estrella, con integrantes de la cantera en el banquillo. De esta manera, hay eliminación de los intermedios y poca participación de esos juveniles. En cambio, el Barcelona ha tenido mayor equilibrio entre canteranos e intermedios, con pocas estrellas con probabilidades de consagrarse y llegar a ser líderes a nivel mundial

La industria del deporte y la del espectáculo compiten entre sí. Los aficionados al fútbol observan a las estrellas de este deporte en la Liga Premier de Inglaterra y los clásicos entre Barcelona y Real Madrid. Con mayores salarios, se consiguen mejores resultados deportivos, más televidentes y gran nivel de facturación.

Los derechos de televisión son uno de los medios principales de ingresos de los clubes del mundo. Las regalías obtenidas por este concepto por parte de los clubes europeos suman millones de euros.

En España, se realiza una comercialización de esos derechos, negociados por cada Institución. Sin embargo, los equipos principales presentan derechos manejados por la misma empresa y con esto se encuentra un nivel similar de ingreso porcentual. En Inglaterra sucede lo mismo que en España, pero hay recaudación más significativa por las taquillas en los días de los diferentes juegos. Las últimas tendencias de negocio han generado reformas en estadios.

La Premier League presenta estadios más modernos con una oferta integral en los encuentros y en todos los eventos realizados en esos estadios o escenarios diseñados. Por ejemplo, restaurantes con vista al campo, palcos con varios servicios, centros de compras con diferentes locales, patios de comida, salas especializadas y detalles que han permitido generar unidades de negocio y profesionales especializados como gerentes de estadio.

En Alemania, los clubes facturan en su mayoría por actividades comerciales y en Italia, por derechos de televisión. Para los equipos alemanes la gestión comercial es el resultado de los acuerdos por el patrocinio firmados por los clubes importantes con las principales marcas del país. En Italia, los estadios no se han renovado, pero los derechos de televisión están entre los más altos del mundo. Por su parte el *merchandising* se constituye en otro rubro importante de ingresos de los clubes.

Los clubes se analizan con relación a varios factores: cantidad de aficionados, televidentes, renta. En Brasil, los derechos de televisión son manejados por el valor doméstico, pero no se exportan al final como sucede en Europa. Flamengo y Corinthians son atractivos para esos socios comerciales que busquen llegar a un mercado específico de aficionados.

El folclor local y la publicidad le dieron un contexto interesante a la presencia de esos jugadores y así gran exposición a patrocinadores y ropa deportiva. Los clubes brasileños y sus figuras pueden generar 20 millones de euros⁴⁷ entre patrocinadores y publicidad. En el aspecto económico, Brasil y México tienen ligas competitivas. A diferencia de los equipos europeos, los americanos obtienen altos ingresos por la venta de jugadores.

⁴⁷ Battle Richard, Bridge Tim, Bull Adam, Hanson Chris, Taylor Richard, Thorpe Alexander. (2012). *Investigación Fan Power Football Money League*. Revista Deloitte. p. 37.

El Santos pudo retener a Neymar mucho tiempo, antes de transferirlo al Barcelona de España. Además, la liga brasileña ha podido contratar grandes figuras para los equipos, muchas de las cuales han sido vendidas al exterior, pero han regresado a jugar de nuevo a su país. Por ejemplo, Adriano en Corinthians, Robinho en Santos, Ronaldinho en Flamengo y Atlético Mineiro y Deco en Fluminense.

Los partidos de los diferentes torneos de Brasil no son transmitidos por las señales de cable. No en todos los lugares se encuentran canales de ese país para poder ver los juegos del Torneo Paulista, Campeonato Carioca, Gaucho, entre otros.

Brasil va en camino a una internacionalización de muchos de sus clubes y tiene el respaldo de tener jugadores excelentes, de calidad y de los refuerzos contratados.

Por su parte, México viene trabajando en este tema desde hace varios años y ya no necesitaría hacerlo más. Los clubes mexicanos pagan buenos salarios y tienen un manejo institucional que consiste en organizaciones empresariales que administran los diferentes equipos. Sus partidos se pueden ver por El Canal de Las Estrellas de Televisa y los canales pertenecientes a TV Azteca. Para Estados Unidos, estos juegos se pueden ver por los canales latinos Univisión, Telemundo y Telefutera.

En México, las figuras locales no se van tan rápido a las ligas europeas. Para jugadores argentinos, colombianos y ecuatorianos, México es una excelente plaza en el aspecto económico, detrás de Inglaterra, España, Italia y en el último tiempo Brasil. Televisa y TV Azteca, están vinculadas con el fútbol. Por ejemplo, el América pertenece a Televisa y el Morelia pertenece a TV Azteca.

Las demás ligas latinoamericanas presentan una organización y una coyuntura similar a la Argentina. Los derechos de televisión se constituyen en un negocio donde se mueven millones de dólares. Si nos centramos en el tema de las sumas que ganan los jugadores, se observa que en Ecuador se están pagando buenos salarios, en el último tiempo han llevado jugadores y técnicos argentinos reconocidos. Por ejemplo, Luciano Figueroa (ex Rosario Central) y Cristian Nasuti (ex River Plate) estuvieron en el Emelec de Guayaquil. El técnico Carlos Ischia (campeón con Boca Juniors) ganó un título con el Deportivo Quito y Edgardo Bauza continúa dirigiendo a la Liga de Quito, donde obtuvo la Copa Libertadores en el 2008.

En Perú, hay muchos clubes con problemas económicos y administrativos. La liga inca presenta pocas figuras en la actualidad. Colombia tiene una liga con un nivel futbolístico

parejo y competitivo, y en lo económico, se caracteriza por transferir a los jugadores rápidamente por grandes diferencias salariales que existen con países europeos o México.

Chile presenta un torneo sin tantas figuras, las mejores están en clubes europeos y no duran mucho en el mercado local. A nivel dirigencial, se presentaron diferencias y esto ocasionó la salida del entrenador argentino Marcelo Bielsa. La liga “trasandina”, en cuanto a mercado es similar a las otras del continente como Uruguay, Paraguay, Bolivia y Venezuela.

En la Argentina, los jugadores son vendidos muy jóvenes al exterior y esto impide consolidar procesos futbolísticos. Los clubes reciben sus ingresos por derechos de televisión, taquillas y las transferencias son importantes para cada equipo. Las grandes figuras regresan al país para retirarse después de haber estado por años afuera y ya tener resuelta su parte económica. No se manejan los mismos presupuestos que en Brasil y México y se hace difícil retener a los jugadores así como en todo el continente.

Por otra parte, China está contratando grandes figuras del fútbol mundial. Por ejemplo, el francés Nicolas Anelka llegó a Shanghai Shenhua, procedente del Chelsea de Inglaterra, y el argentino Darío Conca fue transferido al Guangzhou Evergrande, desde el Fluminense de Brasil. Ambos jugadores presentaron contratos anuales por más de 10 millones de dólares⁴⁸.

En la liga de China, hay 16 equipos⁴⁹ con negocios privados y estatales que tienen intereses en la propiedad. Ésta es una liga menor en comparación con las europeas, todavía sin muchas estrellas, eso sí con actual presencia de algunas y con un compromiso limitado del mercado chino. Está creciendo mucho el mercado de la televisión y de las transmisiones de los partidos. Eso sí, esto compite con las ligas europeas, de mayor seguimiento en el planeta.

La Selección Nacional de China clasificó al mundial de Japón y Corea 2002 y fue eliminada ya con miras a Brasil 2014. Hay jugadores con gran nivel futbolístico y con la contratación de estas figuras del exterior, el nivel de la liga está interesante. Están creciendo las utilidades de los clubes así como la pasión por el fútbol en el país, el aumento de ingresos por taquillas, los derechos de televisión y el valor comercial. Estos factores están relacionados con la calidad del producto.

⁴⁸ Battle, Bridge, Bull, Hanson, Taylor, Torphe. *Investigación Fan Power Football Money League*. p. 37.

⁴⁹ Battle, Bridge, Bull, Hanson, Taylor, Torphe. *Investigación Fan Power Football Money League*. p. 37.

China tiene potencial debido a su gran cantidad de población y al crecimiento de su economía. Los clubes pueden generar importantes utilidades en el largo plazo. Mientras se consolida el crecimiento económico, los clubes necesitarán un fondo especial benefactor si pretenden contratar estrellas.

Por otra parte, en Rusia, los clubes dejaron como ganancias 38 millones de dólares y en Ucrania 15 millones de dólares⁵⁰. En los últimos años, equipos como el CSA de Moscú, Zenit, San Petesburgo y Shakhtar, llegaron a ganar el título de la Copa UEFA.

En el 2009, el Shakhtar se mudó a su nuevo estadio, el Donbass Arena, con una capacidad para más de 50 mil espectadores. El valor de la inversión en el nuevo estadio fue de 320 millones de dólares⁵¹.

En el Donbass Arena, se aumentó el número de espectadores en cada partido y se realizaron obras internas. Por ejemplo, el centro de conferencias y múltiples restaurantes. De esta manera, es posible obtener mayores ingresos comerciales por otros conceptos diferentes a taquillas.

Con la Eurocopa 2012, hubo una alta inversión en los estadios en Ucrania. A Rusia llegaron grandes figuras como Samuel Eto'o y Anzhi Makhachkala. En Rusia, el modelo de negocio en el fútbol se caracteriza por un fondo benefactor y se pagan importantes contratos a los jugadores. En el 2005, la FIFA firmó un contrato por 425 millones de dólares por los derechos de transmisión entre 2007 y 2014.

En el 2011, el promedio de asistencia a los estadios en Estados Unidos fue cerca de 18 mil, cifra mayor a la de la NBA o NHL, a cuyos escenarios van menos de 17.500 personas⁵². Estados Unidos tiene un gran promedio de asistencia de espectadores. Por su parte, Rusia tiene 12.250 y Ucrania 9.225⁵³. El promedio de la MLS es importante porque el fútbol en Estados Unidos no es de los deportes preferidos en comparación con el beisbol, el básquet y el fútbol americano.

La MLS se hizo fuerte desde el mundial de 1994, donde Estados Unidos fue anfitrión y los jugadores locales buscaron tener un nivel similar al de las estrellas contratadas. Además, a través del tiempo llegaron figuras como David Beckham, Rafael Márquez, Robbie Keane, Landon Londovan y Thierry Henry.

⁵⁰ Battle, Bridge, Bull, Hanson, Taylor, Torphe. *Investigación Fan Power Football Money League*. p. 38.

⁵¹ Battle, Bridge, Bull, Hanson, Taylor, Torphe. *Investigación Fan Power Football Money League*. p. 39.

⁵² Battle, Bridge, Bull, Hanson, Taylor, Torphe. *Investigación Fan Power Football Money League*. p. 39.

⁵³ Battle, Bridge, Bull, Hanson, Taylor, Torphe. *Investigación Fan Power Football Money League*. p. 40.

Las gestiones administrativas e institucionales son fundamentales para la credibilidad, integridad y credibilidad de un torneo. Una liga debe alcanzar esto y mantener jóvenes talentos. De esta manera, serán atractivos para los aficionados y en el sector comercial y empresarial.

Para concluir, los grandes equipos se han convencido de que la taquilla no puede ser el principal origen de utilidades, sino que a través del merchandising, el patrocinio y la publicidad está la fuente de los mayores ingresos, seguido por el rubro de los derechos de televisión. Logrando un equilibrio entre las diferentes fuentes de recursos, se estará realizando una excelente gestión, lo cual es el camino seguro al éxito. Es la conclusión que en cifras demuestra el gráfico que inicia el presente capítulo.

3.1 Marcas exitosas de equipos de fútbol en el mundo.

Siendo consecuentes con el principio de que los éxitos económicos van unidos al buen desempeño deportivo, se pueden analizar las ubicaciones de los diferentes equipos dentro de los listados que se elaboran para posicionar las marcas más valiosas de los equipos de fútbol.

Según la consultora inglesa Brand Finance, que publicó el ranking de las 50 marcas de clubes de fútbol más valiosas del planeta en el 2013, el primer lugar lo ocupa El Bayern Munich, equipo que consiguió una valorización de 860 millones de dólares por haber conquistado la Uefa Champions League y por el aumento de sus ingresos comerciales en más de 200 millones de euros.

En segundo lugar aparece el Manchester United, que ganó la Liga de Inglaterra, cuya valorización es de 837 millones de dólares, mostrando un descenso de un 2% en su valor, originado por el retiro de su director técnico que creó algún tipo de inseguridad. Sigue El Real Madrid que a pesar de no haber obtenido ningún triunfo aumentó en 4% su valorización a 621 millones de dólares, que se explica por el éxito en el *merchandising*.

En el cuarto lugar aparece el Barcelona ganador de la Liga Española esta temporada con una valorización de 572 millones de dólares (perdió el 1% con respecto al año anterior). Finalmente en quinto y sexto puestos figuran los dos equipos ingleses el Chelsea (ganó la

Uefa Europa League) con una valorización de 418 millones de dólares y el Arsenal, con 410 millones de dólares.⁵⁴

Por su parte, la revista Forbes al realizar su clasificación de las entidades deportivas más valiosas del mundo da prioridad a aspectos como los ingresos, patrocinadores, capacidad de estadios, derechos de emisión y ubica al Real Madrid en el primer lugar como el equipo más valioso del mundo con 3.300 millones de dólares, en razón a haber obtenido los mayores ingresos del deporte con 650 millones de dólares en la temporada 2011-2012.

Explica que el equipo español ha aumentado sus ingresos un 62 por ciento, en los últimos tres años en virtud de los buenos contratos realizados, como por ejemplo el celebrado con la aerolínea Emirates, por el que el equipo llevará publicidad de dicha compañía en su camiseta durante cinco años, a cambio de casi 40 millones de dólares anuales. Forbes da el segundo lugar al equipo inglés Manchester United con una valoración de 3.165 millones de dólares, y como tercero sitúa al Barcelona de España con 2.600 millones de dólares, y con ingresos anuales de 613 millones.⁵⁵

3.2 Real Madrid de España

Fundado en 1902, catalogado como el mejor equipo del siglo XX, ganador de 76 títulos oficiales, reconocido internacionalmente por sus éxitos deportivos y su magnífico desempeño económico.

Este club diseñó su estrategia para posicionar su marca y luego sacarle los máximos beneficios económicos, realizando múltiples actividades comerciales, como acuerdos respecto de los derechos televisivos, la concesión de franquicias, productos licenciados, venta de derechos de imagen del club, venta de jugadores y la difusión de la Fundación Real Madrid por Internet, lo que le dio un valor agregado del negocio⁵⁶.

El club siempre buscó cumplir sus objetivos en lo económico, financiero y deportivo en un largo plazo. De esta manera, el Real Madrid conformó grupos de personas especializadas en el tema deportivo, económico, financiero y de Marketing. En esta última área, el club

⁵⁴ Alegría, Luis Fernando. (2013). "Bayern Munich desplaza al Manchester United como marca de fútbol más valiosa del mundo". Publicado en Diario Gestión.com.pe. Disponible en <http://gestion.pe/tendencias/bayern-munich-desplaza-al-manchester-united-como-marca-futbol-mas-valiosa-mundo-2067315> (recuperado el 20 de diciembre de 2013).

⁵⁵ Diario Portafolio. (2013). *Real Madrid se corona como el equipo más valioso del mundo*. Disponible en: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/real-madrid-el-equipo-mas-valioso-del-mundo> (revisado el 15 de diciembre de 2013).

⁵⁶ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Argentina. Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.170.

“merengue” hizo un énfasis especial en patrocinio, ventas, productos, distribución, nuevas tecnologías y marketing internacional⁵⁷.

En cuanto a patrocinio, el equipo ha realizado alianzas con importantes empresas multinacionales. Por ejemplo, con Siemens IC Mobile, compañía alemana, se realizaron acuerdos de patrocinio y utilización de recursos tecnológicos. En efecto, Siemens estuvo presente en las camisetas y se vio su marca en las áreas del Estadio Santiago Bernabéu, A su vez, Los aficionados del Real Madrid y el club se comunicaban mediante mensajes y herramientas tecnológicas.

Actualmente cuenta con los siguientes patrocinadores: La Aerolínea Fly Emirates, Samsung, Sanitas y Nivea Men. En cuanto a Publicidad, el club comercializa espacios relacionados con Revista Hala Madrid, CATV en zonas VIP del Estadio, espacios publicitarios en Internet, canal de Televisión, paneles de prensa en el Estadio y guía del partido⁵⁸.

Los derechos de imagen también son una fuente de ingreso para el club. Los acuerdos con Galp, Coca Cola, Banco BPN y grupo de telecomunicaciones inglés Orange permitieron aumentar sus utilidades. El merchandising de “los merengues” también le ha dado altos ingresos en España y el Mundo. En Madrid, existe una tienda donde se pueden ver todas las copas obtenidas además del Centro Comercial “La Esquina del Bernabéu”, de tiendas con productos y servicios del club.

En el 2002, cuando el francés Zinedine Zidane fue incorporado, la venta de camisetas con el número 5 en la espalda fue de 70 dólares cada una en solamente tres días, con un promedio de 2000⁵⁹. Esto sucedió también en el 2003 con el inglés David Beckham, el portugués Luis Figo, el brasileño Roberto Carlos y Raúl.

En el centro de la capital española, el Real Madrid comenzó con la franquicia máster. También, abrió tiendas en Barcelona, Alicante, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga y Sevilla.

En Internet, la página del club es de las más visitadas por los aficionados en el mundo. En la tienda virtual, las ventas de artículos fueron altas, también se envían mensajes a celulares a través del sitio. Asimismo, ahí se renuevan abonos y hay cesiones de asiento de los abonados. Con la web, el club puede estar comunicado con sus hinchas en todas partes del planeta.

⁵⁷ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Argentina. Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.170.

⁵⁸ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Argentina. Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.172.

⁵⁹ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Argentina. Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.172.

Con su canal de Televisión, el club puede llegar a países como Arabia Saudita, Yemen, Omán, Emiratos Árabes, Bahrein, Qatar, Kuwait, Irak, Irán, Siria, Líbano, Jordania, Palestina, Egipto, Sudán, Libia, Túnez, Argelia, Marruecos y México. En el país azteca, el Real Madrid realizó una alianza con el Grupo Pegaso y ésta consistió en gestión publicitaria, venta del carné, comienzo de tiendas para desarrollar las licencias localmente y escuelas de fútbol.

El estadio Santiago Bernabéu es un escenario de fútbol, de conciertos y eventos musicales. Por esta razón, se refaccionaron los bares, se ampliaron los productos y se construyó un restaurante temático.

Asimismo, el marketing social del Real Madrid nunca ha faltado porque el club, los gobiernos y las ONG apoyan a los niños a finalizar sus estudios escolares y también les dan alimentación a esos jóvenes deportistas y sus familias. El club busca integrar a jóvenes sin recursos y esto le da beneficios empresariales.

Existen convenios institucionales con gobiernos y organizaciones en mercados de vías de desarrollo para que puedan acceder a los productos de la marca. Las utilidades del Real Madrid fueron generadas por derechos de televisión, *merchandising*, licencias y patrocinio. Adidas, como patrocinador, le ha dado muchos ingresos.

3.3 Barcelona de España:

El FC Barcelona es el mejor equipo del mundo y una de las cinco marcas de fútbol más importantes. El club catalán desarrolló la FCB *Merchandising* SL (FCBM) con el fin de comenzar su plan de negocios y posicionamiento.

Por esta razón, el Barcelona busca mejorar las licencias de marca, expansión de canales de distribución, consolidación de ventas en la web y cambio de las instalaciones comerciales. Los ingresos del club provienen de taquillas, actividades comerciales y derechos de televisión.

Los objetivos de las licencias oficiales son la distribución de productos oficiales, tener una línea de diseño al generar una imagen corporativa de la marca, establecer estándares de calidad para productos oficiales, introducir nuevos productos y realizar la expansión internacional con el Manchester United de Inglaterra y la Juventus de Italia.

El Barcelona buscó llegar a Europa, Asia y Estados Unidos. En Europa, su intención fue fortalecer más los canales de distribución de los productos con relación a la infraestructura

comercial con Nike. En Asia, buscó un acuerdo con un licenciatario en Japón para incrementar sus ingresos por merchandising y en China con la transmisión de los partidos de la liga española ha llegado a un nuevo mercado estratégico.

En Estados Unidos realizó acuerdos con empresas de distribución para vender los productos típicos del club en ciudades donde juegue amistosos. En Internet, el club realizó convenios con una empresa de venta por Internet de ropa deportiva y así comercializar los productos oficiales. Ésta fue una alianza estratégica con una compañía especializada en el tema con todas las condiciones para el negocio.

Los ingresos del club aumentaron debido a los premios después de ganar la Liga de Campeones, visitas al Estadio Camp Nou y con los derechos de imagen los ingresos vienen solos porque están los mejores jugadores del planeta. Esta ecuación se aplica permanentemente en el Barcelona⁶⁰:

El Barcelona desarrolló un plan de marca con base en los siguientes aspectos⁶¹: mayores salarios igual a mayores resultados deportivos igual a mayor cantidad de televidentes igual a mayor cantidad de facturación.

- Planes orientados al incremento de ingresos:
- Comercialización de los productos de la marca en 141 países.
- Explotación comercial de todas las instalaciones del club.
- Desarrollo de cinco líneas de negocio a través de Internet.
- Comercialización de un amplio paquete de servicios a través de telefonía móvil y nuevas tecnologías.
- Ampliación de los canales de distribución de la marca.
- Creación de nuevas ofertas de entretenimiento para la marca.
- Potenciación de las giras en el extranjero.
- Redefinición de los palcos en el Estadio Camp Nou.

Planes orientados a impulsar el área deportiva:

- Inversión en la formación de jugadores.
- Nueva política de contratación de jugadores.
- Construcción de la Ciudad Deportiva “Joan Gamper”.

⁶⁰ Varde Daniel y Anlló Juan. (2011). *Conclusiones y análisis desde la perspectiva latinoamericana*. Revista Deloitte, p.7.

⁶¹ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*, Argentina, Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.183.

Planes orientados a mejorar la eficiencia de la gestión:

- Aplicación de plan tecnológico.
- Control de gastos de administración no deportivos.
- Implantación de una mística corporativa.
- Obtención de la certificación de calidad ISO 9001.

Planes orientados a incrementar las prestaciones sociales:

- Incremento de las actividades dirigidas al público infantil y adolescente.
- Aumento de la información y servicios a través del mercadeo directo.
- Nuevas inversiones de la Fundación Barcelona.

En España, es diferente la comercialización de los derechos de televisión porque cada uno de los clubes negocia los mismos y Real Madrid y Barcelona tienen sus derechos manejados por una misma empresa y existe un ingreso porcentual igual.

3.4 Manchester United:

El club inglés obtiene ingresos de las actividades comerciales, los contratos con los patrocinadores y alianzas con empresas como Nike, Telekom Malaysia y Turkish Airlines. Además, taquillas de cada partido en su estadio Old Trafford, “el teatro de los sueños” y los derechos de televisión de la Premier League le generan utilidades. Además el club creó el canal de televisión MUTV.

Otros patrocinadores le han generado gran presupuesto. Por ejemplo, Saudí Telecom y Swiss Watch. Este club tiene su propia tarjeta de crédito, llamada Tarjeta de Crédito Manchester United, donde los usuarios acumularán puntos cada vez que realicen compras y transacciones.

En Indonesia, el Banco Danamon le da a los hinchas del Manchester United tarjeta débito y crédito. Entre los premios para los aficionados, está un viaje para ver un partido del equipo en el Estadio Old Trafford, “El teatro de los sueños”, de la ciudad de Manchester. En Turquía, Tailandia, Malasia, Singapur, Noruega, Corea del Sur y Japón, los hinchas de los “diablos rojos” pueden tener la tarjeta de crédito del equipo. En cada país, hay acuerdos con bancos específicos para esto.

En el Reino Unido, todos los hinchas ya también pueden acceder a esta tarjeta de crédito que les permitirá tener beneficios, obsequios y premios. Por ejemplo, descuentos en compras realizadas con la tarjeta, en el Museo del Club y en el tour del Estadio Old Trafford y en el restaurante Red Café.

De otra parte, con la alianza con la compañía de seguros AON, los aficionados pueden estar protegidos y acumular puntos para tener beneficios del club. En el programa de aficionados del Manchester United, cada persona podrá tener precios preferenciales en las entradas para los partidos, descuentos en el restaurante Red Café, mitad de precio en la entrada al Museo y al Estadio Old Trafford, entre otros.

Además, con la tecnología y las aplicaciones más recientes de celulares, los hinchas pueden recibir al instante las noticias del club, los resultados de los partidos, entre otros asuntos. También, el Manchester United tiene su propio canal de televisión por Internet, donde los aficionados deben pagar para acceder a los contenidos.

En su estadio de Old Trafford, el Manchester United realiza eventos empresariales, para ejecutivos, con el fin de promocionar la marca como tal y vincularla mucho más con ellos. En el “Teatro de los Sueños” se realizan cenas, reuniones con el fin de interactuar con los hinchas. También, Old Trafford busca ser el escenario ideal para la realización de esas reuniones de negocios.

De otra parte, el club realiza programas de marketing social con el fin de ayudar a gente en Inglaterra con el fin de hacer del fútbol una herramienta de integración en zonas deprimidas y darle beneficios a los menos favorecidos. En cuanto a obras de caridad, Manchester United está asociado con fundaciones especializadas en esta área. Por ejemplo, Francis House Children’s Hospice, Christie Charity y UNICEF.

El Manchester United es el club más rico de Inglaterra y está valorado en 750 millones de dólares. En los años noventa creció como una franquicia rentable a nivel mundial. En 1999, el valor de sus acciones en el mercado fue más de 2000 millones de dólares⁶². Debido a los derechos de televisión, el Manchester United tuvo su éxito en lo económico y financiero.

⁶² Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 24.

3.5.- Boca Juniors:

El 3 de abril de 1905 se fundó como club en La Boca, barrio de la ciudad de Buenos Aires, Argentina, el equipo Boca Juniors, actuando durante 26 años como amateur. En 1925, inició una gira por Europa, donde jugó 19 partidos en España, Alemania y Francia, de los cuales ganó 15. Después de ese desempeño tan exitoso empezó a ser reconocido internacionalmente.

A partir de 1931 pasó a la primera división, y ganó ese año el primer campeonato profesional del fútbol argentino. Continúa a partir de ahí su racha triunfadora que se resume en la obtención de numerosos títulos nacionales e internacionales, además de los reconocimientos que le han sido otorgados.

Pero no han sido únicamente los éxitos deportivos los que han catapultado al equipo Boca Juniors, hay que añadir una magnífica campaña de marketing ejecutada durante la época en que Mauricio Macri fue presidente de la institución (1996-2007), luego de la cual el valor de la marca se multiplicó por 10 y se triplicaron sus derechos anuales “gracias a los títulos, las ventas de jugadores y a una abrumadora presencia en el mercado, que se podría agrupar bajo el alero de un concepto claro y absolutamente coherente con el modo de ser del hincha boquense: la pasión”⁶³.

Sus permanentes éxitos deportivos entre 1998 y 2008 hicieron de Boca uno de los mejores clubes del mundo, con una excelente organización empresarial detrás. Ahí comenzó la expansión de la marca Boca, con un *merchandising* adecuado y la creación de escuelas de fútbol en Indonesia, España, El Salvador, Brasil, Paraguay, Bolivia, Estados Unidos, Colombia, Perú, Toronto y Kuwait.

Macri comenzó su gestión con la remodelación del estadio La Bombonera con la idea de aumentar la capacidad, lo que redundaría en la posibilidad de recibir más aficionados (hasta 57.000 espectadores), mejoró la iluminación, amplió y modernizó las instalaciones de prensa entre otras adecuaciones.

Con el estadio remodelado, vio la necesidad de ponerlo a producir, de tal manera que había que aprovechar los innumerables turistas que lo visitan para generar ingresos. Creó además un museo de la historia del equipo, y ofreció múltiples servicios a los socios, aficionados, turistas y periodistas.

⁶³ Elberse Anita. (2010). *Caso Club Atlético Boca Juniors*. Harvard Business Review. Disponible en: <http://www.hbral.com/>

En el 2003 creó la empresa Boca crece cuyo objeto social era manejar la imagen del club, a través de los miles de productos que llevan su marca y del otorgamiento de licencias para su manejo. Se crearon tiendas para vender múltiples productos con la marca. Era obvio que utilizando la parte emocional de los aficionados y simpatizantes del equipo, los ingresos se multiplicaron: A 2006 lo que recibió por concepto de licencias y marcas ascendió a US\$5.000.000 de tal manera que en 10 años aumentó del 14 al 20%

El mercado de las camisetas trascendió fronteras y pasaron a venderse en lugares como Nueva York. A raíz de las presentaciones del equipo en Corea, Japón, México, Israel, Holanda y E.U. se han obtenido buenos resultados económicos. Finalmente la venta de jugadores a equipos europeos, de Arabia Saudita y Emiratos Árabes, se constituyó en otra importante fuente de recursos.

Otras actividades comerciales con el mismo objetivo han sido realizadas por Boca, como la Campaña Socio Adherente Boca Juniors, la cual consiste en asociarse nuevamente al club y participar de actividades deportivas y culturales de la Institución. Eso sí, el socio adherente con el carnet, no podrá ir a los partidos de local, esto solamente se le permite como socio activo. Cada socio se inscribirá de forma ordenada y podrá controlar todo en la página www.bocasocios.com.ar

De otra parte, los socios adherentes podrán acceder gratuitamente o con precios preferenciales a promociones, descuentos o espectáculos autorizados, menos los partidos de fútbol. Las personas residentes en el exterior pueden ser socios adherentes.

La Tarjeta Xeneixe implementada por el club, es un programa de beneficios que le da descuentos, posibilidad de participar en sorteos y obtener otros beneficios a los socios con tarjeta de crédito Master Card y es también una tarjeta recargable xeneixe del Banco BBVA Francés Internacional, Oro, Platinum y Black.

Este programa tiene un costo de mantenimiento de 8 pesos más IVA para socios activos y socios adherentes de Boca y de 15 pesos para no socios del club. Mensualmente se debitará el costo de la Tarjeta Xeneixe. Además, las tarjetas adicionales de los titulares podrán tener derecho a los beneficios y los descuentos.

Los socios de las Tarjetas de crédito Master Card y las recargables del BBVA Francés Internacional, Oro, Platinum y Black tendrán un 100 por ciento bonificado el cargo de renovación anual. Algunos beneficios de la Tarjeta Xeneixe son por ejemplo 20 por ciento de descuento en el merchandising y entradas al Museo de la Pasión Boquense; 12 cuotas sin interés en la compra de abonos de plateas de Boca; 30 por ciento de descuento en Restaurante 1905 y en la Cava de Boca; 10 por ciento de bonificación, 3 cuotas sin interés y

regalo de Bienvenida en el Hotel Boca y Cumple Boca y animación de fiestas infantiles. 20 por ciento de descuento y hasta 3 cuotas sin interés al contratar los servicios del cumple Boca.

Otros ejemplos en cuanto a la diversificación de actividades comerciales de la marca Boca los observamos en los siguientes ejemplos:

Desde 2003 hay un sector exclusivo para los hinchas en el Cementerio Parque Iraola y ha llegado a tener aeronaves pintadas con el escudo Boca y la palabra pentacampeón.

Igualmente varias marcas están acompañando a Boca y esto le genera al club grandes ingresos. Por ejemplo, el Banco Francés, sponsor de la camiseta, paga 3'500.000 dólares anuales y la petrolera Total por poner su nombre en las mangas pagaba 500.000 dólares, este vínculo ya finalizó después de la Copa Libertadores. De otra parte, el contrato con Nike fue renovado hasta 2015 por 34 millones de dólares⁶⁴. Nike llegó a la Argentina de lado de Boca Juniors.

Asimismo, el club pretende que sus socios e hinchas puedan tener descuentos en autos y motos, bebés y niños, belleza y salud, comidas y bebidas, deportes, electrónica y tecnología, entretenimiento, formación y educación, hogar y decoración, indumentaria y moda, informática, mascotas, música, películas y libros, oficina y muebles, regalos, servicios, telefonía móvil e internet, viajes y turismo. En los beneficios están incluidos los socios adherentes que con su carnet plástico podrán acceder a los descuentos y beneficios.

De otra parte, el clásico más grande del fútbol argentino Boca Juniors vs River Plate está entre los mejores espectáculos del Mundo por el color y la pasión. Muchos turistas viajan a la ciudad de Buenos Aires para ver este partido sea en La Bombonera o en el Monumental de Núñez. En este aspecto, Boca tiene *merchandising* con la venta de camisetas y diferentes artículos relacionados para los turistas. Además, el tour por La Bombonera y el Museo de la Pasión Boquense es un plan turístico en la ciudad de Buenos Aires.

Según la página web del club, Boca Juniors tiene en facebook más de 3.500.000 seguidores y es el de más seguidores en esa red social en el continente. En el mundo, ocupa la posición número 14, donde el líder es el Barcelona de España. En twitter, la cuenta de "los xeneixes" ya tiene más de 315.000 seguidores⁶⁵.

⁶⁴ Diario La Nación. (2013). *Boca relanzado*. Disponible en: <http://canchallena.lanacion.com.ar/1486673-boca-relanzado>. (Consultado el 14 de noviembre de 2013)

⁶⁵ Disponible en www.bocajuniors.com.ar (recuperado el 20 de enero de 2014)

En marzo de 2012, comenzó el Hotel Boca Juniors, ubicado en el barrio de San Telmo en la ciudad de Buenos Aires. En ese lugar, los turistas podrán hospedarse y tener más cerca todos los objetos representativos de Boca Juniors. Ahí se encuentra un salón de eventos y convenciones ideal para presentaciones de diferentes empresas. El programa corporativo⁶⁶ incluye noche de alojamiento en la Classic Room, trago de bienvenida, desayuno Buffet, cena en el salón “La Bombonera”, *coffee break*, acceso al centro de negocios y visita guiada al museo y cancha tour Boca Juniors.

De otra parte, hay algunas alternativas opcionales como uso de la sala de conferencia de Boca para charlas técnicas, foto del grupo empresarial en La Bombonera, competencia de penales en Casa Amarilla, visita al entrenamiento de plantel de primera y Casa Amarilla y partido de fútbol en Casa Amarilla.

Los servicios son de temática futbolística, exclusivos a nivel mundial. El diseño y la decoración tienen la misma temática. Por otro lado, existen otros paquetes o programas de hospedaje para la gente. Por ejemplo: paquete noche de bodas, eventos de la empresa y cumpleaños con amigos. El programa cumpleaños con amigos incluye las siguientes opciones: salón con ambientación, animación, torta de cumpleaños, gastronomía para 30 niños y 5 adultos, camiseta actual autografiada por jugadores del plantel actual, pase VIP para dos personas para ir al entrenamiento del plantel.

Además, siempre de los planes opcionales están: entradas al museo de la pasión boquense, almuerzo en el Restaurante La Boca, visita a Casa Amarilla y foto de grupo en La Bombonera. En el hotel están pegadas las fotos de los ídolos “xeneixes” y cada habitación presenta un canal donde se pueden ver todo el día partidos del club. Los hinchas pueden ver más de cerca a los jugadores cuando concentran allá.

⁶⁶ Disponible en <http://www.hotelbocajuniors.com/eventos.html> (consultada el 20 de noviembre de 2013)

4. EL FÚTBOL EN COLOMBIA.

Para lograr una mayor claridad en el tema, es preciso tener en cuenta los Indicadores Económicos de Colombia en los últimos años (Anexo 1) Para finales de 2013 un dólar equivalía aproximadamente a 1900 pesos colombianos.

4.1 El fútbol colombiano como negocio:

Como se afirmó en el capítulo anterior, los ingresos de un club de fútbol obedecen a diferentes conceptos entre los cuales están: la asistencia a los estadios, los derechos de televisión, el patrocinio y la publicidad, la venta o traspaso de jugadores, las escuelas de fútbol y las divisiones inferiores, el *merchandising*, el *licensing*, y los derechos de imagen, que se reconozcan a los jugadores por la publicidad de otras marcas.

Con relación a los anteriores rubros, vale la pena precisar con relación al fútbol colombiano en general, que los ingresos que se obtienen son básicamente por taquilla y por derechos de televisión. El traspaso de jugadores, constituye ocasionalmente otro factor importante de entradas.

Así las cosas, se hará referencia a continuación a las recaudaciones por televisión y se establecerá cual es la asistencia a los estadios en Colombia para posteriormente analizar los activos y pasivos de los equipos colombianos, lo cual permitirá determinar si esas entradas y por esos únicos conceptos constituyen un buen manejo de los equipos. Asimismo se establecerá la situación del equipo Club Atlético Nacional dentro de este contexto.

Derechos de televisión:

En mayo de 2012, se cambió el sistema de los derechos de televisión en Colombia. La División Mayor del Fútbol Colombiano (Dimayor) acordó con el canal deportivo DIRECTV Canal RCN un negocio de 25 millones de dólares por los derechos de transmisión por televisión de los partidos.

El 90 por ciento de este dinero para distribuir en partes iguales para equipos clase A y el 10 por ciento en los equipos Clase B, también en partes iguales.

Un equipo se considera Clase A cuando ha estado en Primera División tres años consecutivos como mínimo. Ese mencionado 90% se reparte entre 21 equipos, es decir, Unión Magdalena, Deportivo Pereira, América de Cali y Tuluá, más los actuales de la Liga Postobón, menos Itagüí y Patriotas de Boyacá, recientemente ascendidos.

La TV Pública (canal RCN) pagó aproximadamente \$16 mil millones anuales (8'815.427 dólares). La mitad se dividió en partes iguales entre equipos de Primera. La otra mitad se distribuyó entre esos equipos a los cuales se les transmitió algún partido. Por cada juego, se repartieron \$50 millones (\$40 millones al local y \$10 millones al visitante).

También, la Dimayor recibe ingresos por la transmisión de la señal internacional, que paga por año cuatro mil millones de pesos (2'200.000 dólares), monto que a su vez se reparte en partes iguales entre todos los equipos de Primera. En cada uno de los casos, la Dimayor utiliza un 15% en gastos administrativos, dicho porcentaje tiende a bajar⁶⁷.

El máximo dirigente de la entidad antes mencionada justificaba dicho acuerdo comercial argumentando que se trataba “de una inyección económica importante para los equipos del fútbol colombiano, que si bien no cubre en un 100% los gastos de los clubes, sí representa un herramienta importante desde el punto de vista presupuestal, que les va a servir siempre y cuando tengan un manejo adecuado, austero y responsable.”

Por otro lado, se realizó después un nuevo convenio, adicional al ya establecido con DirecTV, con el canal deportivo Win Sports que transmite siete de los nueve partidos del torneo. Win Sports pertenece a DirecTV y RCN Televisión. Los otros dos juegos de cada fecha los transmite el Canal RCN, de Televisión abierta. El contrato de la División Mayor del Fútbol Colombiano con Win Sports fue por cinco años y para un gran total de 35 millones de dólares⁶⁸. Este presupuesto puede ser mayor si este canal deportivo llega a tener más suscriptores.

Los equipos reciben 2000 millones de pesos (un millón de dólares por año) y el canal RCN le paga a los equipos algún dinero por cada partido. Win Sports transmite también el Torneo Postobón (Primera B) y la Copa Postobón (Copa Colombia).

⁶⁷ Hernández, Gabriel. (2012). ¿A dónde van los 35 millones de dólares que anualmente le dejará la TV al FPC?, publicada por El Espectador. Disponible en : <http://www.elespectador.com/deportes/futbolcolombiano/articulo-346535-donde-van-los-us35-millones-anualmente-le-dejara-tv-al-fp> (revisado el 14 de diciembre de 2013)

⁶⁸ Vanguardia, Portal del Fútbol Colombiano. (2013). *Fútbol colombiano: un negocio redondo*. Disponible en: [http://www.vanguardia.com/deportes/futbol-colombiano/198060-futbol-colombiano-un-negocio-redondo\(2013\)](http://www.vanguardia.com/deportes/futbol-colombiano/198060-futbol-colombiano-un-negocio-redondo(2013)) (revisado el 20 de diciembre de 2013)

En cada uno de los casos Dimayor utiliza un 15% en gastos administrativos, pero dicho porcentaje tiende a bajar, pues según el citado dirigente, Ramón Jesurún, esa era la cifra utilizada cuando los ingresos por televisión ni siquiera superaban los cinco millones de dólares anuales. “La aspiración nuestra es sólo tomar los dineros necesarios para financiar la parte logística y la administración de la entidad. Dinero que no necesite Dimayor será repartido entre los equipos”, afirmó Jesurún.

Asistencia a los estadios:

Desde el año 2000 y hasta el segundo semestre del 2013, el promedio de asistencia a los estadios colombianos era de 9.604 hinchas por partido. En 5188 partidos, durante trece años, han asistido 49.824.461 espectadores⁶⁹.

En cuanto al número de asistentes por campeonato, desde el año 2000 y hasta la actualidad, el equipo Nacional tiene un promedio de asistencia de 243.250 aficionados (20%) y en catorce años lo han visto en el Estadio Atanasio Girardot, de la ciudad de Medellín, 6 millones 811.010 espectadores. Los clubes que le siguen a Nacional en asistencias son:

- Millonarios: Promedio por campeonato: 152.414 (13%) Total de espectadores: 4.267.588.

- Atlético Junior: Promedio por campeonato: 130.064 (11%) Total de espectadores: 3.641.804.

- Deportivo Cali: Promedio por campeonato: 125.381 (11%). Total de espectadores: 3.510.657.

- Once Caldas: Promedio por campeonato: 118.666 (10%). Total de espectadores: 3.322.658.

-Santa Fe: Promedio por campeonato: 117.890 (10%).Total de espectadores: 3.300.909

-América: Promedio por campeonato: 112.609 (8%). Total de espectadores: 2.702.615

(Ha disputado 24 de los 28 campeonatos de la A).

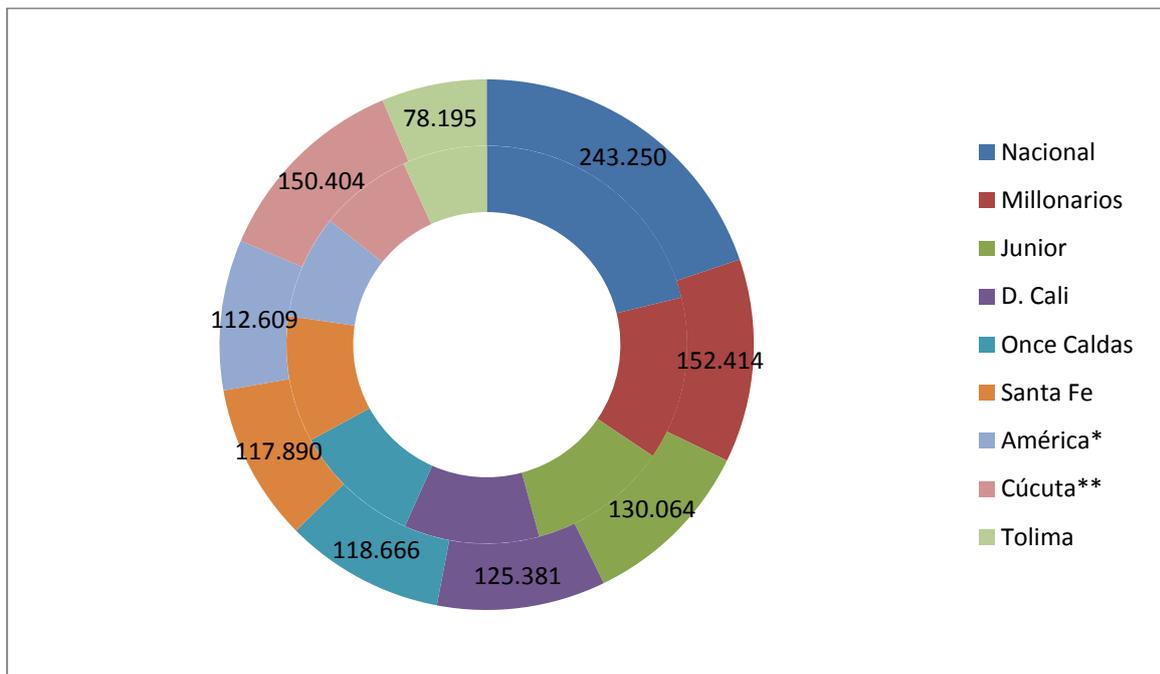
-Cúcuta: Promedio por campeonato: 150.404 (7%).Total de espectadores: 2.406.460

(Ha disputado 16 de los 28 campeonatos de la A)-

⁶⁹ Cifuentes, Jeison.(2013). *Asistencias en Colombia. Atlético Nacional, el más taquillero*, publicada por Futboleto, Fútbol, Marketing y Social Media. Disponible en: <http://futboleto.com/asistencias-en-colombia-atletico-nacional-el-mas-taquillero/> (revisado el 15 de enero de 2014)

-Tolima: Promedio por campeonato: 78.195 (7%). Total de espectadores: 2.189.455

Asistencia a los estadios desde el 2012 al 2013



* Ha disputado 24 de los 28 campeonatos de la A

** Ha disputado 16 de los 28 campeonatos de la A

Fuente: Tabla realizada por Juan David Pabón Porras con información de estudio realizado por el estadígrafo Luis Carlos Cepeda. Disponible en: <http://futbolete.com/asistencias-en-colombia-atletico-nacional-el-mas-taquillero/>

Promedio de asistencias en el fútbol colombiano (2011-2012).

ASISTENCIAS 2011		ASISTENCIAS 2012			
	ATLÉTICO NACIONAL	305.054		ATLÉTICO NACIONAL	413.489
	MILLONARIOS	252.427		INDEPENDIENTE MEDELLÍN	304.562
	ATLÉTICO JUNIOR	197.282		MILLONARIOS	300.672
	INDEPENDIENTE SANTA FE	159.199		INDEPENDIENTE SANTA FE	231.072
	ONCE CALDAS	159.168		ATLÉTICO JUNIOR	210.509
	INDEPENDIENTE MEDELLÍN	146.460		DEPORTIVO PASTO	203.165
	AMÉRICA	142.753		DEPORTIVO CALI	195.481
	DEPORTES TOLIMA	125.312		ONCE CALDAS	163.689
	DEPORTIVO CALI	67.687		DEPORTES TOLIMA	112.445
	REAL CARTAGENA	62.816		CÚCUTA DEPORTIVO	68.514
	DEPORTES QUINDÍO	53.206		REAL CARTAGENA	62.528
	DEPORTIVO PEREIRA	49.434		DEPORTES QUINDÍO	52.506
	CÚCUTA DEPORTIVO	38.960		ATLÉTICO HUILA	33.607
	ENVIGADO	22.253		LA EQUIDAD	23.468
	LA EQUIDAD	17.293		PATRIOTAS	14.695
	ATLÉTICO HUILA	15.735		ITAGÜÍ	11.668
	ITAGÜÍ DITAIRES	5.666		ENVIGADO	10.805
	BOYACÁ CHICÓ	4.273		BOYACÁ CHICÓ	6.448

Fuente: Tomado de <http://www.starcomunicaciones.info/deporte/dimayor-presento-informe-de-asistencias-en-los-partidos-del-futbol-colombiano-en-el-2012/25316.shtml> con relación al informe de asistencias de la Dimayor.

Es evidente que las cifras de asistencia han bajado a nivel del fútbol colombiano. Sin embargo, si debe reconocerse que mientras los promedios de asistencia a los estadios han disminuido en la Primera División (Liga Postobón - categoría A), se aprecia un aumento de ella en la Segunda División (Torneo Postobón- categoría B).

Esto sucede debido al descenso de equipos tradicionales y taquilleros que siguen siendo acompañados por sus seguidores. Sin embargo, es una situación que está incidiendo desfavorablemente en los ingresos de los clubes y es necesario revisarla. La pregunta es:

¿con una disminución de los precios de la boletería se lograría atraer a más aficionados? El tema no puede ser tan simple porque requiere realizar un análisis de varios factores que inciden en esas cifras tan bajas.

4.2.- Patrimonio de las Sociedades Anónimas del Fútbol a Diciembre 31 de 2012.

La Superintendencia de Sociedades presentó su informe consolidado hasta diciembre del 2012 y esto muestra que Nacional, América, Medellín, Tolima, Junior y Santa Fe tienen el 40 por ciento del total del activo consolidado a finales del 2012, \$148.782.180 millones de pesos⁷⁰(aproximadamente 76 millones de dólares según el tipo de cambio en Colombia de 1 dólar: 1900 pesos).

La Superintendencia de Sociedades, es el organismo del gobierno que tiene como función ejercer las funciones de inspección y vigilancia sobre las sociedades mercantiles y en consecuencia, sobre los clubes que son Sociedades Anónimas.

Las cifras están contenidas en los cuadros que se incluyen a continuación:

Patrimonio de las Sociedades Anónimas del fútbol a diciembre 31 de 2012.

CLUB	PATRIMONIO
Sociedad Anónima América S.A.	\$7.785.781.000(4'104.000 dólares)
Atlético Nacional S.A.	\$49.947.984(26.315.470 dólares)
Independiente Santafé S.A.	\$3.993.791.000(2.000.000 de dólares)
Deportivo Boyacá Chico Fútbol Club S.A.	\$2.079.461.000(1.053.000 dólares)
Club Deportes Tolima S.A.	\$8.915.951.000(4.692.102 dólares)
Deportivo Independiente Medellín S.A.	\$2.729.946.000 (1.473.684 dólares)

⁷⁰ Disponible en:

http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_31_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf

Real Cartagena Fútbol Club S.A.	\$2.867.717.000(1.509.000 dólares)
Club Deportivo La Equidad Seguros S.A.	\$1.422.834.000(505.000 dólares)
Envigado Futbol Club S.A.	\$3.335.974.000(1.478.000 dólares)
Club Deportivo Real Santander S.A.	\$3.310.765.000(1.742.000 dólares)
Unión Magdalena S.A.	\$1.419.174.000(720.000 dólares)
Patriotas Boyacá S.A	\$1.972.772.000(1.000.000 dólares)
Club Deportivo Popular Junior F.C. S.A.	\$929.900.000(430.000 dólares)
Club Deportivo Atlético Huila S.A.	\$1.067.857.000(500.000 dólares)
Sucre Fútbol Club S.A.	\$543.407.000(220.000 dólares)
Universidad Autónoma Del Caribe Fútbol Club S.A.	\$552.027.000(225.000 dólares)
Barranquilla Fútbol Club S.A.	\$431.249.000(215.000 dólares)
Expreso Rojo Fútbol Club S.A.	\$426.153.000(210.000 dólares)
Valledupar Fútbol Club S.A.	\$1.060.331.000(503.000 dólares)
Club Deportivo Depor Fútbol Club S.A.	\$37.218.000(17.430.000 dólares)
Talento Dorado S.A. Fortaleza Fútbol Club S.A.	\$4.079.220.000(2.000.000 dólares)
Cúcuta Deportivo Fútbol Club S.A.	-\$11.158.465.000(- 5.300.000 dólares)
Once Caldas S.A	-\$17.898.007.000

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Disponible en:

http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_31_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf

Según el informe de la Superintendencia de Sociedades, a diciembre de 2012, en el aspecto contable, financiero y jurídico, los activos del fútbol colombiano fueron de 375.285.309 millones de pesos (191'961.000 dólares)⁷¹. Según este informe, Nacional, América, Medellín, Tolima, Junior y Santa Fe tienen el 40 por ciento del total del activo consolidado a finales del 2012, \$148.782.180 millones de pesos⁷² (aproximadamente 76 millones de dólares según el tipo de cambio en Colombia de 1 dólar: 1900 pesos).

Las valorizaciones por derechos deportivos de los 24 clubes fueron de 53.694.178 millones de pesos (29'583.471 dólares), 28 por ciento del total del activo y se conforman por el valor comercial dado a los derechos deportivos de los jugadores. Según este informe, Nacional, a diciembre 31 de 2012, presentó activos por 64'173.736 millones de pesos (32'825.440 dólares)⁷³.

⁷¹ Disponible en:
http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/comunicaciones/Presentacion_Clubes_Formato_Septiembre_2012.pdf

⁷² Disponible en:
http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_31_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf

⁷³ Disponible en:
http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_31_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf

4.3 Activos y pasivos del fútbol colombiano:

Activos del fútbol colombiano.

Clubes como sociedades anónimas	Activos categoría a dic 31 de 2012
Nacional	64'173.736(32.000.000 dólares)
Tolima	13'662.900(6.000.000 dólares)
Huila	6'200.081(3.200.000 dólares)
La Equidad	4'986.206(2.300.000 dólares)
Junior	13'595.995(6.300.000 dólares)
Cúcuta	9'935.336(4.230.000 dólares)
Chicó	4'640.585(2.234.000 dólares)
Medellín	15'951.326(7.650.000 dólares)
Envigado	4'778.614(2.300.000 dólares)
Santa Fe	13'398.614(6.300.000 dólares)
Once Caldas	10'570.851(5.200.000 dólares)
Patriotas	2'859.208(1.345.000 dólares)
Real Cartagena	10'064.477(4.878.000 dólares)
Talento Dorado	5'157.563(2.300.000 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Disponible en:

[http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe consolidado futbol 31 dic 2012 junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf](http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_31_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf)

Pasivos del fútbol colombiano:

Clubes como sociedades anónimas	Pasivos categoría a dic 31 de 2012
Nacional	14'225.752(6.807.000 dólares)
Tolima	4'746.949(2.345.000 dólares)
Huila	4'906.269(2.402.000 dólares)
La Equidad	5'843.205(2.403.000 dólares)
Junior	12'666.095(6.130.000 dólares)
Cúcuta	21'093.801(10.834.000 dólares)
Chicó	2'561.124(1.234.000 dólares)
Medellín	13'221.380(6.234.000 dólares)
Envigado	1'442.640(743.000 dólares)
Santa Fe	9'404.823(4.325.000 dólares)

Once Caldas	28'468.858(13.450.000 dólares)
Patriotas	886.236(438.000 dólares)
Real Cartagena	7.796.160(3.330.000 dólares)
Talento Dorado	1'078.343(534.000 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Disponible en:

http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_31_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf

Patrimonio de los clubes del fútbol colombiano(Consolidado).

Clubes como sociedades anónimas	Patrimonio categoría a dic 31 de 2012
Nacional	49.947.984(24.320.000 dólares)
Tolima	8.915.951(4.230.000 dólares)
Huila	1.067.857(532.000 dólares)
La Equidad	1.422.834(743.000 dólares)
Junior	929.900(423.000 dólares)
Cúcuta	-11.158.465(-5.324.000 dólares)
Chicó	2.079.461(1.035.000 dólares)
Medellín	2.729.946(1.345.000 dólares)
Envigado	3.335.974(1.654.000 dólares)
Santa Fe	3.993.791(1.760.000 dólares)
Once Caldas	-.17.898.007(-8.645.340 dólares)
Patriotas	1.972.972(934.000 dólares)
Real Cartagena	2.868.717(1.432.000 dólares)
Talento Dorado	4.079.220(2.320.000 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Disponible en:

http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_31_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf

Estado de resultados a 31 de diciembre de 2012:

En cuanto al Estado de Pérdidas y Ganancias, tal como lo señala el informe del organismo gubernamental que se está comentando. Los principales ingresos operacionales de las equipos con deportistas profesionales provienen de la venta de abonos, publicidad, venta de

derechos deportivos de los jugadores profesionales o aquellos que están vinculados en las divisiones menores y por último la taquilla (venta de boletería).

Por otro lado, hay recaudación por publicidad en los estadios y sedes. Por ejemplo, vallas, pendones, entre otros, préstamos de jugadores, derechos de televisión, comercialización de publicidad en los uniformes. Respecto a los costos y gastos éstos están representados en gastos de personal, gastos de viaje y manutención y servicios, lo que implicó la destinación del 97% de los recursos generados durante el periodo.

18 EQUIPOS CON UTILIDADES (27%)	17 EQUIPOS CON PERDIDAS (73%)
\$14,169 millones(7.457.368 dólares)	-\$37,640 millones(-19.810.526 dólares).

Fuente: Elaborado por Juan David Pabón Porras con información de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. Disponible en:

http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_31_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf

Cabe resaltar la situación del fútbol profesional colombiano, en donde la mitad de los equipos presentan pérdidas y la otra mitad obtiene beneficios, aunque estos últimos no son muy elevados. Como se ha observado, el fútbol en Colombia no es el negocio que es en otros países. Las cifras muestran las pérdidas de los equipos. Mientras que los clubes no sean manejados como una verdadera empresa y los aficionados se conviertan en verdaderos consumidores se presentará un desequilibrio en los balances.

La experiencia muestra que aquellos equipos en donde solo el aspecto deportivo es la prioridad presentan graves problemas financieros. De otra parte, es necesario entrar a trabajar en otros aspectos que generen ingresos y que no se han explotado por parte de los equipos en Colombia como el *merchandising*. Es en este aspecto que este trabajo pretende intentar hacer consciente al Club Atlético Nacional como se verá a continuación.

5. EL CLUB ATLETICO NACIONAL S.A.

Fue fundado en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia en 1947, año a partir del cual ha jugado en la Primera División del Fútbol Colombiano. El club tiene 20 títulos oficiales nacionales e internacionales, por lo que es el equipo del fútbol colombiano que más triunfos ha obtenido.

Ganador en el ámbito internacional una vez de la Copa Libertadores de América (1989), de la Copa Interamericana (1990 y 1997) y de la copa Merconorte (1998 y 2000), y Subcampeón de la Copa Intercontinental (1989), de la Copa Libertadores (1995), de la Copa Sudamericana (2002) y de la Recopa Sudamericana en 1990

Dentro del ranking de los mejores clubes sudamericanos del siglo XX, elaborado por la *International Federation of Football, History and Statistics (IFFHS)*, Nacional ocupa el puesto 13⁷⁴, y fue ubicado por dicha entidad, como el mejor equipo colombiano en la clasificación de los mejores clubes mundiales y sudamericanos del siglo XXI realizada para el periodo 2001-2010.

El equipo no tiene estadio propio pero juega como local en el estadio Atanasio Girardot, que tiene una capacidad para 40.943 aficionados. Fue adquirido por la organización empresarial Ardila Lulle desde 1996, lo que le ha permitido tener una estabilidad financiera y administrativa. Los colores que identifican al club son el blanco y el verde

La bandera está conformada por los dos colores atrás citados, que son los mismos que los de la bandera de Antioquia, pero invertidos, vale decir arriba el verde y abajo el blanco. El escudo a su vez respeta esos mismos colores, así como el uniforme titular: camiseta verde a rayas blancas, pantalón blanco, calcetines verdes con detalles blancos.

A partir de enero de 2013 la empresa norteamericana NIKE empezó a patrocinar el equipo, por los siguientes cuatro años, lo cual se puede observar en el nuevo uniforme.

⁷⁴ Disponible en:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0012/N53/anexo031.htm

BANDERA



Fuente: Tomado del sitio oficial del Atlético Nacional, sección bandera, disponible en:

<http://www.atlnacional.com.co/emblemas>

ESCUDO



Tomado del sitio oficial del Atlético Nacional, bandera, disponible en:

<http://www.atlnacional.com.co/emblemas>

UNIFORME



Tomado de: Camiseta oficial de Nike 2013, Sitio Oficial del Atlético Nacional

<http://www.atlnacional.com.co/node/4722>

5-1 Nacional como marca:

Si analizamos a Nacional desde un punto de vista de marca y posicionamiento óptimo, la preferencia la determinaría la forma de pensar de los hinchas en Colombia.

La cadena de medios-fines⁷⁵ es analizada por los especialistas en marketing para entender mejor las necesidades en las personas. Esta cadena tiene una estructura determinada: los atributos (características descriptivas de un producto) causan los beneficios (valor y significado personal junto a los atributos) y estos dan origen a los valores, metas o modificaciones personales duraderas. De esta manera, un consumidor elige un producto que ofrece un atributo que da beneficios o provoca consecuencias que satisfacen valores.

Desde el punto de vista de la cadena medios-fines, Nacional ofrece el atributo de la imagen y buen fútbol, los beneficios son los logros deportivos y alegrías para sus hinchas que hacen que se vendan sus artículos en mayor cantidad y se satisfagan los valores de los hinchas como el deseo de victorias.

Con el fin de internacionalizar su marca, Nacional debe mantener y consolidar aún más esos atributos o beneficios importantes que genera en su público objetivo (hinchas y socios). Por ejemplo, la imagen, el buen fútbol, grandes nóminas, estructura y organización. Estos aspectos lo han convertido en una marca en Colombia y podrían proyectarse al exterior.

El nombre Nacional podría haber estado asociado con estilo y jugadores solamente colombianos porque durante muchos años, no había lugar para extranjeros que quisieran llegar al club verde de la ciudad de Medellín.

Si se analiza el club como marca, Atlético Nacional tiene usuarios arraigados que serían todos sus hinchas. Ellos tienen una lealtad incondicional y ésta no cambiaría en un futuro cercano. En Medellín hay mucha pasión por el fútbol y los “paisas”, gentilicio por el cual se conoce a la gente de esta ciudad y del departamento (Provincia) de Antioquia son arraigados en todos los sentidos.

Los hinchas de Nacional y seguidores del fútbol colombiano se convierten en compradores de los productos que tienen los símbolos del equipo debido a su significado de grandeza, de triunfos futbolísticos y porque el club es de la ciudad de Medellín, una de las más futboleras, que respira este deporte.

⁷⁵ Keller, Kevin. (2008). *Administración estratégica de marca*. México. Editorial Pearson. p. 120

Análisis del valor de la marca Nacional basado en el valor de la marca de David A. Aaker⁷⁶:

Reconocimiento de marca:

En Colombia, Nacional es una marca reconocida porque tiene una organización empresarial grande detrás y ya su nombre en el fútbol local es más que familiar por ser uno de los de más hinchada en el país, ser de los clubes con más historia, haber tenido jugadores sobresalientes, y por la obtención de la Copa Libertadores en 1989, que lo mostró en el continente como uno de los grandes de Colombia.

Es también el equipo colombiano que más ha participado en torneos internacionales.

Nacional es un fenómeno como equipo porque en la década del 50 y 60 estuvo en los últimos lugares. Desde 1988, con la llegada de Francisco Maturana, (técnico colombiano que llevó a la Selección a los mundiales de Italia 90 y Estados Unidos 94), la ideología de Nacional cambió y el club llegó a los primeros lugares del fútbol colombiano y latinoamericano.

En el exterior, Nacional sería reconocido por jugadores del fútbol colombiano como René Higuita, Mauricio "Chicho" Serna, Juan Pablo Ángel y Giovanni Moreno, entre otros. Esas figuras estuvieron en equipos importantes del Mundo y salieron del club de Medellín. Por otro lado, Nacional siempre fue invitado a partidos amistosos en ciudades fuera de Colombia y de esta manera ha obtenido prestigio.

Calidad percibida:

En Colombia, la calidad de la marca Nacional se percibe por su gestión administrativa e institucional, por esos buenos jugadores que contrata cada temporada y por su buen fútbol. Además, Medellín es de las ciudades más futboleras y Nacional presenta las mejores asistencias de aficionados.

Asociaciones de la marca (Identidad de la marca):

Nacional está vinculado con sus aficionados en el aspecto humano, característica fundamental en las marcas relacionadas con los clubes de fútbol. Siempre se presentará una asociación con los hinchas por lo emocional.

La pasión y el sentimiento por los colores son las mejores conexiones entre el equipo y los aficionados. También, los ídolos del club permiten un contacto permanente.

⁷⁶ Aaker David, Joachimsthaler Erich. (2005). *Liderazgo de marca*, Argentina. Ediciones Deusto S.A, p.33.

En cuanto a los colores, el verde, representativo de Nacional, simboliza esperanza y confianza.

En Medellín, la gente se conecta con el club por ser representativo de la ciudad, y la población en esa zona del país es regionalista y arraigada a lo suyo. Por esta razón, sienten mucha pertenencia con la Institución.

La identidad de marca de Nacional es su buen fútbol que llegará a países distintos a Colombia, donde ya está presente, y así podrá cautivar a simpatizantes de diferentes lugares del planeta. A nivel internacional, en cuanto a su identidad, Nacional debe buscar diferenciarse a través de sus colores, porque su nombre está presente en equipos de países como Ecuador (El Nacional), Uruguay (Nacional) y Paraguay (Nacional). A mediano plazo, Nacional debe posicionar su marca en el exterior.

Fidelidad de la marca:

El hincha de un club de fútbol siempre es fiel porque éste es parte de su vida y gane o pierda va a estar atento a los partidos. La fidelidad del aficionado es diferente a la denominada fidelidad de marca que puede tener un consumidor por un producto o servicio distinto, ya que en el hincha ésta va más allá de la lealtad, es un sentimiento, que se refleja en ese sentido de pertenencia por su club⁷⁷. Los aficionados independientemente del éxito de su equipo, lo apoyan.

Si al interior del país esto es indiscutible, este elemento aumenta cuando los colombianos hinchas de Nacional, residen en el exterior, ya que lejos de su tierra se sienten más vinculados a los colores de su equipo.

⁷⁷ Barajas Alonso, Angel Antonio (2004) *Modelo de Valoración de Clubes de Fútbol, basado en los factores clave de su negocio*, Universidad de Navarra. Recuperada de: http://mpr.ub.uni-muenchen.de/13158/1/MPRA_paper_13158.pdf

5.2 Situación actual de la marca del Club Atlético Nacional

La marca del equipo Nacional ha ido fortaleciéndose en la medida en que el club incursiona en nuevas actividades comerciales. Los dineros que obtiene por taquillas, y por derechos de televisión (unos 2.000 millones de pesos anuales, 1.052.631 dólares), son los principales ingresos ⁷⁸. No obstante como se observó en el capítulo anterior, las asistencias disminuyeron en las últimas temporadas. La valoración que se realizó de los derechos deportivos de la actual plantilla, del club, que aparece en los activos del equipo, es de 50.000 millones de pesos (26.315.789 dólares).

Las Tiendas verdes, son los lugares que se han abierto en la ciudad de Medellín donde se venden los productos del club, las camisetas originales y las boletas para los partidos. Son cuatro tiendas en la actualidad ubicadas en El Edificio Coltejer, el Estadio Atanasio Girardot, el Centro Comercial El Tesoro, y el Centro Comercial Puerta del Norte. Además de una tienda verde virtual disponible en la página oficial del equipo:

http://www.dcompras.com.co/tiendaverde_atlnal/index.php

Las escuelas de fútbol creadas por el equipo en diferentes ciudades del país, las cuales ya ascienden a 22 y una más en Estados Unidos (Miami)⁷⁹ se han constituido en nueva fuente de recursos.

Nacional ya dio un primer paso en su internacionalización con la inauguración de la escuela de fútbol en Miami (Florida), Estados Unidos, justificado por el número de simpatizantes que tiene el equipo en dicho territorio. El objetivo fue abrir posibilidades de que jugadores de Estados Unidos se integren en un futuro al equipo y que se produzcan además intercambios deportivos con las diferentes escuelas que tiene Nacional en el país

La contratación de nuevos jugadores para conformar nóminas competitivas así como la venta de figuras ha sido otro rubro importante. Es preciso recordar cómo se han proyectado al exterior jugadores de la talla de Iván Ramiro Córdoba, Juan Pablo Ángel, León Darío Muñoz, Tressor Moreno, Aquivaldo Mosquera, Jairo Palomino, Giovanni Moreno y Víctor Ibarbo, figura en Italia.

Cabe resaltar, la celebración de contratos de patrocinio como el suscrito con Nike, en virtud del cual la empresa norteamericana desarrolla y comercializa a partir de enero de 2013 los

⁷⁸ Díaz, Wilson.(2013). *En Cincuenta mil millones está cotizada la plantilla del Atlético Nacional*. Publicado en Diario El Colombiano y El País. Disponible en <http://www.elpais.com.co/elpais/deportes/noticias/50-mil-millones-esta-cotizada-plantilla-atletico-nacional>

⁷⁹ Disponible en: <http://www.atlnacional.com.co/escuelas>

uniformes de juego y entrenamiento de fútbol para todas las divisiones del equipo y a su vez los productos Nike oficiales pueden conseguirse en las tiendas verdes y en la tienda virtual del equipo.

Igualmente, los suscritos con otros patrocinadores como la corredora de seguros Aress, con Volvo (canje por vehículos), y vallas digitales en el estadio con Publigol,

El equipo tiene una página en internet a través de la cual permite conocer la historia del club, noticias sobre el equipo y acceder a la tienda verde virtual. A fin de afianzar la marca contrataron los servicios de una empresa que se encarga de acercarlos a los hinchas a través de las redes sociales como Facebook, Twitter y Youtube.

Las campañas de responsabilidad social del club como el aporte a programas benéficos, como el Día del Fútbol Antioqueño, o la Copa Atlético Nacional con la comunidad, para beneficiar a 3.000 niños de todas las comunas de Medellín y 600 del Oriente antioqueño son herramientas que contribuyen a fortalecer la marca del equipo.⁸⁰

⁸⁰ Díaz, Wilson.(2013). *En Cincuenta mil millones está cotizada la plantilla del Atlético Nacional*. Publicado en Diario El Colombiano y El País. Disponible en <http://www.elpais.com.co/elpais/deportes/noticias/50-mil-millones-esta-cotizada-plantilla-atletico-nacional>

5.3 Análisis financiero del Club Atlético Nacional:

A continuación se examinarán los estados de resultados del equipo durante el período comprendido entre el 2007 y el 2010. Igualmente se detallarán las cifras de los balances correspondientes a esas mismas fechas. Posteriormente, se incluirán los resultados del 2012 que son los últimos que se conocen a la fecha de terminación del presente trabajo.

Estado de resultados de 2007 al 2010

CLUB ATLETICO NACIONAL S.A.							
ESTADO DE RESULTADOS							
ANALISIS HORIZONTAL							
ESTADO DE RESULTADOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
41 Ingresos Operacionales	14.750.197,00	11.961.878,00	-2.788.319,00	15.811.282,00	3.849.404,00	20.417.194,00	4.605.912,00
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	980.662,00	945.799,00	-34.863,00	994.856,00	49.057,00	807.392,00	-187.464,00
UTILIDAD BRUTA	13.769.535,00	11.016.079,00	-2.753.456,00	14.816.426,00	3.800.347,00	19.609.802	4.793.376,00
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.963.030,00	2.130.702,00	167.672,00	2.792.512,00	661.810,00	2.975.989,00	183.477,00
52 MENOS: Gastos Deportivos	12.835.868,00	17.233.821,00	4.397.953,00	15.883.003,00	-1.350.818,00	20.265.238,00	4.382.235,00
UTILIDAD OPERACIONAL	-1.029.363,00	-8.348.444,00	-7.319.081,00	-3.859.089	4.489.355,00	-3.631.425	227.664,00
42 MAS: Ingresos No Operacionales	3.115.700,00	17.017.903,00	13.902.203,00	4.424.238,00	-12.593.665,00	1.821.299,00	-2.602.939,00
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.396.134,00	5.933.580,00	4.537.446,00	2.344.254,00	-3.589.326,00	5.648.668,00	3.304.414,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	690.203,00	2.735.879,00	2.045.676,00	-1.779.105	-4.514.984,00	-7.458.794	-5.679.689,00
47 Ajustes Por Inflacion	1.296,00	1.296,00	0	1.296,00	0	1.296,00	0
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	0	0	0	0	0	0	0
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	691.499,00	2.737.175,00	2.045.676,00	-1.777.809	-4.514.984,00	-7.457.498	-5.679.689,00

Fuente: Ruíz Medina, Camilo Andrés. (2012). *Estrategia Financiera y Administrativa para un Club Profesional de futbol en Colombia*. Medellín. Universidad EAN, facultad de posgrados. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/3163/1/RuizCamilo2012.pdf>

CLUB ATLETICO NACIONAL S. A.									
ESTADO DE RESULTADOS									
ANALISIS VERTICAL									
ESTADO DE RESULTADOS	2007		2008		2009		2010		PROMEDIOS
41 Ingresos Operacionales	14.750.197,00	100,00%	11.961.878,00	100,00%	15.811.282,00	100,00%	20.417.194,00	100,00%	100,00%
61 MENOS: Costos De Ventas y De Prestacion De Servicios	980.662,00	6,65%	945.799,00	7,91%	994.856,00	6,29%	807.392,00	3,95%	6,20%
UTILIDAD BRUTA	13.769.535,00	93,35%	11.016.079,00	92,09%	14.816.426,00	93,71%	19.609.802	96,05%	93,80%
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	1.963.030,00	13,31%	2.130.702,00	17,81%	2.792.512,00	17,66%	2.975.989,00	14,58%	15,84%
52 MENOS: Gastos Deportivos	12.835.868,00	87,02%	17.233.821,00	144,07%	15.883.003,00	100,45%	20.265.238,00	99,26%	107,70%
UTILIDAD OPERACIONAL	-1.029.363,00	-6,98%	-8.348.444,00	-69,79%	-3.859.089	-24,41%	-3.631.425	-17,79%	-29,74%
42 MAS: Ingresos No Operacionales	3.115.700,00	21,12%	17.017.903,00	142,27%	4.424.238,00	27,98%	1.821.299,00	8,92%	50,07%
53 MENOS: Gastos No Operacionales	1.396.134,00	9,47%	5.933.580,00	49,60%	2.344.254,00	14,83%	5.648.668,00	27,67%	25,39%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	690.203,00	4,68%	2.735.879,00	22,87%	-1.779.105	-11,25%	-7.458.794	-36,53%	-5,06%
47 Ajustes Por Inflacion	1.296,00	0,01%	1.296,00	0,01%	1.296,00	0,01%	1.296,00	0,01%	0,01%
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	691.499,00	4,69%	2.737.175,00	22,88%	-1.777.809	-11,24%	7.457.498	-36,53%	-5,05%

Fuente: Ruíz Medina, Camilo Andrés. (2012). *Estrategia Financiera y Administrativa para un Club Profesional de futbol en Colombia*. Medellín. Universidad EAN, facultad de posgrados. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/3163/1/RuizCamilo2012.pdf>

CLUB ATLETICO NACIONAL S .A. BALANCE GENERAL				
BALANCE GENERAL	2007	2008	2009	2010
SUBTOTAL DISPONIBLE	936.263,00	518.117,00	216.266,00	68.030,00
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	3.086.019,00	9.245.418,00	9.698.259,00	8.063.086,00
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	50.914,00	477.733,00	461.329,00	307.697,00
17 SUBTOTAL DIFERIDO	186.700,00	35.480,00	320.227,00	143.526,00
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.259.896,00	10.276.748,00	10.696.081,00	8.582.339,00
12 INVERSIONES LP	205.469,00	5.919,00	4.139,00	734.693,00
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	2.535.231,00	455.210,00	1.136.820,00	1.241.792,00
16 INTANGIBLES	5.754.524,00	14.742.076,00	15.083.146,00	10.259.300,00
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	55.695,00	49.066,00	47.171,00	158.379,00
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	15.405.169,00	15.775.242,00	33.025.683,00	25.793.801,00
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	23.956.088,00	31.027.513,00	49.296.959,00	38.187.965,00
0 TOTAL ACTIVO	28.215.984,00	41.304.261,00	59.993.040,00	46.770.304,00
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1.760.997,00	458.333,00	26.568,00	1.650.210,00
22 PROVEEDORES	341.272,00	1.955.011,00	1.116.748,00	985.117,00
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	304.189,00	3.886.711,00	1.189.463,00	2.889.059,00
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	244.949,00	236.205,00	328.897,00	267.040,00
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	71.792,00	251.999,00	355.516,00	247.074,00
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	591.425,00	13.153,00	841.039,00	11.251,00
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS CORTO PLAZO	-	1.666,00	319.907,00	399.943,00
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.314.624,00	6.803.078,00	4.178.138,00	6.449.694,00
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS LARGO PLAZO	-	6.497.487,00	12.213.487,00	11.413.487,00
27 SUBTOTAL DIFERIDOS LARGO PLAZO	311.143,00	306.231,00	301.319,00	296.407,00
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	311.143,00	6.803.718,00	12.514.806,00	11.709.894,00
0 TOTAL PASIVO	3.625.767,00	13.606.796,00	16.692.944,00	18.159.588,00
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	24.590.217,00	27.697.465,00	43.300.096,00	28.610.716,00
33 RESERVAS	-	-	-	-
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-	-	-	-
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	-	-
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	-	-
0 TOTAL PATRIMONIO	24.590.217,00	27.697.465,00	43.300.096,00	28.610.716,00
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.215.984,00	41.304.261,00	59.993.040,00	46.770.304,00

Fuente: Ruíz Medina, Camilo Andrés. (2012). *Estrategia Financiera y Administrativa para un Club Profesional de futbol en Colombia*. Medellín. Universidad EAN, facultad de posgrados. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/3163/1/RuizCamilo2012.pdf>

CLUB ATLETICO NACIONAL SA								
BALANCE GENERAL								
ANALISIS VERTICAL								
BALANCE GENERAL	2007	2008	2009	2010				
SUBTOTAL DISPONIBLE	936.263,00	518.117,00	216.266,00	68.030,00	3,32%	1,25%	0,36%	0,15%
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	3.086.019,00	9.245.418,00	9.698.259,00	8.063.086,00	10,94%	22,38%	16,17%	17,24%
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	50.914,00	477.733,00	461.329,00	307.697,00	0,18%	1,16%	0,77%	0,66%
17 SUBTOTAL DIFERIDO	186.700,00	35.480,00	320.227,00	143.526,00	0,66%	0,09%	0,53%	0,31%
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.259.896,00	10.276.748,00	10.696.081,00	8.582.339,00	15,10%	24,88%	17,83%	18,35%
12 INVERSIONES LP	205.469,00	5.919,00	4.139,00	734.693,00	0,73%	0,01%	0,01%	1,57%
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	2.535.231,00	455.210,00	1.136.820,00	1.241.792,00	8,99%	1,10%	1,89%	2,66%
16 INTANGIBLES	5.754.524,00	14.742.076,00	15.083.146,00	10.259.300,00	20,39%	35,69%	25,14%	21,94%
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	55.695,00	49.066,00	47.171,00	158.379,00	0,20%	0,12%	0,08%	0,34%
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	15.405.169,00	15.775.242,00	33.025.683,00	25.793.801,00	54,60%	38,19%	55,05%	55,15%
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	23.956.088,00	31.027.513,00	49.296.959,00	38.187.965,00	84,90%	75,12%	82,17%	81,65%
0 TOTAL ACTIVO	28.215.984,00	41.304.261,00	59.993.040,00	46.770.304,00	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1.760.997,00	458.333,00	26.568,00	1.650.210,00	48,57%	3,37%	0,16%	9,09%
22 PROVEEDORES	341.272,00	1.955.011,00	1.116.748,00	985.117,00	9,41%	14,37%	6,69%	5,42%
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	304.189,00	3.886.711,00	1.189.463,00	2.889.059,00	8,39%	28,56%	7,13%	15,91%
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	244.949,00	236.205,00	328.897,00	267.040,00	6,76%	1,74%	1,97%	1,47%
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	71.792,00	251.999,00	355.516,00	247.074,00	1,98%	1,85%	2,13%	1,36%
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	591.425,00	13.153,00	841.039,00	11.251,00	16,31%	0,10%	5,04%	0,06%
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS CORTO PLAZO	-	1.666,00	319.907,00	399.943,00	0,00%	0,01%	1,92%	2,20%
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.314.624,00	6.803.078,00	4.178.138,00	6.449.694,00	91,42%	50,00%	25,03%	35,52%
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS LARGO PLAZO	-	6.497.487,00	12.213.487,00	11.413.487,00	0,00%	47,75%	73,17%	62,85%
27 SUBTOTAL DIFERIDOS LARGO PLAZO	311.143,00	306.231,00	301.319,00	296.407,00	8,58%	2,25%	1,81%	1,63%
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	311.143,00	6.803.718,00	12.514.806,00	11.709.894,00	8,58%	50,00%	74,97%	64,48%
0 TOTAL PASIVO	3.625.767,00	13.606.796,00	16.692.944,00	18.159.588,00	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	24.590.217,00	27.697.465,00	43.300.096,00	28.610.716,00	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
33 RESERVAS	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0 TOTAL PATRIMONIO	24.590.217,00	27.697.465,00	43.300.096,00	43.300.096,00	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.215.984,00	41.304.261,00	59.993.040,00	46.770.304,00				

Fuente: Ruíz Medina, Camilo Andrés. (2012). *Estrategia Financiera y Administrativa para un Club Profesional de futbol en Colombia*. Medellín. Universidad EAN, facultad de posgrados. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/3163/1/RuizCamilo2012.pdf>

CLUB ATLETICO NACIONAL SA							
BALANCE GENERAL							
ANALISIS HORIZONTAL							
	2007	2008		2009		2010	
BALANCE GENERAL							
SUBTOTAL DISPONIBLE	936.263,00	518.117,00	(418.146,00)	216.266,00	(301.851,00)	68.030,00	(148.236,00)
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	3.086.019,00	9.245.418,00	6.159.399,00	9.698.259,00	452.841,00	8.063.086,00	(1.635.173,00)
14 SUBTOTAL INVENTARIOS	50.914,00	477.733,00	426.819,00	461.329,00	(16.404,00)	307.697,00	(153.632,00)
17 SUBTOTAL DIFERIDO	186.700,00	35.480,00	(151.220,00)	320.227,00	284.747,00	143.526,00	(176.701,00)
0 TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4.259.896,00	10.276.748,00		10.696.081,00		8.582.339,00	
12 INVERSIONES LP	205.469,00	5.919,00	(199.550,00)	4.139,00	(1.780,00)	734.693,00	730.554,00
15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO	2.535.231,00	455.210,00	(2.080.021,00)	1.136.820,00	681.610,00	1.241.792,00	104.972,00
16 INTANGIBLES	5.754.524,00	14.742.076,00	8.987.552,00	15.083.146,00	341.070,00	10.259.300,00	(4.823.846,00)
17 SUBTOTAL DIFERIDOS	55.695,00	49.066,00	(6.629,00)	47.171,00	(1.895,00)	158.379,00	111.208,00
19 SUBTOTAL VALORIZACIONES	15.405.169,00	15.775.242,00	370.073,00	33.025.683,00	17.250.441,00	25.793.801,00	(7.231.882,00)
0 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	23.956.088,00	31.027.513,00		49.296.959,00		38.187.965,00	
0 TOTAL ACTIVO	28.215.984,00	41.304.261,00		59.993.040,00		46.770.304,00	
21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)	1.760.997,00	458.333,00	(1.302.664,00)	26.568,00	(431.765,00)	1.650.210,00	1.623.642,00
22 PROVEEDORES	341.272,00	1.955.011,00	1.613.739,00	1.116.748,00	(838.263,00)	985.117,00	(131.631,00)
23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	304.189,00	3.886.711,00	3.582.522,00	1.189.463,00	(2.697.248,00)	2.889.059,00	1.699.596,00
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	244.949,00	236.205,00	(8.744,00)	328.897,00	92.692,00	267.040,00	(61.857,00)
25 OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	71.792,00	251.999,00	180.207,00	355.516,00	103.517,00	247.074,00	(108.442,00)
27 DIFERIDOS CORTO PLAZO	591.425,00	13.153,00	(578.272,00)	841.039,00	827.886,00	11.251,00	(829.788,00)
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS CORTO PLAZO	-	1.666,00	1.666,00	319.907,00	318.241,00	399.943,00	80.036,00
0 TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.314.624,00	6.803.078,00		4.178.138,00		6.449.694,00	
28 INGRESOS RECIBIDOS DE TERCEROS LARGO PLAZO	-	6.497.487,00	6.497.487,00	12.213.487,00	5.716.000,00	11.413.487,00	(800.000,00)
27 SUBTOTAL DIFERIDOS LARGO PLAZO	311.143,00	306.231,00	(4.912,00)	301.319,00	(4.912,00)	296.407,00	(4.912,00)
0 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	311.143,00	6.803.718,00		12.514.806,00		11.709.894,00	
0 TOTAL PASIVO	3.625.767,00	13.606.796,00		16.692.944,00		18.159.588,00	
31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	24.590.217,00	27.697.465,00	3.107.248,00	43.300.096,00	15.602.631,00	28.610.716,00	(14.689.380,00)
33 RESERVAS	-	-	-	-	-	-	-
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-	-	-	-	-	-	-
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	-	-	-	-	-
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	-	-	-	-	-	-
38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	-	-	-	-	-	-	-
0 TOTAL PATRIMONIO	24.590.217,00	27.697.465,00		43.300.096,00		28.610.716,00	
0 TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.215.984,00	41.304.261,00		59.993.040,00		46.770.304,00	
	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Ruíz Medina, Camilo Andrés. (2012). *Estrategia Financiera y Administrativa para un Club Profesional de futbol en Colombia*. Medellín. Universidad EAN, facultad de posgrados. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/3163/1/RuizCamilo2012.pdf>

Estado de Resultados Club Atlético Nacional S.A. a 31 de diciembre de 2012

CLUB ATLETICO NACIONAL S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS 2012						
10	41	INGRESOS OPERACIONALES				32,235,480
20	MENOS: 61	COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS				2,411,524
30		UTILIDAD BRUTA				29,823,956
40	MENOS: 51	GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				1,618,346
50	MENOS: 52	GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS				34,071,219
60		UTILIDAD OPERACIONAL				-5,865,609
70	MAS: 42	INGRESOS NO OPERACIONALES				476,711
80	MENOS: 53	GASTOS NO OPERACIONALES				2,290,795
90		UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				-7,679,693
100	MENOS: 54	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS				167,75
110	59	GANANCIAS Y PERDIDAS				-7,847,443

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia, suministrado con fines académicos.

				CLUB ATLETICO NACIONAL S.A.			
				BALANCE GENERAL FECHA DE CORTE: 2012-12-31			
[1] ACTIVO CORRIENTE							
DESCRIPCION		(4) PRESENTE EJERCICIO		(8) EJERCICIO ANTERIOR (31 diciembre 2011)			
10 1105 CAJA		35,649					
20 1110 BANCOS		25,237				51,726	
40 1120 CUENTAS DE AHORRO		1,219					
60 11 TOTAL DISPONIBLE		62,105				51,726	
70 12 INVERSIONES ANEXO		12,305					
80 13 DEUDORES (CP) ANEXO		11,188,316				2,597,987	
90 1405 MERCANCIAS NO FABRICADAS		207,163					
110 14 TOTAL INVENTARIOS (CP)		207,163					
190 1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO(CP)		338,034				876,783	
210 17 TOTAL DIFERIDO (CP)		338,034				876,783	
220 TOTAL ACTIVO CORRIENTE		11,807,923				3,526,496	
[2] ACTIVO LARGO PLAZO							
DESCRIPCION		(4) PRESENTE EJERCICIO		(8) EJERCICIO ANTERIOR (31 diciembre 2011)			
20 13 DEUDORES A LARGO PLAZO		840,039					
30 15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		598,548					
40 1610 MARCAS		26,852				29,84	
50 1625 DERECHOS		86,513				86,514	
70 1640 DERECHOS DEPORTIVOS		31,799,570				20,913,867	
80 1698 AMORTIZACION ACUMULADA		2,693,433					
100 16 TOTAL INTANGIBLES		29,219,506				21,030,221	
120 1710 CARGOS DIFERIDOS		1,595					
130 17 TOTAL DIFERIDOS		1,595					
170 1915 DERECHOS DEPORTIVOS		21,706,125					
190 19 TOTAL VALORIZACIONES		21,706,125					
200 TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		52,365,813				21,030,221	
210 TOTAL ACTIVO		64,173,736				24,556,717	
[3] PASIVO CORRIENTE							
DESCRIPCION		(4) PRESENTE EJERCICIO		(8) EJERCICIO ANTERIOR (31 diciembre 2011)			
10 21 OBLIGACIONES FINANCIERAS (CP)		368,815					
20 2205 NACIONALES		627,739					
30 2210 DEL EXTERIOR		831,068					
40 22 PROVEEDORES		1,458,807					
50 2305 CUENTAS POR PAGAR Derechos Deportivos		2,068,610				961,387	
2310 CUENTAS POR PAGAR ENTIDADES							
60 REGULADORAS DEL FUTBOL COLOMBIANO		44,478					
70 2320 A CONTRATISTAS		1,026,136				5,320,000	
80 2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		1,298,624					
130 2365 RETENCION EN LA FUENTE		260,787					
140 2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		177,331					
150 2380 ACREEDORES VARIOS		147,318					
160 23 CUENTAS POR PAGAR (CP)		5,023,284				6,281,387	
170 24 IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		333,017					
180 25 OBLIGACIONES LABORALES		221,595					
190 26 PASIVOS ESTIMAD.Y PROVIS.(CP)		1,638,063					
200 2705 INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO(CP)(anexo)		135,355				1,330,845	
220 27 DIFERIDOS		135,355				1,330,845	
230 28 OTROS PASIVOS (CP)		283,658					
250 TOTAL PASIVO CORRIENTE		9,462,594				7,612,232	
[4] PASIVO LARGO PLAZO							
DESCRIPCION		(4) PRESENTE EJERCICIO		(8) EJERCICIO ANTERIOR (31 diciembre 2011)			
50 2305 CUENTAS POR PAGAR DERECHOS DEPORTIVOS		3,709,732					
160 23 CUENTAS POR PAGAR		3,709,732					
200 2705 INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIP.LP(ANEXO)		1,053,426					
220 27 DIFERIDOS		1,053,426					
250 TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		4,763,158					
260 TOTAL PASIVO		14,225,752				7,612,232	
[5] PATRIMONIO							
DESCRIPCION		(4) PRESENTE EJERCICIO		(8) EJERCICIO ANTERIOR (31 diciembre 2011)			
10 3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO		3,302,753				2,062,000	
30 31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL		3,302,753				2,062,000	
40 3205 PRIMA EN COLOCAC. DE ACCIONES		32,786,550				14,882,485	
70 32 SUBTOTAL SUPERAVIT DE CAPITAL		32,786,550				14,882,485	
110 36 RESULTADOS DEL EJERCICIO		-7,847,443					
150 38 SUPERAVIT POR VALORIZACIONES		21,706,124					
160 TOTAL PATRIMONIO		49,947,984				16,944,485	
170 TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		64,173,736				24,556,717	

Fuente: Superintendencia de Sociedades,(2013) suministrado con fines académicos.

Los ingresos operacionales han tenido variaciones en los diferentes años analizados:

Disminuyen en el 2008 pero vuelven a subir en el 2009 y en el 2010.

Para el 2012 presentan un aumento considerable, lo cual se explica, tal como lo señala la Superintendencia de Sociedades, que es la entidad gubernamental que vigila los clubes de fútbol en Colombia, por la venta de abonos, publicidad, derechos de televisión, y la venta de derechos deportivos de jugadores profesionales.

En el rubro de publicidad hay que tener en cuenta los ingresos obtenidos por el club, que provienen de la empresa Postobón, patrocinadora y accionista del equipo que ha venido realizando altas inversiones en el mismo. No en vano en el año 2012 le inyectó 18.000 millones de pesos(9.473.684 dólares). Cabe anotar que los dineros por concepto de la venta de tres jugadores realizada en el 2008, han venido ingresando al club, gradualmente año tras año a partir de ese momento.

En cuanto a los gastos, llama la atención el crecimiento que se observa en los gastos deportivos que de 12.835.868,00 millones de pesos(6.755.720 dólares) en el 2007 han ido creciendo hasta pasar en el 2012 a la cifra de 34.071.219 millones de pesos(17.895.000 dólares).

Esto se explica por las erogaciones que deben hacerse por salarios (téngase en cuenta que el Atlético Nacional es el equipo que mejor paga a sus jugadores), compra de derechos deportivos de nuevos jugadores ya que es preciso integrar una plantilla competitiva. (Aunque, también se han presentado pérdidas por la compra de derechos de jugadores que llegaron al equipo y no cumplieron los objetivos como es el caso de Óscar Paso, Héctor Hurtado, Elkin Murillo y John Charria pérdida aproximada de 10 millones de dólares).

Al comparar estos gastos con los ingresos operacionales de los respectivos años se aprecia que en algunos ejercicios estas dos partidas son iguales. Sin embargo, estos gastos superan a los ingresos operacionales en los años 2008 y 2012. Durante los años 2007 y 2008 la utilidad no fue muy alta.

En el 2009, los gastos operacionales de administración y los gastos deportivos se incrementaron generando una pérdida de 1.777.809 millones de pesos(935.688 dólares), situación que mejoró en el 2010 periodo dentro del cual volvió a obtener una utilidad de 7.457.498 millones de pesos(3.925.000 dólares).

Para el 2011 se produjo una pérdida de – 126.207 millones de pesos (-66.425.000 dólares), la que aumentó en el 2012 a -7.847.443 millones de pesos (-4.130.000 dólares). Es procedente dar una mirada a algunos factores que pueden haber influido en los anteriores resultados para buscar, dadas las circunstancias económicas del equipo, mecanismos que permitan cambiar positivamente las cifras económicas, sin requerir de grandes inversiones.

Como sucede a nivel latinoamericano, Nacional no hace una buena explotación del marketing deportivo. El fuerte de sus ingresos se ha centrado en la venta de jugadores, y el patrocinio, pero al estar el rubro del marketing no explotado suficientemente se produce un desequilibrio que sumado a las altas cifras que debe pagar por salarios a sus jugadores, y a las pérdidas que ha presentado por el rendimiento insuficiente de algunos otros que adquirió, trae un desajuste en el balance, y explica las cifras negativas presentadas en los estados de resultados analizados.

Las cifras muestran que es necesario buscar ingresos adicionales para el club con miras a asegurar su operatividad, Por ello aplicar una estrategia de posicionamiento en el país y simultáneamente comenzar una internacionalización de la marca es una opción viable, ya que podría representar el ingreso inmediato de entradas monetarias, superiores a las salidas. Dentro del ámbito local, es imperativo establecer correctivos para recuperar la asistencia de los aficionados al estadio. Es preciso analizar las siguientes cifras:

5.4 Asistencias al estadio del Club Atlético Nacional:

El Club Atlético Nacional hasta agosto de 2013 tenía 4532 abonados⁸¹. El promedio de asistencia no fue tan alto en el 2013, ya que concurrieron menos de 20 mil personas por juego, exactamente 13.000 aficionados.⁸²

Las entradas para ver los partidos, en el caso del Atlético Nacional, cuando actúa como local, tienen los siguientes precios:

Tribuna	Precio
Populares	20.000 pesos colombianos (10.52 dólares)
Oriental	32.000 pesos colombianos (16.84 dólares)

⁸¹ Disponible en : http://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13001106.html

⁸² Disponible en: <http://www.futbolred.com/liga-postobon/noticias/fecha17finalizacin2013/nacional-responde-con-resultados-pero-su-aficion-no-lo-hace-con-asistencia/13162195>

Occidental	50.000 pesos colombianos (26.31 dólares)
VIP	80.000 pesos colombianos (42.10 dólares)

Fuente: Elaborado por Juan David Pabón Porras con información de la página del Atlético Nacional. Disponible en: http://www.atlnacional.com.co/tienda_verde/boletas

Si se tienen en cuenta los datos registrados desde el torneo de Finalización 2008 hasta la fecha (2013), se observa que si bien es cierto que Atlético Nacional es el equipo que más gente lleva al estadio, estas cifras se han reducido en los últimos tiempos.

En los últimos 10 torneos cortos han asistido a acompañar al Nacional, cuando ha jugado de local, un total de 2.001.114 aficionados, cifra que supera los datos de las taquillas de otros equipos como el Atlético Junior (1.670.103 espectadores) y Millonarios (1.635.776 aficionados). No ha ocurrido lo mismo en el torneo Liga Postobón 2013-1 en el que el primer lugar de asistencia lo tiene el equipo Millonarios con 265.269 hinchas viéndolo en El Campín, seguido por los equipos El Nacional con 198.736 espectadores e Independiente Santa Fe 193.418

No obstante lo anterior, hay que reconocer que a pesar de ocupar el primer lugar en las estadísticas, las cifras son las más bajas de los últimos dos campeonatos. De 231.230 aficionados en la Liga Postobón II en el 2012, disminuyó a 198.736 el primer semestre de 2013.⁸³

Es entonces importante analizar que está sucediendo con las asistencias, para emprender un trabajo para recuperarla. La afición es el activo más importante con el que cuenta un club de fútbol. No es un simple consumidor de un producto o servicio es parte fundamental del espectáculo. Como vimos en el capítulo de marketing deportivo, la fidelidad del espectador hacia el equipo es la lealtad hacia la marca, es pasión, es sentido de pertenencia con su club.

Observábamos que el aficionado podía ser activo o pasivo según si acompañaba al equipo en los estadios y en sus presentaciones o por el contrario se limitaba a seguirlo a través de

⁸³ Cifuentes, Jeison.(2013). *Asistencias en Colombia. Atlético Nacional, el más taquillero*, publicada por Futbolete, Fútbol, Marketing y Social Media. Disponible en: <http://futbolete.com/asistencias-en-colombia-atletico-nacional-el-mas-taquillero/> (revisado el 15 de enero de 2014)

los medios de comunicación, sin mantener incluso constancia en ello. Se hará referencia al aficionado activo, ya que son quienes precisamente generan los ingresos por taquillas, *merchandising*, televisión a los clubes y con relación a ellos hay que realizar cualquier campaña.

En la actualidad, el desempeño del equipo es la mejor carta de presentación para atraer a los aficionados, sus resultados despiertan la ilusión de sus seguidores y hacen que quieran acompañarlo en cada partido.

No solamente los aficionados serán el objetivo a nivel nacional, sino dentro del ámbito internacional y es a ese sector al que consideramos se debe dirigir inicialmente la estrategia de la internacionalización de la marca, ya que es al inmigrante colombiano que está lejos de su tierra pero que sigue ligado sentimentalmente a su equipo

La primera consecuencia de una baja asistencia a los encuentros es necesariamente la disminución de los ingresos que obtiene el club por concepto de taquilla. El aumento de este rubro se logra o trabajando por aumentar la presencia de seguidores en el estadio o reajustando el precio de las entradas.

La primera fórmula a aplicar sería aumentar los precios de las entradas. No obstante esta solución puede producir un efecto contrario ya que muchas veces los costos altos en las entradas traen como consecuencia un estancamiento en la presencia de los aficionados a los estadios, en razón a que existe la opción de ver los partidos por televisión.

Sin embargo, algunos sostienen que el apoyo de un hincha a su club responde a una demanda inelástica, ya que siempre seguirá asistiendo a los estadios o comprando sus productos independientemente del precio, razón por la cual los clubes deben cuidar de no aumentar excesivamente los precios para no afectar a sus seguidores⁸⁴.

Se considera que es mejor intensificar las campañas para llevar a los hinchas a acompañar a su equipo, para no sacrificar los ingresos que se obtendrían por dicho concepto. Una propuesta sería adicionar al espectáculo como tal, más entretenimiento, más atracciones, previas al encuentro, donde pueda asistir toda la familia y se le fidelice además, a través de la variedad de merchandising que sea atractivo para todos, independiente de edad o sexo.

⁸⁴ Barajas Alonso, Miguel Antonio. (2004). *Modelo de Valoración de Clubes de Fútbol basado en los factores claves de su negocio*. Recuperado de http://mpr.ub.uni-muenchen.de/13158/1/MPRA_paper_13158.pdf

En la medida en que se ofrezca diversidad de productos con la marca del club, también se generarán otro tipo de ingresos como los derivados del licensing, ya que será necesario ampliar la oferta de artículos que sean interesantes para los aficionados, incluso productos comestibles con el logo del equipo.

Con relación a los derechos de televisión, en el ámbito interno, este rubro no puede modificarse de manera inmediata ya que existen acuerdos con la Dimayor que hay que respetar. En cuanto a los rubros de publicidad, patrocinio y merchandising, es en estos puntos en los que es preciso trabajar con más esfuerzo, por cuanto que los ingresos que se obtienen por estos conceptos cobran cada vez una mayor importancia en el negocio del fútbol.

Es importante incrementar la publicidad ya no sólo a nivel local sino nacional, aprovechar que la empresa de bebidas Postobón es accionista del equipo y también patrocinador para realizar campañas de promoción a nivel país. Un ejemplo sería que por cada tapa premiada de la bebida se pueda reclamar un obsequio relacionado con la marca del equipo.

En lo referente al patrocinio cuya publicidad se ha canalizado a través de las prendas deportivas, ya existen contratos con empresas como Nike y Postobón para aparecer en las camisetas de los jugadores. Cabría la posibilidad de analizar los contratos a fin de determinar si es factible obtener otros patrocinios para los encuentros amistosos que realice el equipo o para sus entrenamientos.

Se podrían buscar patrocinadores interesados en que sus nombres y logotipos aparezcan, ya no en las camisetas sino en otros elementos del equipo, en el estadio, en los programas de los partidos, y en la página web. El equipo, por sus excelentes resultados en las últimas temporadas, es atractivo para cualquier patrocinador y le permite capacidad de negociación con miras a aumentar el volumen de ingresos.

Es clave la ampliación del *merchandising*. Es preciso trabajar cada vez con más productos con la marca del club, expandir y diversificar la oferta de artículos, revisar la manera como se está desarrollando actualmente, de manera directa, para establecer la posibilidad de introducir otras modalidades, como por ejemplo, llegar a acuerdos de distribución en almacenes de cadena, hipermercados, casas de deportes, en varias ciudades del país, según el tipo de producto, que garanticen un buen porcentaje a recibir por el volumen de ventas realizadas.

La estrategia de convertir a los hinchas en consumidores de sus productos no es nada difícil, ya que explota la parte emocional del aficionado y el vínculo con su equipo lo que asegura el éxito. De otra parte, mirar la posibilidad de la franquicia para poder ofrecer los productos en un mismo establecimiento en varias ciudades del país y de las ciudades del exterior en las que se vaya a incursionar.

La apertura de tiendas verdes en otras ciudades distintas a Medellín es otra estrategia importante. Bogotá por ser la capital y albergar a mucha gente de Medellín puede ser una buena opción.

Si bien es cierto que Atlético Nacional no posee estadio propio, si se ha ido construyendo un espacio deportivo en el municipio de Guarne, el cual puede convertirse, además de lugar para los entrenamientos, en un escenario de espectáculos. Es conveniente proceder a la explotación comercial de estas instalaciones del club y convertirlo en fuente de ingresos permitiendo la realización de eventos.

Es interesante analizar los resultados económicos con relación a los resultados deportivos dentro de los mismos períodos. Pueden darse múltiples variables: Es posible tener un rendimiento económico desfavorable y un mal resultado deportivo en el mismo periodo, así como obtener excelentes beneficios económicos, pero pobres resultados futbolísticos, o lo que es el ideal excelentes resultados económicos y deportivos.

Esto indica la clase de estrategia que predomina en el equipo, si la que prioriza el resultado económico (aspecto empresarial) o el éxito deportivo. En el caso de Atlético Nacional en el primer semestre del 2011 fue campeón en el torneo local, durante el 2012 ocupó los primeros lugares y en el 2013 ganó los dos torneos de la liga.

5. 5 Situación actual del equipo Atlético Nacional en el Ámbito Internacional. Diagnóstico.

En cuanto a la internacionalización de equipo, se considera que dentro de un mercado global, no es posible limitarse al sitio donde el club de fútbol tiene su sede, es preciso buscar otros mercados y esto se consigue entre otras actividades, realizando giras en las pretemporadas, encuentros amistosos y obteniendo triunfos en competiciones internacionales ⁸⁵

Según Gerardo Molina (2003), hoy *“la globalización es una realidad que se experimenta por las comunicaciones que trascienden fronteras y porque los individuos se desplazan cada vez más entre diferentes países. Esta globalización no ha sido ajena al deporte, el cual se ha convertido no sólo en una forma de entretenimiento en el mundo moderno, sino ha generado un desarrollo en éste ámbito, de tal suerte que el mercado ha obligado a que todos los actores que participan en él se vuelvan más competitivos”*⁸⁶.

El reconocimiento que se tenga de un equipo a nivel internacional es fundamental a la hora de posicionarlo en otras zonas del mundo. La participación en eventos internacionales y los éxitos obtenidos en el exterior son elementos fundamentales para determinar su influencia internacional.

Como ya se señaló, el equipo ha sido ganador en el ámbito internacional una vez de la Copa Libertadores de América (1989), de la Copa Interamericana (1990 y 1997) y de la Copa Merconorte (1998 y 2000), y subcampeón de la Copa Intercontinental (1989), de la Copa Libertadores (1995), de la Copa Sudamericana (2002) y de la Recopa Sudamericana en 1990. Sin embargo, es interesante observar su posición respecto de otros equipos en el mundo.

⁸⁵ Barajas, A. (2004). *Modelo de Valoración de Clubes de Fútbol, basado en los factores clave de su negocio*. Universidad de Navarra. Recuperada de: http://mpr.ub.uni-muenchen.de/13158/1/MPRA_paper_13158.pdf

⁸⁶ Molina Gerardo, Aguiar Francisco. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del deporte y sus claves*. Argentina. Grupo Editorial Norma, 1a. ed. p.21.

5.6 Ubicación del equipo Atlético Nacional dentro de los rankings (índices internacionales de equipos de fútbol)

La Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS) publicó recientemente una lista sobre los mejores 400 clubes del mundo, y colocó al Atlético Nacional de Colombia en el puesto 98 del mundo con 118,5 puntos, constituyéndose en el mejor equipo colombiano dentro de ese listado.

Esta misma organización, en el año 2012, había situado a Nacional en la posición número 85 siendo superado por Millonarios, en el puesto 70. Igualmente, dentro del ranking mundial de clubes del Siglo XXI, ubicó al Atlético Nacional en el Puesto 87 en el planeta y al América de Cali en el Puesto 97, siendo estos los únicos equipos colombianos dentro de los cien mejores del continente. (Ranking mundial de clubes siglo XXI).⁸⁷

En el ranking teniendo en cuenta el siglo XXI, Barcelona y Manchester United ocuparon los dos primeros lugares y en el año 2012, Barcelona, Chelsea y Atlético de Madrid ocuparon las tres primeras posiciones. En ambos rankings, los equipos latinoamericanos estuvieron en lugares destacados.

De lo anteriormente expuesto se concluye, que si bien es cierto que internacionalmente el Atlético Nacional está en los primeros lugares, respecto de otros equipos colombianos, estas posiciones no son relevantes con relación a otros clubes del mundo y más concretamente de países latinoamericanos.

Así las cosas, es preciso trabajar aún más con el fin de optimizar recursos y maximizar tanto sus resultados deportivos y los económicos. No olvidemos que éstos últimos van íntimamente ligados con aquellos. Cabe resaltar que dentro del campeonato colombiano de la liga Postobón, el Atlético Nacional se coronó campeón en los dos semestres del 2013, de tal manera que el Club está atravesando por un excelente momento deportivo.

Para avanzar en la Internacionalización de la marca del equipo consideramos que debemos referirnos desde ya a la estrategia que se debe intentar. En general, la percepción que se tiene del equipo, a nivel internacional, es que debe trabajar para reforzar su influencia en dicho ámbito, para lo cual proponemos que deben aprovecharse inicialmente los sitios donde la inmigración de colombianos es numerosa como los estados de La Florida y Nueva York en Estados Unidos y otros a nivel Latinoamericano.

Tal como lo hemos venido manifestando y nuestra propuesta no debe ser distinta, el trabajo debe realizarse enfocados en ese aspecto tan importante como es la afición. Nunca será

⁸⁷ Disponible en: <http://www.iffhs.de/?36f53510f46857a72e00fa2d17f7370eff3702bb0a35bb6f02>

suficiente repetir que la afición es, en términos económicos, el activo más importante que tiene un club de fútbol porque es la fuente de los ingresos del equipo. Todas las entradas dependen de ella: taquillas, *merchandising*, televisión, patrocinio, etc.

Nuestra propuesta va dirigida a canalizar ese elemento tan importante en el exterior, pero dirigiéndolo inicialmente a los colombianos residentes en los lugares hacia donde se pretende llegar.

La gran presencia de colombianos en ciertos países ofrece enormes posibilidades, para que se promueva la internacionalización del equipo, con resultados garantizados. Así las cosas debe trabajarse para que por ejemplo, esta comunidad latina en la ciudad de Miami y el Estado de la Florida incline sus preferencias hacia el Atlético Nacional, lo cual se constituiría en un avance para lograr el posicionamiento, posteriormente en otros lugares, de la marca del equipo.

Si bien es cierto que los citados lugares de Estados Unidos son un escenario interesante en términos de volumen poblacional de colombianos e indicadores económicos, también existen otros países como Ecuador, Chile, Perú y Argentina que representan además ventajas desde el punto de vista logístico por su vecindad geográfica, fácil acceso y la posibilidad de disponer de varios tipos de medios de transporte tanto aéreos como terrestres, lo que se traduce en una disminución de costos en varios aspectos. Además el idioma común es un punto importante y valioso para efectos del *merchandising*.

Una vez establecido el vínculo con los colombianos allí residentes, se abre la puerta para ampliar la afición a otros latinoamericanos que quieran apreciar un estilo de juego diferente al de su región.

Para concluir, y como se ha visto con otros equipos en el mundo, la globalización de la marca traerá cada vez mayores oportunidades dentro del mercado exterior y permitirá estar preparado para enfrentar la competencia internacional

5.7 Análisis de la zona geográfica y la competencia

Estados Unidos

El presente trabajo ha tenido en cuenta inicialmente a Estados Unidos por ser el país de América que cuenta con más inmigrantes colombianos y donde Atlético Nacional ya incursionó con una escuela de fútbol, lo que se constituye en un avance importante en el camino de su internacionalización.

Para Alonso Barjas(2004), *“la capacidad adquisitiva de una población, el tamaño de la misma, incluso otros factores como el nivel cultural y la tradición tendrá una repercusión en el grado de afición de un club. Aunque los modelos relacionados con la afición suelen ser, de carácter multivariante”*⁸⁸. Lo anterior hace importante mirar dichos factores en el caso concreto.

Estados Unidos tiene 313.914.040 habitantes⁸⁹ y un 16.3% de su población total es hispana⁹⁰. Su PIB es de 16.24 billones de dólares⁹¹ y su crecimiento anual de 4.1%. Se ha presentado un aumento de la minoría de origen hispano en el país norteamericano en los últimos veinte años, a tal punto que se ha convertido en el segundo grupo étnico más numeroso aún por encima de los afroamericanos.

El fútbol como deporte ha mostrado un crecimiento desde hace algunos años, con la incorporación de figuras a la MLS (Liga Norteamericana de Fútbol) y las inversiones realizadas en un país donde disciplinas como el fútbol americano el baloncesto o el beisbol son predominantes. No obstante, el negocio del futbol se ha ido abriendo camino al punto que figuras como el ex jugador inglés David Beckham pretende la construcción de un estadio en Miami para que un nuevo equipo juegue en esa ciudad.

Se busca que los ingresos de la MLS crezcan cada vez más y el fútbol sea competitivo porque hay mercado para ello.

Muchos jugadores colombianos pasaron por clubes de la MLS y siempre estos son tenidos en cuenta año tras año en la búsqueda de refuerzos. En la actualidad, Wilmer Cabrera, gran lateral y volante en los años 90 de América, Santa Fe, Independiente de Argentina y Óscar

⁸⁸ Barajas, A. (2004). *Modelo de Valoración de Clubes de Fútbol, basado en los factores clave de su negocio*, Universidad de Navarra.p.193. Recuperada de: http://mpr.ub.unimuenchen.de/13158/1/MPRA_paper_13158.pdf

⁸⁹ Disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>

⁹⁰ Disponible en:

http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5296122_5296234_0_US,00.html

⁹¹ Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>

Pareja, talentoso volante creativo de Independiente Medellín y Deportivo Cali, son técnicos en equipos como Chivas USA y Dallas FC.

Miami, Nueva York y Los Ángeles son las ciudades de Estados Unidos con mayor presencia de colombianos. Si hablamos de Nueva York, hay cerca de un millón doscientos mil ⁹², de acuerdo con los datos que tienen los consulados en esas áreas.

Además, es importante tener en cuenta que esas zonas son precisamente de las más visitadas por turistas de diferentes lugares del Mundo que están en capacidad de invertir en entretenimiento, lo cual asegura un excelente mercado para el equipo Atlético Nacional en el objetivo de consolidarse como marca y a partir de ahí darse a conocer, aún más, en otros lugares.

A continuación analizaremos algunos de esos mercados potenciales teniendo en cuenta ciertos factores socioeconómicos importantes que permitirán establecer si es rentable y generará ingresos la presencia del equipo en ese lugar.

Miami

Es un centro importante de comercio internacional y finanzas, sede de importantes oficinas bancarias, empresas multinacionales, medios de comunicación y estudios de televisión en donde se desarrollan actividades de entretenimiento, música, cine y artes.

No debe perderse de vista que el fútbol como tal es un espectáculo que tiene cabida dentro de los negocios de entretenimiento.

En el condado de Miami Dade hay aproximadamente 500.000 colombianos y en el resto del Estado de la Florida otros 500.000, ⁹³ los cuales han ampliado sus oportunidades de estudio y trabajo.

Figuras retiradas del fútbol colombiano ya han entrado a participar del nuevo espacio que se abre para el fútbol en Miami como el ex defensor de Atlético Nacional y de la Selección Colombia, Luis Carlos Perea, quien ya organizó allí una escuela de fútbol. Perea, en su momento, fue también entrenador del Miami FC en la Segunda División de la liga Norteamericana.

Estas circunstancias favorecerían también una incursión de la marca del equipo en el sentido de lograr establecer convenios adicionales para la formación de jugadores.

⁹² Disponible en: <http://nuevayork.consulado.gov.co/>

⁹³ Disponible en: <https://miami.consulado.gov.co/>

En cuanto a los escenarios donde eventualmente podrían programarse presentaciones, encuentros amistosos del Club Atlético Nacional en Miami, así como su capacidad y los precios de las boletas, se tiene el Estadio Sun Life, cuyas características en cuanto a capacidad y precios de entradas se exponen a continuación:

Estadio de Miami: Sun Life

Capacidad: 75.000 espectadores.

Tribuna	Precio
400 Level	100 dólares
100 Level	200 dólares
Club Level	250 dólares

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de www.sunlifestadium.com

Nueva York

Esta es la zona geográfica en donde Atlético Nacional debe intentar posicionarse en una segunda etapa. Nueva York es una ciudad con 8.124.426 habitantes⁹⁴ y un ingreso per cápita aproximado de 22.402 dólares⁹⁵. Es un centro mundial de comercio y finanzas, sede de los más relevantes medios de comunicación. Su influencia artística, cultural y de la moda es reconocida.

En los New York Red Bulls estuvo jugando el goleador colombiano Juan Pablo Ángel, quien salió del Atlético Nacional y jugó en River Plate de Argentina y el Aston Villa de Inglaterra. La imagen de Ángel puede ser aprovechada para asociarla con los colores verde y blanco de Atlético Nacional, en una campaña de publicidad. El Estadio Nueva York: Red Bull Arena tiene una capacidad de 26.000 espectadores⁹⁶.

En el siguiente cuadro puede apreciarse el valor de las entradas por juego:

Tribuna	Precio
Club Seats	200 dólares
Field Seats	N/A

⁹⁴ Disponible en: <http://www.guiadenuevayork.com/cifras>

⁹⁵ Disponible en: http://www.hispayork.com/guia/poblacion_nueva_york.html

⁹⁶ Disponible en:

http://www.terra.com/deportes/fotos/estos_son_los_estadios_de_eeuu_inspeccionados_por_fifa_para_mundial_2022/290018

Premium Mid Field	73 dólares
Zone 1	63 dólares
Zone 2	58 dólares
Zone 3	53 dólares
Zone 4	45 dólares
Zone 5	35 dólares
Zone 6	30 dólares
Zone 7	28 dólares
Zone 8	25 dólares
Supporters	25 dólares

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

http://www.terra.com/deportes/fotos/estos_son_los_estadios_de_eeuu_inspeccionados_por_fifa_para_mundial_2022/290018

Los Ángeles

Esta ciudad tiene 3.8 millones de habitantes y 12.9 millones en su área metropolitana⁹⁷. Sede de los estudios de cine más importantes del mundo y de los premios Oscar a las mejores películas. La inmigración de latinos también es numerosa, especialmente de mexicanos, pero la presencia de colombianos es notoria.

En Los Ángeles está dirigiendo actualmente el futbolista Wílmer Cabrera a las Chivas USA y con su presencia, Atlético Nacional podría aprovechar para empezar a darse a conocer en esa importante ciudad de Estados Unidos y del Mundo. Además, allá está la industria del entretenimiento con la que el club puede establecer alianzas importantes.

Estadio de Los Ángeles: Stubhub Center.

Capacidad: 27.000 espectadores.

Valor entradas:

Tribuna	Precio
Field Seats	270 dólares

⁹⁷ Disponible en: http://www.worldtravelguides.org/los-angeles/guia_turistica_de_los-angeles.php

Preferred Sideline	64 dólares
Miedfield Reserved	55 dólares
Sideline Plus	44 dólares
Sideline	38 dólares
Endline Plus	36 dólares
Endline	32 dólares
General Admission	25 dólares
Supporters Goups	21.50 dólares
Upper Preferred Plus	35 dólares
Upper Sideline Plus	25 dólares
Upper Sideline	13 dólares

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de <http://www.lagalaxy.com/stadium>

A nivel de Sudamérica, es importante hacer referencia a algunos países que presentan condiciones favorables para que el equipo se muestre y atraiga aficionados. :

Ecuador

Con 15.668.709 habitantes ⁹⁸ éste país vecino y limítrofe con Colombia tiene aspectos comunes o similares como la gastronomía, los paisajes, entre otros. Dadas las buenas condiciones económicas que posee actualmente, muchos colombianos han decidido emigrar a ese país, de tal manera que hay aproximadamente más de medio millón de ellos en Ecuador⁹⁹.

Quito es la capital de ese país y tiene 2.104.991 habitantes¹⁰⁰. Es una ciudad con mucho progreso e innovación, en el último tiempo, a nivel comercial, industrial y en los hoteles.

En el Estadio Atahualpa, donde la selección ecuatoriana ha celebrado ya en tres ocasiones la clasificación a Mundiales con técnicos colombianos como Hernán Darío Gómez, Luis Fernando Suárez y Reinaldo Rueda, y donde jugadores colombianos han dejado buen recuerdo por su buen nivel y rendimiento caben 40.948 espectadores.

El valor de las entradas es el siguiente:

⁹⁸ Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

⁹⁹ Disponible en: https://familysearch.org/learn/wiki/es/Ecuador:_Inmigraci%C3%B3n

¹⁰⁰ Disponible en: <http://www.eqguia.com/provinciasciudades.php?provincia=26>

Tribuna	Valor
General	7 dólares
Preferencia	10 dólares
Tribuna	18 dólares
Palco	25 dólares

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de <http://www.infocancha.com/es/Contenido/Noticia/1-188-ubicacion-de-los-hinchas-y-valores-de-las-entradas-para-el-nacional-liga-de-quito>

Los socios tienen las siguientes tarifas:

Tribuna	Valor
General	5 dólares
Preferencia	7 dólares
Tribuna	13 dólares
Palco	18 dólares

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de <http://www.ecuafutbol.org/organizaciones/estadios.aspx>

De otra parte, el estadio Casa Blanca de Liga Deportiva Universitaria de Quito tiene una capacidad de: 41.598 espectadores.

Valor de las Entradas

Tribuna	Valor
General	7 dólares
Tribuna	10 dólares
Palco	20 dólares

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de <http://www.ecuafutbol.org/organizaciones/estadios.aspx> y de <http://www.futbolizados.com/1529/precios-de-entradas-para-el-partido-liga-de-quito-el-nacional/>

Guayaquil

Es un puerto con 2.600.000 habitantes e incluida su área metropolitana la totalidad es de 3.528.534¹⁰¹. Es un punto importante de comercio en Latinoamérica así como en el ámbito

¹⁰¹ Disponible en: <http://www.eqguia.com/provinciasciudades.php?provincia=25>

financiero, político, cultural y de entretenimiento. En esa ciudad se desarrollan muchos proyectos de inversión, negocios y en el área inmobiliaria.

Barcelona y Emelec, equipos grandes de Ecuador, juegan en esa ciudad y han sido clubes destacados en torneos internacionales, especialmente Barcelona, quien llegó a ser subcampeón en la Copa Libertadores en 1997.

Cuenta con el Estadio George Capwell de Guayaquil (Emelec) para 19.749 espectadores. El valor de las entradas es el siguiente:

Tribuna	Valor
General	8 dólares
Tribuna Pilsener	8 dólares
Tribuna General Gómez	12 dólares
Palco Pío Montufar	12 dólares
Palco General Gómez	30 dólares

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.ecuafutbol.org/organizaciones/estadios.aspx> y

<http://www.cre.com.ec/noticia/34279/precio-de-entradas-para-emelec-liga-de-quito/>

El estadio Banco Pichincha de Guayaquil (Barcelona) tiene capacidad para: 59.283 espectadores.

Valor Entradas:

Tribuna	Valor
General	5 dólares
Preferencia	8 dólares
Tribuna	10 dólares
Palco	20 dólares
Adicional Suite	30 dólares

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.ecuafutbol.org/organizaciones/estadios.aspx> y

http://www.futbol.ec/ecuatoriano/noticias/barcelona/precio_de_las_entradas_-_barcelona_vs._el_nacional/

Hoy en día, la Liga ecuatoriana es atractiva para técnicos y jugadores por los buenos salarios y su nivel ha venido en ascenso. La Liga Deportiva Universitaria de Quito ya ganó la Copa Libertadores y la Copa Sudamericana. Atlético Nacional ya ha jugado muchos

partidos amistosos en Quito y Guayaquil con motivo de preparación para los diferentes campeonatos. Los estadios de ese país son modernos y cómodos.

La cercanía de Ecuador con Colombia, el título logrado por Luis Fernando Suárez con Nacional en 1999 y el haber clasificado a la selección ecuatoriana al Mundial de 2006 le permitiría a Nacional poder llegar mejor a ese país, donde se admira mucho el fútbol colombiano.

En Ecuador, se podría incluso aprovechar mejor esta circunstancia con la apertura de tiendas de artículos del club (merchandising) y buscar alianzas con los clubes grandes de ese país. Otros países latinoamericanos con mercados interesantes para el Club Atlético Nacional son Perú, Chile y Argentina, cuyas cifras se pueden observar en el Anexo 3.

5.8 Conclusiones del análisis de la zona geográfica:

-El Atlético Nacional ya realizó un primer avance en su internacionalización, con la inauguración de la escuela de fútbol en Miami, Florida, Estados Unidos, dado el número de simpatizantes que tiene el equipo en dicho territorio. El objetivo fue no sólo abrir espacios para descubrir nuevos jugadores sino realizar intercambios deportivos con las diferentes escuelas que tiene el Nacional en Colombia.

- Estas incursiones en el mercado norteamericano permiten participar de las ventajas de ubicarse en sitios donde el negocio del entretenimiento mueve cifras importantes de dinero, que pueden canalizarse al espectáculo deportivo y a ganar aficionados al fútbol a través de la oferta de encuentros.

- Las Variables analizadas como el precio de las entradas, el tamaño de mercado, al cual va dirigido el espectáculo (Para efecto de este trabajo es el número de colombianos que habitan en la zona). La capacidad de compra de los potenciales aficionados, el nivel económico del estado de la Florida, y de Nueva York, su actividad industrial, comercial, de turismo, justifican la incursión del equipo en estos mercados norteamericanos, asegurando interesantes ingresos.

-Con una buena promoción entre la colonia colombiana en esas ciudades, se garantizaría el conocimiento de las actividades que va desarrollar el equipo en esos lugares y se aseguraría su acompañamiento.

- En algunos países sudamericanos como Ecuador, Perú, Chile y Argentina, el club Atlético Nacional debe aprovechar también la presencia de inmigrantes colombianos y la buena imagen que dejaron jugadores y técnicos en esos países, para replicar su presencia.
- En los países sudamericanos, Nacional tiene ventajas adicionales como su participación en varias oportunidades en la Copa Libertadores, de la cual ya fue campeón en 1989, al igual que en la Copa Sudamericana. Además, ya ha jugado amistosos en estos países y tiene como antecedentes su buen estilo de juego.

6. ANÁLISIS FODA DEL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DEL CLUB ATLÉTICO NACIONAL.

Es preciso iniciar con la descripción de algunos aspectos internos y externos del equipo como empresa. Atlético Nacional funciona como una sociedad anónima; pertenece al conglomerado empresarial Organización Ardila Lülle que agrupa numerosas empresas en Colombia en diversos sectores como las comunicaciones, bebidas, entretenimiento, agroindustrial y automotriz. Por ejemplo, RCN radio, RCN televisión y la empresa de bebidas gaseosas Postobón, ésta última también patrocinadora del equipo.

Por lo anterior, se le ha dado al Nacional un manejo empresarial que le ha permitido mucho tiempo tener estabilidad económica y financiera.

Fortalezas:

Una plantilla de jugadores altamente competitiva. Ya creo una escuela de fútbol en el exterior, (Miami), iniciando ya un vínculo con sus simpatizantes en esa zona.

Excelente imagen de la institución a nivel nacional, e internacional, buena infraestructura deportiva (sede para entrenamientos), y educativa, (escuelas de fútbol), vinculación con la iniciativa privada a través de la organización empresarial a la que pertenece, lo que facilitaría acuerdos comerciales.

El grupo empresarial del que forma parte posee varias compañías en diferentes sectores. Por ejemplo, Postobón, Squash (bebidas no alcohólicas), azúcar y biocombustibles (Incauca y Providencia), empaques (Peldar, Crown, Iberplast), telecomunicaciones (RCN Radio y RCN Televisión), textiles (Coltejer) y distribución de autos(Los Coches).

Imagen consistente: el color verde resaltado, color de la esperanza. Su nombre ha significado grandeza, buen fútbol, grandes nóminas, estructura y organización

Asimismo, tiene credibilidad con sus títulos y fue el primer club colombiano en ganar una Copa Libertadores. Dentro de la estructura organizativa ya existen áreas como el marketing y comunicación que han venido funcionando a través de los años. Esto hace que se tenga una ventaja competitiva porque el equipo administrativamente funciona bien y tiene dominio de estas actividades a realizar en el exterior.

No tiene estadio propio pero tiene una moderna sede deportiva en el Municipio de Guarne para sus entrenamientos. Las opciones de posicionar de buena forma el equipo a nivel internacional son altas ya que se está ofreciendo un producto de calidad y con características únicas para los consumidores como sería un equipo altamente competitivo en el aspecto deportivo y con un respaldo económico suficiente para garantizar la calidad.

También, el vínculo que existe entre los hinchas (no sólo los que viven en Colombia sino los residenciados en el exterior) permitirá el crecimiento del número de seguidores fuera del país.

Oportunidades:

El considerable número de colombianos residentes en las zonas a donde se pretende llegar, vinculados afectivamente a su país de origen y a todo lo que lo represente. Las posibilidades económicas de esa población. Una de las oportunidades más atractivas es que existe un mercado que no ha sido explotado.

El mercado está, pero ningún equipo colombiano ha puesto en marcha un plan de negocios como el que se propone lo que permite innovar y lograr ser líderes en este tipo de iniciativas. Esto conduce a otra gran oportunidad y es que no hay competencia en el ramo por parte de algún club de fútbol de Colombia.

Si bien hay equipos tradicionales allá, ninguno ha implementado un proyecto de esta naturaleza. Esto hace que el camino esté prácticamente libre y en el peor de los casos se estaría en igualdad de circunstancias con otros posibles competidores para poder lograr después acuerdos con patrocinadores

Debilidades:

El aspecto financiero, los estados de resultados recientes muestran que no se ha llegado a un punto de equilibrio entre los ingresos y gastos. Ha obtenido pérdidas en los últimos periodos. Esto quizá ha frenado la idea de posicionamiento internacional a corto plazo. Falta inclusive posicionarlo en algunas regiones de Colombia.

Amenazas:

Competencia con otros equipos del mundo, donde se tiene que demostrar no sólo un destacado nivel deportivo sino una excelente organización empresarial. Legislaciones diferentes.

Los principales competidores de Nacional serían los demás clubes colombianos grandes como América, Millonarios, Junior, Cali y Santa Fe y otros equipos latinoamericanos de Ecuador, Chile y Uruguay.

En Colombia, los competidores serían los clubes anteriormente mencionados debido a que son los otros grandes del país que tienen gran cantidad de hinchas así como Nacional. Estos tienen un público objetivo de igual dimensión al de Nacional, y hay algunos que avanzan para tener una moderna organización empresarial.

Por otro lado, en su internacionalización, los competidores no serían los clubes argentinos porque estos ya son vistos en muchos países del continente. Por ejemplo el Club Atlético Boca Juniors, debido a su participación en torneos internacionales y a la transmisión de los partidos de esos eventos realizados, es conocido y seguido en muchos países.

Los clubes brasileños tampoco serían competidores para Nacional porque esta liga ya está en otro nivel por encima de todas las del continente, así como la de México, y siempre son protagonistas de las finales de la Copa Libertadores y Copa Sudamericana. Por esta razón, ya se han dado a conocer.

En cuanto a nombre de marca, Nacional podría generar confusión entre muchas personas porque en Suramérica están El Nacional de Ecuador, Nacional de Paraguay y Nacional de Uruguay. Con el tiempo, Nacional podría lograr identificarse mejor por su fútbol, colores e hinchada. Finalmente, no es lo mismo la difusión en medios de comunicación que se puede hacer dentro del país que en el exterior, lo cual dificulta la promoción de sus actividades afuera.

6.1 Estados de resultados proyectados para los años 2013 - 2016

Es válido realizar un pronóstico de los estados de resultados, aclarando tal como se hizo que por no haberse obtenido directamente por parte del club los estados financieros, y como quiera que dicha información no es pública, no se contó con las cifras correspondientes al año 2011, razón por la cual los datos se obtuvieron aplicando un pronóstico de los mismos, para luego poder proyectar dichas cuentas hasta el año 2016.

CLUB ATLETICO NACIONAL S.A.				
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
	2013	2014	2015	2016
BALANCE PROYECTADO				
INGRESOS OPERACIONALES	9.784.121,82	8.583.369,82	7.382.617,81	6.181.865,81
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS	1.204.702,23	1.254.499,70	1.304.297,16	1.354.094,63
UTILIDAD BRUTA	23.913.113,27	25.948.355,30	27.983.597,34	30.018.839,37
MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	4.058.172,39	4.413.702,09	4.769.231,79	5.124.761,48
MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	26.748.374,51	28.996.525,83	31244677,15	33.492.828,48
UTILIDAD OPERACIONAL	3.137.955,16	4.541.097,56	5944239,961	7.347.382,36
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	330.599,41	-1.122.674,32	-2.575.948,05	-4.029.221,77
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	3.229.789,20	3.201.298,00	3.172.806,80	3.144.315,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	-6.584.226,44	-8042429,028	-9500631,616	-10958834,2
AJUSTES POR INFLACION				
MENOS IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0,00	0,00	0	0,00
GANANCIAS Y PERDIDAS	-5918602	-7101610,5	-8284619	-9467627,5

Al proyectar el estado de resultados hasta el año 2016, se observa que hay una situación financiera con cifras negativas, tendencia que puede ser explicada por el crecimiento de los gastos operacionales que debe realizar el club, los cuales es comprensible que sigan aumentando año por año. En este orden de ideas es impostergable la búsqueda de nuevos ingresos para lograr un equilibrio con los gastos.

6.2 Formulación estratégica para el posicionamiento internacional del Club Atlético Nacional en el periodo 2014-2016

El plan de negocios que se presenta a continuación tiene como objetivo abarcar el mayor número de áreas que puedan reportar ganancias a partir de un producto que tiene características de ser explotado como una opción real y viable.

Naturaleza del proyecto:

El producto que se ofrece es el espectáculo deportivo del equipo de fútbol Atlético Nacional, y el *merchandising*. La característica del producto corresponde al equipo de fútbol del Club Atlético Nacional que ofrece un espectáculo con un atractivo excelente para ser explotado comercialmente.

La necesidad o problema que satisface es que no existe en el mercado colombiano, un producto como el equipo con estas características. Por ejemplo, un club que esté obteniendo resultados positivos en lo deportivo, incrementado su número de seguidores en los últimos años y que tenga fuertes posibilidades de comercializar el producto.

Con esas condiciones, es viable utilizar todas sus fortalezas para que incursione en el mercado externo. El siguiente paso, dentro de la construcción del presente plan de negocios, es la declaración de la misión de esta nueva empresa, el establecimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo y la descripción de las ventajas competitivas de la organización.

Misión:

Satisfacer la necesidad de un espectáculo deportivo de excelente calidad a los colombianos residentes en los lugares del exterior en los que se pretende ingresar aficionados al fútbol, a través de la oferta de encuentros que se jugarán en esos lugares, y donde los colombianos e incluso otros latinoamericanos, que allí residan tengan la oportunidad de ver al equipo, no solo directamente en el estadio sino a través de canales de comunicación masiva como televisión, radio, e internet.

Objetivos de la organización:

A corto plazo:

-Incrementar la cantidad de seguidores del equipo dentro de la población colombiana residente en las zonas donde se pretende posicionar el equipo.

Como primer paso se iniciará una campaña de promoción a nivel internacional: Es necesario explotar la fidelidad del aficionado con el equipo, mover las fibras patrióticas del colombiano residente en el exterior, revivir su sentido de pertenencia con el país, utilizar su parte emocional, en lo cual incluso podrían ayudar entidades oficiales que tengan presencia en el exterior.

Finalmente, es a ese mercado (colombianos en el exterior) a quien va dirigida inicialmente este proyecto. Ellos van a ser los consumidores del producto que se está ofreciendo: el espectáculo futbolístico como tal y el *merchandising*.

Para el comienzo de esta primera etapa no se necesitarían mayores recursos materiales ni humanos, sino únicamente iniciar con la oferta del producto ante los posibles clientes: Los colombianos en el exterior, sean o no seguidores del equipo, pero que por encontrarse lejos del país, y no tener allí cercanía con otro equipo colombiano, podrían convertirse en eventuales seguidores. Ellos son los llamados a posicionar mejor la marca Nacional.

La promoción podría realizarse inicialmente a través de internet. El correo electrónico sería útil para una inicial campaña de marketing encaminada a contactar nuevos aficionados y recuperar los que ya son. Las redes sociales permitirían establecer y reforzar el vínculo entre seguidores y el equipo y asimismo mantener a los fanáticos permanentemente informados de los movimientos del club y del *merchandising*.

Es importante tener la ayuda, en Estados Unidos, de los medios de comunicación con los que cuenta el grupo empresarial: el canal de televisión de RCN así como los medios radiales. También, entablar contacto con posibles patrocinadores del equipo y promover el *merchandising*.

Objetivos a mediano plazo:

A continuación, se debe promover la participación en torneos amistosos a nivel internacional. Los clubes españoles obtienen importantes beneficios económicos por la participación en encuentros deportivos. La taquilla y lo que generan los abonos han ascendido en las últimas temporadas a un 30,4% de los ingresos aproximadamente. Esto sumado a las utilidades por derechos de televisión, da un resultado de 34,6%. (Ver Anexo 2)

Las ventas, el *merchandising* y participar en giras y competiciones produce buenos ingresos. Programar encuentros amistosos en el exterior y lo que se deriva de ello como la comercialización de sus productos, genera ganancias.

Uno de los negocios con mayor crecimiento y mayor demanda en los años recientes lo constituyen los espectáculos deportivos. Por esta razón, hay mercado para este producto.

Se estaría ofertando un equipo colombiano en el exterior en donde no hay oferta de otro equipo nacional. De tal manera que las opciones de posicionar de buena forma el equipo son altas al ofrecer un producto de calidad y con características únicas para los consumidores tales como un equipo competitivo en el aspecto deportivo, con una organización empresarial e infraestructura suficiente para garantizar su calidad, además de una excelente imagen a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, la capacidad de cumplimiento la establecería el respaldo del grupo empresarial a que pertenece, la organización Ardila Lulle, que marca la diferencia con relación a los competidores.

La ejecución de esta segunda fase requiere tener en cuenta que si bien es cierto que las cifras que arrojan los estados de resultados del equipo, analizados en capítulos precedentes, nos indican que es preciso controlar los gastos del club, no es menos cierto que hay que realizar algunos, que de todas maneras aumentarían rubros como los costos administrativos, que incluyen todas aquellas erogaciones para realizarse por concepto de servicios, gastos de desplazamiento del equipo, hoteles, y demás costos para financiar estas actividades.

Para cubrir este presupuesto es preciso acudir al apoyo de los patrocinadores. Los sponsors que se adhieran al proyecto pueden aparecer en los comerciales, carteles y publicidad. Iniciada la campaña, es seguro que se logre el interés de más patrocinadores y fanáticos.

Adicionalmente, es importante utilizar las siguientes estrategias de marketing:

- Explotar los derechos de imagen que se obtengan por la publicidad que realicen los jugadores cuando sean contratados para promocionar otras marcas.
- La utilización de los adelantos tecnológicos como aplicaciones en teléfonos celulares que permitan informar y divulgar noticias sobre el equipo.
- Las oficinas comerciales de Colombia en el exterior pueden constituirse en vehículos para poner en contacto al equipo con los aficionados al fútbol.
- La escuela de fútbol que se creó en La Florida debe utilizarse para promover el equipo.

- *Merchandising*. Penetrar con los productos que tengan la marca del equipo en los sitios donde éste se presente. Para este efecto incrementar el presupuesto de promoción de ventas en un uno por ciento para desarrollar la publicidad en los puntos de venta y participar más en las exposiciones internacionales.

-Continuar de manera más agresiva con la campaña a través de internet y las redes sociales. Es necesario que el aficionado se sienta cada vez, más cerca de su equipo y más informado de sus actividades

-Utilizar más la televisión a nivel nacional como internacional (aprovechando los medios de comunicación que tiene el grupo empresarial dueño del equipo). Para dar a conocer más la marca, informar dónde se comercializan sus productos, promocionarlos, y dar a conocer sus escuelas de fútbol.

-Fortalecer el área comercial y marketing gestión y venta de productos y elaboración de nuevos.

- Explotar comercialmente la sede deportiva del equipo en Guarne con el fin de obtener ingresos adicionales al club. Las anteriores estrategias de marketing, como se expresó atrás, no implican grandes inversiones.

Objetivos a largo plazo:

-Colocar al equipo de futbol dentro de los equipos mejor posicionados a nivel Latinoamericano.

-Acrecentar los acuerdos comerciales con medios de comunicación y patrocinadores. Incrementar el *merchandising*.

-Mantener al equipo como un producto consolidado y atractivo para los medios de comunicación y patrocinadores.

Ventajas competitivas:

-En Colombia no hay hasta el momento un equipo de fútbol que cuente con un plan de negocios para internacionalizarse.

-El producto como tal está disponible para la venta.

-El equipo tiene una excelente imagen dentro del país.

Análisis de la industria:

El sector de la industria donde se ubicaría el producto que se ofrece es el de los espectáculos, del entretenimiento y aún más específico el de la oferta de eventos deportivos.

Los espectáculos deportivos son uno de los negocios con mayor crecimiento y de mayor demanda en los años recientes, además de los más rentables, por lo que se puede decir que hay suficiente demanda por este producto.

Se estaría haciendo una oferta de un equipo colombiano en el exterior, en donde no hay ninguna de otro equipo de este país, lo que le daría ventajas respecto de la competencia. En estas condiciones las opciones de posicionar el equipo son altas, al ofrecer, como ya se dijo, un producto de calidad con una excelente imagen institucional. Realizados los análisis anteriores, se demuestra que es necesario profundizar las estrategias de marketing en el país y el exterior.

7.0 CONCLUSIONES

Actualmente, el fútbol es un negocio, un espectáculo que se encuentra dentro de la categoría de la industria del entretenimiento. Su desarrollo ha ido en ascenso, de tal manera que ya se habla de una globalización de este deporte.

Los equipos de fútbol deben trabajar por acomodarse a esta nueva tendencia. En el caso del fútbol colombiano, es mucho el trabajo para realizar en esta área. Después del presente estudio en el que se tomó como referencia el Club Atlético Nacional, uno de los más grandes, adecuadamente administrado y considerado como el mejor equipo actualmente en el ámbito deportivo del país, se desprende que en materia de marketing deportivo hay mucho por hacer.

Es importante reforzar su posicionamiento interno y darle presencia internacional. Entre más pronto se asuma este objetivo, tendrá más ventajas y beneficios para el club.

En el caso del Atlético Nacional, tiene un excelente perfil para ser explotado a nivel comercial y a nivel marca. No existe en el mercado colombiano un producto como este equipo, con características como haber dado excelentes resultados en lo deportivo, ganar seguidores en los últimos años y ofrecer posibilidades de ser comercializado.

Delimitados estos resultados, existiendo la estructura del equipo, se pueden utilizar todas sus fortalezas para que ingrese al mercado externo. La internacionalización de la marca del Club Atlético Nacional es posible y genera utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS IMPRESOS

- Aaker, D. (2005). *Liderazgo de marca*. Argentina. Ediciones Deusto S.A.
- Fresco, Juan Carlos. (1999). *Marketing desde el Punto de Venta*. Argentina. Ediciones Macchi.
- Keller Lane, Kevin. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. México. Editorial Pearson.
- Molina, Gerardo. (2003). *Marketing Deportivo: El negocio del Deporte y sus claves*. Argentina. Editorial Norma.
- Rodríguez, Martín. (2009). *Introducción al Marketing Deportivo*. Argentina. Editorial Medrano.
- Salem, Henrik.(1994). *Los secretos del Merchandising activo*. España. Ediciones Díaz de Santo.

DOCUMENTOS DE INTERNET

González Becerril, Arturo. (2013). *Los equipos de futbol con más altos ingresos*. Invicto Team. Disponible en: <http://team.invicto.mx/2013/01/25/los-equipos-de-futbol-con-mas-altos-ingresos/> (revisado el 15 de diciembre de 2013)

Diario Portafolio. (2013). *Real Madrid se corona como el equipo más valioso del mundo*. Disponible en: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/real-madrid-el-equipo-mas-valioso-del-mundo> (revisado el 15 de diciembre de 2013)

Hernández, Gabriel. (2012). *¿A dónde van los 35 millones de dólares que anualmente le dejará la TV al FPC?*, publicada por El Espectador. Disponible en : <http://www.elespectador.com/deportes/futbolcolombiano/articulo-346535-donde-van-los-us35-millones-anualmente-le-dejara-tv-al-fp> (revisado el 14 de diciembre de 2013)

Vanguardia, Portal del Fútbol Colombiano. (2013). *Fútbol colombiano: un negocio redondo*. Disponible en: [http://www.vanguardia.com/deportes/futbol-colombiano/198060-futbol-colombiano-un-negocio-redondo\(2013\)](http://www.vanguardia.com/deportes/futbol-colombiano/198060-futbol-colombiano-un-negocio-redondo(2013)) (revisado el 20 de diciembre de 2013)

Cifuentes, Jeison.(2013). *Asistencias en Colombia. Atlético Nacional, el más taquillero*, publicada por Futbolete, Fútbol, Marketing y Social Media. Disponible en: <http://futbolete.com/asistencias-en-colombia-atletico-nacional-el-mas-taquillero/> (revisado el 15 de enero de 2014)

Star Comunicaciones. (2013). *Dimayor presentó informe de asistencias en los partidos del fútbol colombiano en el 2012*. Disponible en: <http://www.starcomunicaciones.info/deporte/dimayor-presento-informe-de-asistencias-en-los-partidos-del-futbol-colombiano-en-el-2012/25316.xhtml> (revisado el 23 de enero de 2014)

Datos Macro. (2013). *Estados Unidos-Población*. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa> (revisado el 12 de diciembre de 2013)

GMR, Estados Unidos en Red.(2013). *Guía de Estados Unidos*. Disponible en: http://www.usaenred.com/content/guia_paises/estados-unidos/datos-generales/16 (revisado el 5 de enero de 2014)

Franco, Geraldine.(2013). *Nacional responde con resultados, pero su afición no lo hace con asistencia*, publicada por Futbolred. Disponible en: <http://www.futbolred.com/liga-postobon/noticias/fecha17finalizacin2013/nacional-responde-con-resultados-pero-su-aficion-no-lo-hace-con-asistencia/13162195> (revisado el 10 de enero de 2014)

Viveros, Andrés Felipe. (2013). *Los abonos, una estrategia que no funciona en Colombia*, publicada en Diario El Tiempo. Disponible en: http://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-13001106.html (revisado el 15 de diciembre de 2013)

Diario La Nación. (2013). *Boca relanzado*. Disponible en: <http://canchallena.lanacion.com.ar/1486673-boca-relanzado>. (Consultado el 14 de noviembre de 2013)

Miami- Info.(2013). *Tips sobre Miami, Información de Miami*. Disponible en: http://www.miami-info.com/Miami_at_a_glance_sp.php (revisado el 20 de enero de 2014)

Guía Hispa York.(2013). *Guía de Nueva York. Estructura Política de Nueva York*. Disponible en: http://www.hispayork.com/quia/poblacion_nueva_york.html (Revisado el 20 de enero de 2014)

Guía turística en español. (2013). *Guía de Nueva York-Cifras*. Disponible en:
<http://www.guiadenuevayork.com/cifras> (Revisado el 20 de enero de 2014)

Terra.(2010). *Estos son los estadios de Estados Unidos inspeccionados por FIFA para mundial 2022*. Disponible en:
http://www.terra.com/deportes/fotos/estos_son_los_estadios_de_eeuu_inspeccionados_por_fifa_para_mundial_2022/290018 (revisado el 22 de diciembre de 2013)

Guías Turísticas. (2013). *Guía Turística de Los Ángeles*. Disponible en:
http://www.worldtravelguides.org/los-angeles/guia_turistica_de_los-angeles.php (revisado el 20 de enero de 2014)

Ecuador en cifras.(2013). *Toda la información Estadística*. Disponible en:
<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html> (revisado el 30 de enero de 2014)

EQguía.(2013). *Quito*. Disponible en:
<http://www.eqguia.com/provinciasciudades.php?provincia=26> (revisado el 1 de febrero de 2014)

Futbolizados.(2013). *Precios de entradas para el partido Liga de Quito- El Nacional*. Disponible en:
<http://www.futbolizados.com/1529/precios-de-entradas-para-el-partido-liga-de-quito-el-nacional/> (revisado el 25 de enero de 2014)

CRE Satelital.(2013). *Precio de entradas para Emelec- Liga de Quito*. Disponible en:
<http://www.cre.com.ec/noticia/34279/precio-de-entradas-para-emelec-liga-de-quito/>
(revisado el 27 de enero de 2014)

Estadios. Org. (2013). *Estadios del Mundo*. Disponible en: <http://www.estadios.org> (revisado el 22 de diciembre de 2013)

Diario El Bocón.(2013).Play Off: *Entradas para Universitarios vs Real Garcilaso se venden desde mañana*. Disponible en: <http://elbocon.pe/nota.php?universitario-de-deportes/play-off-entradas-para-universitario-vs-real-garcilaso-se-venden-desde-manana/&sid=71&id=805436>
(revisado el 8 de enero de 2014)

Diario Libero.(2013). *Conoce el precio de las entradas para el Alianza Lima- Sporting Cristal*. Disponible en: <http://www.libero.pe/conoce-el-precio-de-las-entradas-para-el-alianza-lima-sporting-cristal-2013-06-13> (revisado el 12 de enero de 2014)

Convertor de Divisas.(2013). *Convertor de Monedas*. Disponible en: <http://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=PEN> (revisado el 17 de enero de 2014)

Perú Zona TV. (2013). *Alianza Lima vs Sport Huancayo, Precio Entradas, Torneo Descentralizado 2013*. Disponible en: <http://peruzonatv.com/28034/alianza-lima-vs-sport-huancayo-precio-de-entradas-torneo-descentralizado-2013/> (revisado el 12 de enero de 2014)

Depor. Pe.(2013). *Anda a la cancha. Estos son los precios de las entradas para la fecha 20*. Disponible en: <http://depor.pe/futbol-peruano/anda-cancha-estos-son-precios-entradas-fecha-20-noticia-815568> (revisado el 12 de enero de 2014)

Perú Zona TV.(2013). *Real Garcilaso vs Sporting Cristal, Precio de Entradas*. Disponible en: <http://peruzonatv.com/12218/real-garcilaso-vs-sporting-cristal-play-off-precio-de-entradas/> (revisado el 23 de enero de 2014)

Datos Macro.(2013). *Chile- Población*. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/chile> (revisado el 23 de enero de 2014)

Punto Ticket.(2013). *Universidad de Chile vs Universidad de Concepción*. Disponible en: <http://www.puntoticket.com/Evento.aspx?EventID=UCH029> (revisado el 12 de enero de 2014)

Chile Azul.(2013). *Ya están a la venta las entradas para Universidad de Chile vs. U. Católica*. Disponible en: <http://www.chileazul.cl/foro/index.php?/topic/243975-ya-estan-a-la-venta-las-entradas-para-universidad-de-chile-vs-u-catolica/> (revisado el 20 de diciembre de 2013)

El Mejor Estadio.(2013). *Estadio Nacional de Chile*. Disponible en: <http://www.elmejorestadio.com/estadios/estadio-nacional-de-chile-estadio-nacional-julio-martinez-pradanos> (revisado el 20 de diciembre de 2013)

Colo-Colo Blanco y Negro S.A.(2013). *Estadio Monumental: ¿Cómo llegar?*. Disponible en: www.colocolo.cl/estadio-monumental/monumental/como-llegar/ (revisado el 20 de diciembre de 2013)

Colo-Colo Blanco y Negro S.A.(2013). *Ya están a la venta las entradas para Colo Colo vs Antofagasta*. Disponible en: <http://www.colocolo.cl/ya-estan-a-la-venta-las-entradas-para-colo-colo-vs-antofagasta/> (revisado el 20 de diciembre de 2013)

Bastarrica, Diego.(2013). *Universidad Católica vs Colo Colo y la venta de entradas para el clásico*. Publicado en Portal Ferplei. Disponible en: <http://www.ferplei.com/2013/11/universidad-catolica-vs-colo-colo-y-toda-la-venta-de-entradas-para-el-clasico/> (revisado el 20 de diciembre de 2013)

Argentina Portal Público de Noticias.(2013). *Argentina Censo 2010*. Disponible en: <http://www.argentina.ar/temas/pais/9-censo-2010> (revisado el 30 de enero de 2014)

Club Atlético River Plate.(2013). *Canje y Venta de Entradas- River Plate vs. Estudiantes L.P.* Disponible en: <http://www.cariverplate.com.ar/canje-venta-entradas-river-vs-estudiantes-torneo-inicial-2013/> (revisado el 30 de enero de 2014)

Dale Fortín.(2013). *Venta de entradas ante San Lorenzo*. Disponible en: <http://www.dalefortin.com.ar/noticia.php?codigo=45> (revisado el 31 de enero de 2014)

Portal Racing Club.(2013). *Aumento del Precio de las Entradas Generales*. Disponible en: http://www.racingclub.com.ar/club/nota/2013/11/2128_aumento-del-precio-de-las-entradas-generales/ (revisado el 31 de enero de 2014)

Portal Belgrano Querido.(2013). *Asociate, Campaña de Socios- Torneo Final 2014*. Disponible en: <http://www.belgranoquerido.com.ar/2013/12/asociate-campana-de-socios-torneo-final.html> (revisado el 31 de enero de 2014)

Brigada Deportiva.(2013). *Venta de entradas para el Súper*. Disponible en: <http://www.brigadadeportiva.com/2013/07/venta-de-entradas-para-el-super-cordobes/> (revisado el 31 de enero de 2014)

Rosario 3.com.(2013). *El viernes se venden las entradas para Central- Racing*. Disponible en: <http://www.rosario3.com/deportes/rc/noticias.aspx?idNot=139147> (revisado el 31 de enero de 2014)

Gol y Fútbol.(2013). *La viabilidad de un equipo de fútbol*. Disponible en: <http://www.golyfutbol.com/blog/2013/07/15/la-viabilidad-de-un-equipo-de-futbol/> (revisado el 31 de enero de 2014)

REVISTAS ELECTRÓNICAS

Battle, Richard.(2012). *Investigación Fan Power Football Money League*. Revista Deloitte.

Alegría, Luis Fernando.(2013). *Bayern Munich desplaza al Manchester United como marca de fútbol más valiosa del Mundo*. Publicado en Diario Gestión de Perú. Disponible en: <http://gestion.pe/tendencias/bayern-munich-desplaza-al-manchester-united-como-marca-futbol-mas-valiosa-mundo-2067315> (revisado el 20 de diciembre de 2013)

Elberse, Anita.(2010). *Caso Club Atlético Boca Juniors*. Harvard Business Review. Disponible en: <http://www.hbral.com/> (revisado el 10 de noviembre de 2013).

Díaz, Wilson.(2013). *En 50 mil millones está cotizada la plantilla de Atlético Nacional*. Diario El País de Cali. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/deportes/noticias/50-mil-millones-esta-cotizada-plantilla-atletico-nacional> (revisado el 10 de enero de 2013)

PUBLICACIONES ACADÉMICAS

Barajas Alonso, Ángel Antonio. (2004). *Modelo de Valoración de Clubes de Fútbol, basado en los factores clave de su negocio*. Universidad de Navarra. Recuperado de: http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/13158/1/MPRA_paper_13158.pdf (revisado el 15 de noviembre de 2013)

Ruíz Medina, Camilo Andrés (2012) *Estrategia Financiera y Administrativa para un Club Profesional de fútbol en Colombia*. Universidad EAN. Monografía para optar por el grado de especialista en Administración Financiera. Recuperado de: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/3163/1/RuizCamilo2012.pdf> (revisado el 20 de noviembre de 2013).

ORGANISMOS Y ENTIDADES

Hotel Boca Juniors. <http://www.hotelbocajuniors.com/eventos.html>

Superintendencia de Sociedades de Colombia

http://www.supersociedades.gov.co/Web/Ntrabajo/18.Noticias/Informe_consolidado_futbol_3_1_dic_2012_junio%2019Todos%20los%20equipos.pdf

Club Atlético Nacional <http://www.atlnacional.com.co>

International Federation of Football, History and Statistics

<http://www.iffhs.de/en/?36f53510f46857a72e00fa2d17f7370eff3702bb0a35bb6f02>

Banco Mundial <http://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>

Consulado de Colombia en Miami <https://miami.consulado.gov.co/>

Ministerio de Economía y Competitividad de España

http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5296122_5296234_0_US,00.html

Club Los Angeles Galaxy <http://www.lagalaxy.com/stadium>

Federación Ecuatoriana de Fútbol

<http://www.ecuafutbol.org/organizaciones/estadios.aspx>

Instituto Nacional de Estadísticas de Perú(2013)

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0012/N53/anexo031.htm

Portal de la ciudad de Arequipa <http://www.arequipaperu.org/poblacion>

Portal de la ciudad de Cuzco <http://www.cusco-peru.org/cusco-peru/informacion-general-cusco-informacion-general1.shtml>

Secretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile

<http://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-metropolitano-de-santiago>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires <http://www.buenosaires.gob.ar/ciudad>

Club Atlético River Plate <http://www.cariverplate.com.ar/estadio-monumental/>

Club Atlético Vélez Sarsfield <http://www.velezsarsfield.com.ar/club/estadio/>

Racing Club de Avellaneda. <http://www.racingclub.com.ar/estadio/>

Club Newell's Old Boys de Rosario

http://www.newellsoldboys.com.ar/page/noticias_institucionales/id/191/title/Newell's-vs.-San-Lorenzo%3A-venta-de-entradas

<http://www.newellsoldboys.com.ar/page/instalaciones/id/1/title/Estadio+Marcelo+A.+Bielsa>

Gobierno de la Provincia de Córdoba <http://www.cba.gov.ar/provincia/aspectos-generales/poblacion/>

Municipalidad de Rosario <http://www.rosario.gov.ar/sitio/caracteristicas/indicadores.jsp>

Banco de la República de Colombia <http://www.banrep.gov.co>

ANEXO 1

Cuadro 4. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio

Período	Medidas de inflación				Tasa de cambio y devaluación		
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP)	TRM	Devaluación nominal	Devaluación real 2/
2000	10,00	8,75	9,30	11,04	2.229,18	18,97	8,50
2001	8,00	7,65	6,48	6,93	2.291,18	2,78	-3,37
2002	6,00	6,99	5,35	9,28	2.864,79	25,04	13,81
2003	6,00	6,49	7,01	5,72	2.778,21	-3,02	3,62
2004	6,00	5,50	5,52	4,64	2.389,75	-13,98	-9,67
2005	5,00	4,85	4,12	2,06	2.284,22	-4,42	-3,22
2006	5,00	4,48	3,95	5,54	2.238,79	-1,99	-0,25
2007	4,00	5,69	4,43	1,27	2.014,76	-10,01	-0,17
2008	4,00	7,67	5,11	9,00	2.243,59	11,36	-0,62
2009	5,00	2,00	2,91	-2,18	2.044,23	-8,89	-5,97
2010	3,00	3,17	2,82	4,37	1.913,98	-6,37	-7,91
2011	3,00	3,73	3,13	5,51	1.942,70	1,50	-1,52
2012	3,00	2,44	2,40	-2,95	1.768,23	-8,98	-1,98
Información mensual				Información mensual			
ene-12	3,00	3,54	3,00	3,75	1.815,08	-2,31	-1,65
feb-12	3,00	3,55	3,10	2,72	1.767,83	-6,74	-4,99
mar-12	3,00	3,40	2,95	1,56	1.792,07	-4,65	-5,97
abr-12	3,00	3,43	2,81	1,56	1.761,20	-0,40	-4,07
may-12	3,00	3,44	2,94	0,80	1.827,83	0,58	-3,47
jun-12	3,00	3,20	2,80	-0,69	1.784,60	0,25	-2,41
jul-12	3,00	3,03	2,74	-0,31	1.789,02	0,63	-2,45
ago-12	3,00	3,11	2,75	0,12	1.830,50	2,63	-1,54
sep-12	3,00	3,08	2,87	0,11	1.800,52	-5,98	-1,22
oct-12	3,00	3,06	2,86	-1,13	1.829,89	-1,78	-2,86
nov-12	3,00	2,77	2,68	-2,09	1.817,93	-7,59	-2,21
dic-12	3,00	2,44	2,40	-2,95	1.768,23	-8,98	-2,05
ene-13	3,00	2,00	2,12	-2,51	1.773,24	-2,31	0,22
feb-13	3,00	1,83	2,08	-2,47	1.816,42	2,75	3,28
mar-13	3,00	1,91	2,11	-1,90	1.832,20	2,24	3,30
abr-13	3,00	2,02	2,20	-2,42	1.828,79	3,84	4,85
may-13	3,00	2,00	2,28	-2,09	1.891,48	3,48	5,81
jun-13	3,00	2,16	2,48	-0,20	1.929,00	8,09	8,15
jul-13	3,00	2,22	2,45	-0,02	1.890,33	5,66	7,38
ago-13	3,00	2,27	2,46	-0,51	1.935,43	5,73	5,63
sep-13	3,00	2,27	2,36	-1,33	1.914,65	6,34	6,20
oct-13	3,00	1,84	2,31	-1,90	1.884,06	2,96	5,54
nov-13	3,00				1.931,88	6,27	
Información semanal				Información semanal			
nov-01-13					1.889,16	3,16	
nov-08-13					1.924,87	6,06	
nov-15-13					1.929,24	6,11	
nov-22-13					1.932,42	6,42	
nov-29-13					1.928,25	5,65	

1/ A partir de 2003 se refiere al punto medio del rango meta

2/ Obtenida como la variación porcentual anual del ITCR-IPP (NT), índice de tasa de cambio real. Utiliza las ponderaciones no tradicionales y el IPP como deflactor. Índice base 1994=100

<http://www.banrep.gov.co/es/listado-fecha/3856>

http://www.banrep.gov.co/es/economia/tasas_col

Fuente: Banco de la República. Boletín de Indicadores Económicos, Disponible en

<http://www.banrep.gov.co/es/bie> (Consultado el 8 de diciembre de 2013).

ANEXO 2

Giras del Real Madrid entre el verano de 2003 y el de 2009

Pretemporada	Destino	Ingresos totales por partidos (millones de euros)	Seguimiento medio de los partidos en los estadios
2003	China (Pequín), Japón (Tokio), Hong Kong y Tailandia (Bangkok)	8	45.250
2004	Japón (Tokio)	14,8	50.600
2005	EEUU (Chicago y Los Ángeles), China (Pequín), Japón (Tokio) y Tailandia (Bangkok)	23	41.000
2006	EEUU (Utah y Seattle)	11,5	55.500
2007	-	-	-
2008	-	-	-
2009	EEUU (Washington) y Canadá (Toronto)	1,4	55.500

Giras del FC Barcelona entre el verano de 2003 y el de 2009:

Pretemporada	Destino	Ingresos totales por partidos (millones de euros) ^[52]	Seguimiento medio de los partidos en los estadios
2003	EEUU (Boston, Washington y Filadelfia)	2	60.700
2004	Japón (Tokio), Corea del Sur (Seúl) y China (Shangai)	5,5	43.600
2005	Japón (Tokio)	8,5	57.500
2006	EEUU (Los Ángeles, Houston y Nueva York) y México (Monterrey)	3	80.000
2007	Japón (Yokohama), China (Pequín) y Hong Kong	8,7	35.300
2008	EEUU (Nueva York y Chicago)	5,2	40.000
2009	EEUU (Los Ángeles, Seattle y Miami)	5,2	90.000

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porrás con información de Ginesta Portet, Xavier. (2011). *El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio.*

Comunicación y Sociedad. Universidad de Navarra. Disponible en:

http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=383

(Consultado el 9 de enero de 2014)

ANEXO 3

Países Sudamericanos donde el Club Atlético Nacional puede incursionar:

Perú:

País vecino de Colombia de 29.987.800 habitantes¹⁰², donde también han jugado con éxito algunos colombianos como Mayer Candelo y Héctor Hurtado, gran figura de Nacional en 1999, en el equipo Universitario de Deportes. Johnnier Montaña se destacó en Alianza Lima, después de no haber tenido mucho éxito en Europa. El técnico Jorge Luis Pinto fue campeón con Alianza Lima después de más de diez años sin lograrlo al igual que el técnico Edgar Ospina quien se consolidó en ese país profesionalmente.

Perú es de los países que vienen creciendo mucho económicamente en el continente y sus estadios son modernos y cómodos para el espectáculo del fútbol. Lima, la capital tiene 8.872.175 habitantes¹⁰³ incluida su área metropolitana, es una ciudad turística con excelente gastronomía, que ha mostrado un interesante crecimiento económico y donde están los clubes más grandes del país como Universitario de Deportes, Alianza Lima y Sporting Cristal. El tipo de cambio en Perú es 1 dólar igual a 2.7 nuevos soles¹⁰⁴.

El Estadio Monumental Universitario de Lima tiene capacidad para 80.093 espectadores.

Valor de las Entradas:

Tribuna	Valor
Norte	35 soles (13 dólares)
Sur	30 soles (11 dólares)
Oriente	90 soles (33 dólares)
Occidente	150 soles (55 dólares)
Butaca Negra	200 soles (74 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.estadios.org/peru/> y

¹⁰² Disponible en : <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/peru>

¹⁰³ Disponible en:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0012/N53/anexo031.htm

¹⁰⁴ Disponible en: <http://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=PEN>

<http://elbocon.pe/nota.php?/universitario-de-deportes/play-off-entradas-para-universitario-vs-real-garcilaso-se-venden-desde-manana/&sid=71&id=805436>

Estadio Nacional de Lima: 45.574 espectadores.

Valor Entradas:

Tribuna	Valor
Occidente Central	120 soles (44.4 dólares)
Occidente Lateral	100 soles (37 dólares)
Occidente Lateral Niño	15 soles (5.5 dólares)
Oriente Central	70 soles (26 dólares)
Oriente Lateral	50 soles (18.5 dólares)
Sur	20 soles (7.4 dólares)
Norte	35 soles (13 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de:

<http://www.estadios.org/peru/> y

<http://www.libero.pe/conoce-el-precio-de-las-entradas-para-el-alianza-lima-sporting-cristal-2013-06-13>

Estadio Alejandro Villanueva de Lima: 35.000 espectadores.

Valor Entradas

Tribuna	Valor
Popular (Norte o Sur) (Niños)	7 soles (2.5 dólares)
Popular (Norte o Sur)	10 soles (3.7 dólares)
Oriente (Niños)	15 soles (5.5 dólares)
Oriente	30 soles (11 dólares)
Occidente Lateral (Niños)	20 soles (7.4 dólares)
Occidente Lateral	40 soles (15 dólares)
Occidente Central (Niños)	25 soles (9.2 dólares)
Occidente Central	50 soles (18.5 dólares)
Palco Rojo	60 soles (22 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de:

<http://www.estadios.org/peru/> y

<http://peruzonatv.com/28034/alianza-lima-vs-sport-huancayo-precio-de-entradas-torneo-descentralizado-2013/>

Arequipa:

Ciudad Peruana, con 1.245.251 habitantes ¹⁰⁵, abastecedor de metales para la construcción para todo el Perú. Ciudad turística. El equipo Melgar de Arequipa, tiene allí su sede, el cual ha participado en diferentes torneos internacionales.

Estadio Monumental UNAS de Arequipa: 42.500 espectadores.

Valor de Entradas

Tribuna	Valor
Occidente	20 soles (7.4 dólares)
Oriente	15 soles (5.5 dólares)
Butaca central	35 soles (13 dólares)
Popular Sur	8 soles (3 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de:

<http://www.estadios.org/peru/> y

<http://depor.pe/futbol-peruano/anda-cancha-estos-son-precios-entradas-fecha-20-noticia-815568>

Cuzco:

Cuenta con 304.000 habitantes¹⁰⁶, es la ciudad emblema de Perú por ser el símbolo representativo de los incas. Machu Picchu, lugar turístico por excelencia, está en Cuzco.

El equipo Cienciano, juega en ese lugar. Aunque no lleva mucho tiempo desde su creación, ya ha llegado a participar en torneos internacionales. En el 2003 le ganó la final de la Copa Suramericana a River Plate de Argentina y se ha convertido en protagonista, cuando antes se mantenía solo en la mitad de la tabla.

El Estadio de la ciudad se llama Inca Garcilaso de la Vega y tiene cupo para 42.056 espectadores.

Valor Entradas:

Tribuna	Valor
Butaca	40 soles (15 dólares)
Occidente	30 soles (11 dólares)
Oriente	25 soles (9 dólares)
Norte	20 soles (7.4 dólares)

¹⁰⁵ Disponible en: <http://www.arequipaperu.org/poblacion>

¹⁰⁶ Disponible en: <http://www.cusco-peru.org/cusco-peru/informacion-general-cusco-informacion-general1.shtml>

Sur	15 soles (5.5 dólares)
-----	------------------------

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de <http://www.estadios.org/peru/> y <http://peruzonatv.com/12218/real-garcilaso-vs-sporting-cristal-play-off-precio-de-entradas/>

Chile:

Con 17.464.814 habitantes¹⁰⁷, es uno de los países de la región con mayor desarrollo y crecimiento económico. En el país trasandino, las estrategias de merchandising podrían ser aprovechadas debido a la excelente coyuntura económica del país. Además, el estilo de excelente juego del Atlético Nacional sería muy admirado en un país, cuyo nivel futbolístico en la Selección es interesante hoy en día, y a nivel clubes la Universidad de Chile es quien da pelea en los torneos internacionales.

De otra parte, los jugadores colombianos han sido reconocidos por los clubes chilenos por su técnica y talento. Es el caso de Giovanni Hernández y Mac Nelly Torres que tuvieron gran nivel futbolístico en Colo Colo. En Chile hay gran cantidad de inmigrantes colombianos en el último tiempo, quienes fueron a buscar oportunidades, especialmente los profesionales de la Salud.

Santiago de Chile:

Tiene 6.061.185¹⁰⁸ habitantes. Es uno de los centros económicos y financieros más importantes de la región y como tal se convierte en un mercado interesante para que Nacional incursione y atraiga seguidores del fútbol en ese país, aparte de aprovechar a los inmigrantes colombianos que estarían encantados de sentir al equipo más cerca. El tipo de cambio en Chile es 1 dólar igual a 528 pesos chilenos¹⁰⁹.

Estadio Santa Laura: 22.000 espectadores.

Valor Entradas

Tribuna	Valor
Tribuna Marquesina	20.000 pesos (38 dólares)
Andes	8.000 pesos (15 dólares)
Galería Sur	5.000 pesos (9.4 dólares)

¹⁰⁷ <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/chile>

¹⁰⁸ <http://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-metropolitano-de-santiago>

¹⁰⁹ <http://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=CLP>

Galería Norte – Socio empadronado	5.000 pesos (9.4 dólares)
Galería Norte	2.500 pesos (4.7 dólares)
Galería Norte-Socio Tarjeta azul	2.500 pesos (4.7 dólares)
Tribuna Vista	8.000 pesos (15 dólares)
Niños	2.500 pesos (4.7 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.puntoticket.com/Evento.aspx?EventoID=UCH029> y

<http://www.estadios.org/chile/>

Estadio Nacional de Santiago: 65.000 espectadores.

Valor Entradas:

Tribuna	Valor
Bajo Marquesina	40.000 pesos (76 dólares)
Fuera Marquesina	25.000 pesos (47 dólares)
Pacífico Lateral Norte Visita	12.000 pesos (23 dólares)
Andes	10.000 pesos (19 dólares)
Galería Norte Visita	6.000 pesos (11 dólares)
Galería Sur	6.000 pesos (11 dólares)
Galería Norte	6.000 pesos (11 dólares)
Galería Niño	4.000 pesos (7.5 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.chileazul.cl/foro/index.php?/topic/243975-ya-estan-a-la-venta-las-entradas-para-universidad-de-chile-vs-u-catolica/> y

<http://www.elmejorestadio.com/estadios/estadio-nacional-de-chile-estadio-nacional-julio-martinez-pradanos>

Estadio Monumental de Santiago: 47.000 espectadores.

Valor Entradas

Tribuna	Valor
Arica	5.000 pesos (9.5 dólares)
Magallanes (visita)	5.000 pesos (9.5 dólares)
Lautaro-Galvarino	5.000 pesos (9.5 dólares)
Tucapel-Caupolicán	7.000 pesos (13 dólares)
Cordillera	9.000 pesos (17 dólares)

Socio Cordillera	5.000 pesos (9.5 dólares)
Océano	15.000 pesos (28 dólares)
Socio Océano	12.000 pesos (23 dólares)
Rapa Nui	21.000 pesos (40 dólares)
Rapa Nui Centro	35..000 pesos (66 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de www.colocolo.cl/estadio-monumental/monumental/como-llegar/ y <http://www.colocolo.cl/ya-estan-a-la-venta-las-entradas-para-colo-colo-vs-antofagasta/>

Estadio San Carlos de Apoquindo: 20.000 espectadores.

Valor Entradas

Tribuna	Valor
Tribuna Sergio Livingstone Bajo Marquesina	60.000 pesos (114 dólares)
Tribuna Sergio Livingstone Bajo Marquesina Niños	30.000 pesos (57 dólares)
Tribuna Sergio Livingstone Fuera Marquesina	30.000 pesos (57 dólares)
Tribuna Sergio Livingstone Fuera Marquesina Niños	15.000 pesos (28 dólares)
Tribuna Alberto Fouilloux	22.000 pesos (42 dólares)
Tribuna Alberto Fouilloux Socios y Niños	12.000 pesos (23 dólares)
Tribuna Mario Lepe	10.000 pesos (19 dólares)
Tribuna Mario Lepe Socios y Niños	6.000 pesos (11 dólares)
Tribuna Ignacio Prieto	10.000 pesos (19 dólares)
Tribuna Ignacio Prieto Socios y Niños	6..000 pesos (11 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de <http://www.ferplei.com/2013/11/universidad-catolica-vs-colo-colo-y-toda-la-venta-de-entradas-para-el-clasico/> y <http://www.estadios.org/chile/>

Argentina:

Con 40.091.359 habitantes¹¹⁰, ha sido un país con mucha inmigración colombiana en los últimos años. Por motivos de la Educación gratuita y a costo económico, muchos estudiantes eligen universidades argentinas para realizar sus estudios técnicos o profesionales. Además, encuentran oportunidades para trabajar y estudiar al mismo tiempo.

Buenos Aires:

Tiene 2.890.151 habitantes en la Capital Federal y 12.801.364 personas en el Gran Buenos Aires¹¹¹, es una ciudad cosmopolita, con gran pasión y ambiente futbolero. Hay más de cincuenta estadios de fútbol entre la Capital Federal (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y el Gran Buenos Aires.

Se puede decir que en muchas zonas hay casi un estadio por barrio. Los clubes grandes del país están en la capital argentina: River Plate, Boca Juniors, San Lorenzo, Racing Club, Independiente y Vélez Sarsfield.

Por otro lado, jugadores colombianos como Óscar Córdoba, Jorge Bermúdez y Mauricio “Chicho” Serna dejaron un excelente recuerdo en aquel Boca Juniors de Carlos Bianchi que ganó todos los títulos. En River Plate, Juan Pablo Ángel, Mario Yepes y Falcao García fueron goleadores y tuvieron grandes actuaciones.

En San Lorenzo, Iván Ramiro Córdoba brindó seguridad en la defensa; en Independiente, Faryd Mondragón y Albeiro “Palomo” Usuriaga fueron ídolos tras la obtención de la Supercopa en 1994 y en Racing, Giovanni Moreno mostró mucho talento y le dio alegrías a la hinchada. En el estadio de Banfield, Florencio Sola, aparece una bandera con el escudo de Atlético Nacional debido a la similitud en los colores del club de Medellín.

Entre los jugadores nombrados, Mauricio “Chicho” Serna, Iván Ramiro Córdoba, Juan Pablo Ángel y Giovanni Moreno fueron grandes figuras en estos clubes y todos salieron del Atlético Nacional.

Por esta razón, se podría aprovechar la imagen de estos jugadores para dar a conocer más el estilo de juego a esos aficionados. Además, se pueden hacer programas especiales con

¹¹⁰ Disponible en: <http://www.argentina.ar/temas/pais/9-censo-2010>

¹¹¹ Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/ciudad>

Fox y ESPN, que tienen sede en la ciudad de Buenos Aires, para darlo a conocer más en el continente.

Argentina es un país muy futbolero, donde este deporte es una pasión entre su gente. El estilo de juego de Nacional y el gran talento mostrado por los jugadores colombianos en su momento serán útiles para la internacionalización de la marca. Con la presencia de los inmigrantes colombianos puede darse a conocer mucho más y ellos lo pueden acompañar en sus presentaciones.

El tipo de cambio en Argentina es 1 dólar igual a 8 pesos argentinos¹¹².

Estadio Monumental de River Plate: 61.312 espectadores.

Valor Entradas

Abonos para socios nuevos:

Tribuna	Valor
Platea Belgrano Alta	3.000 pesos (375 dólares)
Platea Centenario Baja	2.000 pesos (250 dólares)

Abonos para antiguos socios

Tribuna	Valor
Platea San Martín Alta	2.200 pesos (275 dólares)
Platea General Belgrano Alta	1.800 pesos (225 dólares)
Platea Enrique Sívori	1.500 pesos (187.5 dólares)

Venta no socios

Tribuna	Valor
Platea Centenario Alta	60 pesos (7.5 dólares)
Platea Belgrano Media y Baja	200 pesos (25 dólares)
Platea San Martín Media y Baja	200 pesos (25 dólares)

Venta socios

Tribuna	Valor
Platea Belgrano Media y Baja	100 pesos (12.5 dólares)
Platea San Martín Media y Baja	100 pesos (12.5 dólares)

¹¹² Disponible en: <http://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=ARS>

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.cariverplate.com.ar/estadio-monumental/> , <http://www.cariverplate.com.ar/registro-de-socios/> y

<http://www.cariverplate.com.ar/canje-venta-entradas-river-vs-estudiantes-torneo-inicial-2013/>

Estadio José Amalfitani de Vélez Sarsfield: 49.540 espectadores.

Valor Entradas

	Valor
Socios	Gratis
General	60 pesos (7.5 dólares)
Damas y Jubilados	30 pesos (6.5 dólares)
Menores	15 pesos (1.8 dólares)

Platea Norte Baja	Valor
Invitados con entrada	200 pesos (25 dólares)
Socios	100 pesos (12.5 dólares)
Menores	15 pesos (1.8 dólares)

Platea Sur	Valor
Socios	Gratis

Platea Sur Alta	Valor
Socios	Gratis

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.dalefortin.com.ar/noticia.php?codigo=45> y

<http://www.velezsarsfield.com.ar/club/estadio/>

Estadio Juan Domingo Perón de Racing Club: 50.000 espectadores.

Valor Entradas:

Tribuna	Valor
General	80 pesos (10 dólares)
Dama Jubilado	40 pesos (5 dólares)
Menor	20 pesos (2.5 dólares)

Invitado	130 pesos (16.25 dólares)
Dama Jubilado	90 pesos (11.25 dólares)
Menor	70 pesos (8.75 dólares)
Plateas	200 pesos (25 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.racingclub.com.ar/estadio/> y

http://www.racingclub.com.ar/club/nota/2013/11/2128_aumento-del-precio-de-las-entradas-generales/

Córdoba:

Córdoba, con 1.330.023 personas¹¹³, es la segunda ciudad del país, cuenta con numerosa población estudiantil de Argentina y Latinoamérica. En el último tiempo, muchos colombianos fueron a estudiar a Córdoba.

Es la sede del Belgrano, club que se está afianzando en la Primera División tras una gran gestión deportiva y administrativa, Talleres de Córdoba, recientemente ascendido a la B nacional después de años en el Argentino A e Instituto con muchos años en la Segunda División.

Estadio Mario Alberto Kempes de Córdoba: 57.000 espectadores.

Valor Entradas:

Tribuna	Valor
Platea Gasparini	140 pesos (17.5 dólares)
Menores, Damas y Jubilados	70 pesos (8.75 dólares)
Populares	70 pesos (8.75 dólares)
Menores, Damas y Jubilados	40 pesos (5 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.belgranoquerido.com.ar/2013/12/asociate-campana-de-socios-torneo-final.html> y

<http://www.brigadadeportiva.com/2013/07/venta-de-entradas-para-el-super-cordobes/>

Rosario:

Con 1.028.658 habitantes¹¹⁴, es la tercera ciudad de Argentina y tiene una gran pasión futbolera, donde la mitad es de Newell's Old Boys y Rosario Central. Esto hace que sea

¹¹³ Disponible en: <http://www.cba.gov.ar/provincia/aspectos-generales/poblacion/>

atractivo presenciar encuentros con otros equipos. En Rosario, los turistas disfrutaban el Río Paraná, caminar por el Parque de la Independencia, donde está el estadio de Newell's,

Estadio Parque de la Independencia de Newell's Old Boys de Rosario: 42.000 espectadores.

Platea Socios	Valor
Superior Este	150 pesos (18.75 dólares)
Inferior Este	200 pesos (25 dólares)
Oeste "Tata" Martino	300 pesos (37.5 dólares)

Platea No Socios	Valor
Superior Este	230 pesos (28.75 dólares)
Inferior Este	280 pesos (35 dólares)
Oeste "Tata" Martino	380 pesos (47.5 dólares)

Generales	Valor
No socios	80 pesos (10 dólares)
Jubilados, pensionados y damas	40 pesos (5 dólares)
Menores	20 pesos (2.5 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

http://www.newellsoldboys.com.ar/page/noticias_institucionales/id/191/title/Newell's-vs.-San-Lorenzo%3A-venta-de-entradas y

<http://www.newellsoldboys.com.ar/page/instalaciones/id/1/title/Estadio+Marcelo+A.+Bielsa>

Estadio Gigante de Arroyito de Rosario Central: 41.654 espectadores.

Tribuna	Valor
Popular (no socios)	80 pesos (10 dólares)
Plateas (socios)	120 pesos (15 dólares)
Plateas (no socios)	220 pesos (27.5 dólares)

Fuente: Tabla elaborada por Juan David Pabón Porras con información de

<http://www.rosario3.com/deportes/rc/noticias.aspx?idNot=139147>

¹¹⁴ Disponible en: <http://www.rosario.gov.ar/sitio/caracteristicas/indicadores.jsp>

ACLARACIÓN

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafo de otros autores, que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgreda derechos de terceros.

JUAN DAVID PABÓN PORRAS

