

Marketing deportivo

Gerardo Arias

Juan Carlos García

César Zamalloa

Invitado: Ignacio Garnica

El deporte contemporáneo se mueve gracias a una máquina que lo ha llevado a convertirse en deporte-negocio. Los elementos comprometidos en este fenómeno son la televisión y la publicidad, que junto con el deporte conforman un triángulo perfecto, gracias a sus complejas relaciones.

Tenemos, por ejemplo, el reciente contrato suscrito entre la Federación Peruana de Fútbol y Telefónica para la transmisión de los partidos de la selección rumbo al Mundial 2002. De este modo, la empresa multimédios se convierte en uno de los patrocinadores oficiales del equipo, aportando una suma que bordea los 12 millones de dólares, cifra impensada para un medio como el peruano.

En este contexto, es importante la función del marketing, que incursiona con fuerza en el terreno deportivo, básicamente del fútbol. Por ello *Contratexto* invitó a Ignacio Garnica, gerente general de Vía Directa, agencia de marketing global del grupo Apoyo, quien conversó con Gerardo Arias, Juan Carlos García y César Zamalloa, profesores de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Lima, en torno a este tema de cada vez mayor desarrollo.

Juan Carlos García. Para iniciar la conversación, quisiera que Ignacio Garnica, basado en su experiencia, nos presente un panorama del marketing deportivo y mencione las ventajas y desventajas que éste tiene frente a la publicidad convencional. Es decir, al hacer patrocinio deportivo, ¿qué se gana? ¿qué se pierde?, ¿cuán efectivo es?

Ignacio Garnica. En primer lugar, diferenciamos esponsorización de patrocinio: patrocinamos actividades y esponsorizamos a los que realizan las actividades. Cuando a un anunciante le hablo de esponsorización o patrocinio, siempre me preguntan por qué se los recomiendo. Es obvio que la tendencia mundial en los últimos cinco años es el incremento del patrocinio, y tanto el cultural como el deportivo se han incrementado. Una prueba de ello lo constituyen los Juegos Olímpicos y el entorno del fútbol.

En términos de marketing, el patrocinio –a diferencia de la publicidad convencional– da valor a la marca, es decir, genera una relación de valor entre un público objetivo y la marca. Esa es la clave fundamental del patrocinio, además de que permite vincularse con un público objetivo determinado por la afinidad de perfil.

Si nos referimos al mundo del fútbol, el *target* al que estamos acostumbrados va

de 20 a 45 años, hombres en su mayoría y con un nivel socioeconómico variado, pues pueden haberlos de nivel A, B o C; por lo tanto, es un *target* amplio. Entonces, si voy a patrocinar fútbol conozco el público objetivo y me vinculo con esa actividad. Pero si voy a patrocinar un torneo de golf, ¿qué va a hacer la marca? Se va a vincular con un público objetivo que tiene características estándar, siendo más amplio el segmento de gente en los países desarrollados y mucho más elitista el segmento A en los países menos desarrollados.

La experiencia muestra un crecimiento espectacular del patrocinio por parte de marcas, sobre todo de alcoholes y tabacos, que son los productos más complicados porque cada día tienen más cerrada su ventana al público. Por eso buscan vincularse con diversos públicos a través del deporte, quizás de una forma disfrazada, pues una manera de llegar a ciertos *targets* es, precisamente, a través del patrocinio que no sea tan evidente; por ejemplo, estás haciéndole publicidad al tabaco o al alcohol porque al final dices: “con la colaboración, con la participación de X marca”.

En el entorno mundial, el fútbol es una de las grandes actividades que está absorbiendo elevados presupuestos de las empresas. En España, al igual que en Italia y en Alemania, el fútbol es lo que está captando casi todo el presupuesto de las empresas hacia el patrocinio. En el Perú, hemos investigado el mercado y hemos encontrado que el patrocinio deportivo es prácticamente nulo. Si bien el fútbol es el deporte donde más seguimiento y afición hay, no hay detrás un patrocinio deportivo, exceptuando las cervezas, que por volumen de inversión se pueden permitir estar detrás de un club. El resto de empre-

sas no aporta ni hace que crezca el deporte en el país.

Aunque también es un problema de públicos a los que se quiere llegar. Entonces, si para ciertas marcas el segmento que está buscando es el segmento A, va a tener que dirigirse a un deporte muy elitista. Si está buscando segmentos más amplios, lógicamente se dirigirá al fútbol; es el caso de la cerveza, que busca públicos más amplios. No vamos a encontrar ni una de estas marcas patrocinando el básquet, porque la audiencia es pequeña.

César Zamalloa. Y en Europa, ¿se puede medir fácilmente el costo-beneficio en términos de patrocinio?

I.G. Súperfacil, e incluso te diría que en cualquier empresa que está detrás de una actividad de patrocinio. En primer lugar, porque está mucho más desarrollado en este sentido. Hay una máxima del patrocinio que dice: “Por cada dólar que tú inviertas en patrocinar, debes invertir otro dólar en comunicar”. Esa es la regla 1 a 1, porque si no, no vale de nada. ¡Cuántos patrocinios se hacen, sobre todo en el ámbito cultural, que no se comunican! Pero lo que es claro es que las empresas que están detrás del patrocinio tienen elementos de seguimiento de todo lo que está pasando con su actividad de patrocinio. En el mundo del fútbol, obviamente, cualquier empresa que esté patrocinando a un equipo –imaginémonos *Teka* o *Adidas* para el caso del Real Madrid, o hablemos de *Nike* para el Barcelona–, sistemáticamente al final de cada jornada o cada lunes saben cuánto impacto, cuántos GRP (Gross Rating Point) cuánto es el coste por mil de lo que habían invertido, cómo se ha traducido la inversión en incremento de ventas.

C.Z. Te refieres a marcas básicamente transnacionales. Entonces, la transnacio-

nalización de la economía y el tamaño de las economías de los países hace posible esto.

I.G. Sí, la globalización es lo más importante. Es decir, la apuesta de una marca, de una firma, es la apuesta global. Lo que no tendría sentido es que *Coca Cola* estuviera en el mundo de la música en Estados Unidos y en el mundo del fútbol en Argentina, porque así no se hace economías de escala ni se globaliza. Eso te exige agencias distintas en cada país e interlocutores y programas distintos. ¿Adónde vamos? A la globalización, que incluye estrategias globales; los mercados son cada día más amplios, pero la política es una sola y se apuesta por ella. Este año, por poner un ejemplo, se dice que *Coca Cola* va a estar detrás del fútbol.

Pero también hay patrocinio local. En el contexto del fútbol, en España, Italia y Alemania existen clubes con pequeños presupuestos, que no tienen tanta hinchada, cuyo patrocinador es una marca local. Por ejemplo, un banco local de la región de influencia del equipo es el que lo patrocina. Obviamente las grandes marcas, las que mueven dinero en el patrocinio son las marcas deportivas, las marcas de bebidas, las grandes firmas, es decir, las que tienen una idea global. Porque también el deporte es global. Imaginemos que entramos a patrocinar el mundo del *rally* mundial, cuyo calendario se compone de 12 o 14 pruebas que se corren en todos los continentes y en muchos países. Si nos vinculamos con el mundo del *rally*, nos estamos vinculando con cada competencia, y luego con las acciones que emprende cada operador local. Cada representante o representada de la firma global en su país tiene que aprovechar el patrocinio.

C.Z. En países como el nuestro, donde tenemos una economía apretada, poco de-

sarrollada, donde la distribución del ingreso y el consumo es desigual, con un 90% de gente que no tiene acceso al consumo de este tipo de productos, no tendríamos casi ninguna perspectiva de que a alguna de estas grandes transnacionales se le ocurra venir a invertir acá porque su relación costo-beneficio va a ser nula.

I.G. En este momento es complicado, precisamente porque el consumo se concentra en los segmentos A o B+ y estos segmentos son pequeños para una inversión en patrocinio. Y esto porque no es un impacto directo sino que es simplemente reforzar la marca dándole valor, creando una relación de valor con su público objetivo. Por lo tanto, es demasiado costoso para el efecto, para el retorno que tiene la inversión.

Si habláramos de públicos más amplios, entonces allí sí que están presentes. Por eso las cervezas están en el mundo del fútbol, porque es mucho más amplio el *target*. En el Perú, creo que todavía estamos lejos de ver esas grandes inversiones en patrocinio. Antes va a existir quizás un patrocinio social, que tenga un retorno mucho más amplio y además dé mucho más valor que un patrocinio deportivo. Cualquier actividad muy concreta, como el tenis o el golf, no es muy amplia, no hay una base de clase media que lo pueda sostener. Por eso creo que es difícil que llegue, y sobre todo porque las grandes firmas que están detrás de esto no están ubicadas en el país y probablemente tengan representantes o hayan licenciado a alguien. Entonces, es el local el que tiene que poner el dinero, cosa que por supuesto no hace.

Gerardo Arias. Hace un momento decías que el patrocinio aquí era nulo, inexistente o escaso. ¿Cómo evalúas el desarrollo del marketing de los propios clubes

actualmente? ¿Encuentras que hay acciones positivas hacia ese campo?

I.G. Cuando digo nulo, es comparándolo con los parámetros de otros países, pero en realidad hay mucho por hacer en el entorno del patrocinio. Creo que el club Alianza Lima fue el primero que contrató los servicios de una agencia externa para que le organice la parte de marketing del club. Es decir, vamos a pensar que además de ser un club de fútbol, Alianza es una entidad que necesita recursos para ser cada vez más grande. Para obtener recursos necesita una estrategia de marketing y para ello contratan servicios de terceros que les dicen: “Tienen que organizar sus licencias y su *merchandising*; tienen que buscar sus proveedores y hacer un catálogo; deben ordenar la publicidad estática y salir con paquetes y argumentos de venta diferentes; tu camiseta vale tanto...” Asimismo, pueden montar una tienda para que la gente compre en el estadio o cosas por el estilo. Esto se ha movido desde 1998, pues es una inquietud presente en todos los clubes –quizás no contratando servicios de terceros, como creo que lo viene haciendo Universitario– que está generando el nacimiento del marketing de las entidades deportivas.

G.A. El principal problema es que no traducen toda la afición, la expectativa por un cierto club en el consumo de ese mismo producto. Vale decir, aquí se habla de que la mitad de la afición es aliancista, la otra mitad de la “U”, pero sin embargo esa cantidad de gente no se traduce en el consumo del producto mismo, que es el partido de fútbol en el estadio.

I.G. Claro, porque hay un problema. Si empezamos a hacer marketing –se lo he dicho al club Alianza Lima– comencemos por la regla de oro del marketing: *fidelizar* a los clientes. Es decir, vamos a buscar un

marketing relacional. ¿Por qué?, porque lo que no hay es fidelidad total sino fidelidad espiritual. Si se quiere, es un “yo soy de Alianza hasta que me muera”, pero hay que ser de Alianza e ir al estadio también.

C.Z. Allí hay otro efecto que me parece interesante y muy problemático en el Perú. Hace dos años hice un estudio con la universidad y con apoyo de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional del Perú. Me pidieron que analizara las razones por las cuales la gente no iba al estadio. Ellos querían que el estudio se dirigiera hacia el tema de la violencia; tenían en la cabeza que la razón por la que no se va es por la violencia y nosotros demostramos que la violencia era una razón más bien marginal. La fundamental, la principal de todas era la mala calidad del espectáculo.

Y creo que en eso la televisión ha contribuido a hacer que tengamos pena de nuestro fútbol. Entonces, frente a eso la fidelidad que tú reclamas es bastante baja. Puedes ver en otros países como Argentina, un equipo que está jugando mal, que está por perder la categoría y sin embargo tiene de 30 a 40 mil personas que lo están siguiendo, equipos supuestamente chicos. Ya quisiera un equipo grande en el Perú como Alianza y la “U” tener siempre 30 mil personas que lo apoyen, porque aquí los estadios se llenan 3 o 4 veces al año en campeonatos locales, cuando juegan Alianza-“U”, a veces cuando juegan “U”-Cristal, o Alianza-Cristal, siempre y cuando los dos estén arriba y estén jugando bien. Lo que dice Gerardo me parece que es cierto, y yo iría un poco más allá: no sólo el hincha “peruano” no es un consumidor ni del fútbol ni de los productos relacionados con el club; creo que todo eso está básicamente centrado en el tema de que no hay una calidad en el espectáculo futbolístico que provoque al hincha a asistir al estadio.

I.G. En eso seguro que tienes más datos que yo. Pero si retrocedemos en el tiempo, ¿ha habido esa afición, ha existido esa fidelidad hacia los clubes cuando el espectáculo del fútbol en el Perú era importante, cuando una selección peruana iba a los mundiales o se preclasificaba, con líderes, con un juego mucho mejor? Tampoco la había. Entonces, creo que se debe más bien a la idiosincrasia. Es lo que decía antes: Espiritualmente todos somos de la “U” o todos somos del Alianza, pero luego, a la hora de la verdad, no queremos saber nada. Me parece lamentable, pero he leído algunas encuestas de Apoyo sobre cuál es la mayor hinchada o qué piensa la juventud del fútbol, y el 90% o pertenece a la “U”, Alianza o Cristal o a cualquier otro. Es decir, el 90% de los jóvenes son hinchas de un equipo y sin embargo no acuden al estadio a ver un partido de fútbol.

C.Z. Me parece que habría que establecer categorías, porque nosotros hicimos esta diferenciación que algunos analistas la amplían y otros la acortan, pero nosotros hablamos del fanático, del hincha, del simpatizante. Es decir que esas encuestas a mí no me dicen nada, porque el hecho de que vayas a 300 hogares en Lima, toques la puerta y le preguntes a una persona: ¿Usted de qué equipo es hincha? y te digan de Alianza, de la “U” o de Cristal, no significa nada.

G.A. Es casi como te digan “soy católico”.

C.Z. El asunto es si quieres realmente mover una cantidad determinada de gente lo que tienes que hacer es ir al estadio y ver allí las razones por las cuales ese tipo te contesta en una encuesta: “Soy hincha de Alianza”, “soy hincha de la U”, “soy hincha del Cristal”. Yo tipificaría a ese sujeto, por ejemplo, como mero simpatizante, que además tiene una asistencia promedio al

año de 3 o 4 partidos, los más importantes según él. El fanático es el tipo que llueve o truene ahí está, y calculo que en Alianza y la “U” los fanáticos no pasan de 5.000, que gane o pierda el equipo salen insultando, pero sienten la necesidad de estar allí, de aportar algo con su presencia.

Y sospecho que a algunas personas les está pasando eso, pero creo que en el Perú eso siempre ha sido una constante. Es cierto que el fútbol puede ser el deporte que más atraiga, pero no atrae en la medida que podría hacerlo, pues Lima es una ciudad de cerca de ocho millones de habitantes. Tú haces un partido de selección –en las eliminatorias lo hemos visto–, partidos que eran vitales, que podían clasificarnos, y el público no llegaba a 40 mil personas; entonces uno se pregunta dónde están esos millones de personas.

I.G. Pero vamos a hacer una acotación en esto. Tenemos alrededor de ocho millones de habitantes en Lima Metropolitana y de esos ocho millones, ¿cuántos pueden pagar una entrada, que no es vital? Si sólo consideramos a aquéllos a quienes no les significa un mordisco a sus ingresos, vamos a restar un montón de gente.

C.Z. No es tanto así. Justamente nosotros hicimos *focus group* y analizamos sectores populares. Lo último que te mencionaban como un problema para ir al estadio era el costo. Ellos decían: “Si yo quiero ir al estadio dos días antes me pongo a lavar carros, consigo mis 20 soles y me voy al estadio”. O sea que para ellos el problema no era la entrada en sí; el problema estaba en su cuestionamiento que era: ¿Para qué voy a lavar un carro, para ganar 20 soles y para ver eso?

I.G. Por lo tanto, hay que hacer que el hincha sea fiel, lo cual es un trabajo de mar-

keting complicado e importante. Hay imposibles que se pueden hacer realidad, creo que con un panorama como el del fútbol se puede ir mejorando este marketing.

G.A. Pero en este caso el marketing choca con el producto mismo. Si el producto no mejora...

I.G. Por eso digo hay que ir poco a poco. Esto es una pescadilla que se muerde la cola, o empiezo con uno o no, pero en algún momento hay que empezar con algo.

G.A. Aunque en ese caso más que de *fidelizar* creo que se trata de estimular el consumo genérico del fútbol.

C.Z. Con lo que tú dices, primero dándole un buen producto. Pero, el Perú está perdiendo jugadores que aquí podrían eventualmente tener cierto reconocimiento y atraer a la gente. Para los equipos peruanos, los fuertes, es más barato traer un extranjero regularón, que es mejor en términos de espectáculo, que un peruano malo como los que se van a Grecia y, sin embargo, la federación le dice “no” a los clubes: “Ustedes tienen que tener sólo tres extranjeros y me tienen que poner juveniles”. Entonces, si tienes esas limitaciones que provoca que baje la calidad del espectáculo, ¿quién va ir al estadio? Yo creo que lo que está haciendo la federación ahora es promover que haya un espectáculo futbolístico malo, con lo cual va a conseguir que vaya menos gente a los estadios.

I.G. Estoy de acuerdo contigo en que el espectáculo del fútbol que hoy vemos en el Perú no es atractivo ni importante. Es más, me sorprende que los medios de comunicación le den cobertura a algo que no hay detrás. Me sorprende ver programas en los distintos canales, la cobertura que le dan o el interés en una jugada de un ti-

po en Matute como si fuera en el estadio Bernabeu Nou Camp.

Es cierto que no hay ese espectáculo, estoy de acuerdo con ustedes, pero hay que empezar a trabajar con los clubes, hay que empezar a poner técnica, a poner elementos del marketing deportivo para que los clubes salgan adelante con dinero para promover a otros jugadores, que mueva torneos, etc.

G.A. El otro asunto es que el fútbol ha dejado de ser apetitoso, deseable para mucha gente que antes lo consumía, lo veía. Y creo que, ahora más bien, con la franja de mucha prensa amarilla el fútbol se ha convertido en materia para comentar, pero de la parte más frívola del asunto.

C.Z. Lo curioso, y creo que apunta un poco a lo que mencionaste, es que se aprecia una proliferación de estos periódicos que yo les llamo “futboleros”, porque no son periódicos deportivos, ni siquiera de fútbol. Son futboleros, son puro chisme y, sin embargo, tienen un nivel de consumo mucho más alto que el del propio fútbol como espectáculo en los estadios: hay más gente que lee o que probablemente ve televisión que los que van al estadio. Entonces, parece que hay una especie de voyeurismo que se soluciona simplemente leyendo el chisme en el periódico o viendo televisión, pero no yendo al estadio. O sea que no hay ese hincha, lo cual creo que sería el gran reto de una hábil política de marketing: ¿Cómo conviertes a ese sujeto?

I.G. Ese es el gran ejercicio del marketing. Tienes un espectáculo que no es bueno, que no es de la calidad que debería, y tienes gente que es pasiva en actitud, pero con sentimiento positivo hacia el club. Ese es el reto, vamos a transformar uno para el otro. Es lo que decía antes sobre la pescadilla que se muerde la cola, lo cual sig-

nifica que en algún momento tenemos que arrancar. Arranquemos, pues, por el lado del hincha, convirtiéndolo en socio y que ese dinero que aporta pueda ser utilizado por el club para dar mejor espectáculo u ofrecer algo nuevo. Lo que propusimos a Alianza Lima era finalmente eso, trabajar con los hijos de los hinchas. Si hacemos que el hijo sea hincha, vamos a jalar al padre para que lo lleve al estadio.

Hay ciertos elementos para trabajar con los hinchas, con la opinión pública, utilizando todos los medios necesarios para crear una conciencia de fútbol y una conciencia de espectáculo y de seguimiento. Los medios de comunicación tienen mucho que hacer en este aspecto. Así, lo que no puede ser es que el partido, intempestivamente, sea programado un domingo a las 11 de la noche o a las 9 de la mañana, sólo porque es un horario que le conviene al canal. Hay que tener horarios fijos de fútbol. En Europa, en España e Italia, por ejemplo, uno sabe que todos los domingos se sienta a una hora determinada a ver el fútbol. Sin embargo, aquí no sabes: un día lo programan a las 4 de la tarde, otro día a las 3 de la tarde o al mediodía. Hay que ir ordenando todo, pero también que los canales de televisión y los medios de comunicación reciban el dinero que necesitan de las firmas o de las marcas auspiciadoras, con lo cual entramos en una dinámica complicada. Obviamente, los presupuestos que manejan los clubes en el Perú son chicos. No se van a comparar con el fútbol europeo que tiene cientos de millones de dólares de presupuesto anual.

C.Z. Pero en el Perú, y eventualmente en Chile, somos conscientes de que no podemos pedir un espectáculo de 40 millones de dólares como ocurre cuando hay un partido Real Madrid-Barcelona. Probablemente hay más millones de dólares en la

cancha, en términos de precios de los jugadores, 120 o 200 millones. Pero podemos pedir un espectáculo de 2 o 3 millones de dólares, y no tenemos ni siquiera eso. Somos conscientes de que no podemos.

I.G. En Perú, como las audiencias no acompañan a la selección de fútbol, tampoco las empresas la están apoyando. Les voy a dar datos que son importantes, que muestran lo que hay detrás del fútbol en un país y otro. En el clasificatorio Francia 98, un partido España-Yugoslavia en televisión era visto por 9 millones de personas. Con una población de 40 millones, quitamos parte de mujeres y niños, y tenemos 9 millones de audiencia, lo cual es una barbaridad, un 25% de *share*. Si aquí te pones a calcular cuanta gente ve el fútbol de la selección...

C.Z. En el mejor momento se puede llegar a unos 50 puntos de sintonía que debe ser 2,5 millones de telespectadores.

I.G. De todas maneras es curioso, porque no obstante vuestro entorno más futbolero, Paraguay, por ejemplo, tiene mucha más audiencia y seguimiento de público. A lo mejor es Chilavert el que mueve el fútbol en Paraguay, pero en su calendario anual tiene mucho más seguimiento.

El Perú es un fenómeno tal que a mí me encantaría ser su axiólogo y descubrirlo. Lo que tengo claro es que hay que actuar con firmeza. Los clubes, a nivel de la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional (ADFP), deberían trazar un esquema de programa de comercialización. Nosotros presentamos un proyecto de plan de comercializaciones, es decir de explotación a nivel marketero de lo que debería ser la ADFP. Este sería el motor que luego permita a cada club ir negociando sus temas y a partir de allí empezar a normalizar un

poco y luego estructurar el fútbol de otra manera y exigir. Creo que ese es el gran reto y el gran inicio. Partamos de la ADFP que empieza a marcar los lineamientos de lo que es el torneo, cómo vamos a venderlo, cómo tienen que entrar los canales de televisión al torneo, que va a recibir cada club, los cuales deben ir todos juntos, y no que uno negocie con un canal de televisión y el otro club con otras televisoras. Eso se puede permitir en países mucho más desarrollados, porque las audiencias dan más –el Real Madrid cierra con Canal Plus–. Aquí deberían de hacer “piña” y luego, cuando el fútbol tenga más dinero, hacer lo que les dé la gana, pero primero deben negociar todos juntos.

C.Z. ¿Cuán importante es el ingreso por *merchandising*?

I.G. A las arcas del Manchester United o del Real Madrid están ingresando alrededor de 15 millones de dólares al año. En el Perú, evidentemente, tenemos otras cifras. Por ejemplo, el primer ejercicio de Alianza Lima ha sido normalizar a los proveedores que tiene a los que igualmente se les concede licencia. El año pasado sus ingresos por este concepto han sido insignificantes. Creo que dos vallas en su estadio le han dado más dinero que el *merchandising*. ¿Por qué? Porque todavía hay mucha piratería y poco control, pero debería ser una fuente de ingreso porque el 80% de la población es hinchada de algún equipo. Y si no tiene la gorra, tiene la camiseta, tiene la media para el hijo o la jarrita o algo. Acá hay mucho pirata que afecta el *merchandising*, que es una importante fuente de ingreso, una fuente de difusión de un club y una fuente de fidelización a los colores y al equipo.

C.Z. Entonces, si los órganos de control entran ahí con fuerza, ese dinero que está en lo formal y en lo pirateado podría re-

presentar una buena cantidad, a pesar del bajo consumo.

I.G. Si te das cuenta no es tan bajo. Una camiseta de Alianza o de la “U” la tiene todo el mundo, sea del segmento A, B o C. Nosotros hicimos reuniones con Indecopi para el caso de Alianza, y nos dijeron que podían empezar a trabajar contra la gente que elaboraba productos fuera de la licencia en las zonas marginales. Tuvimos reuniones y cartas, hicimos una conferencia con ellos, etc. Pero finalmente es una cuestión de decisión el acabar con la piratería: incluso el club tiene que cambiar su actitud para acabar con la piratería, pues ellos mismo permitían en el estadio a los piratas, porque era una fuente de ingresos, ya que pagaban entre 50 o 100 soles para poder vender en el club. Entonces les dijimos que había que acabar con esto porque si no es absurdo todo lo que estábamos haciendo detrás y ahí cortaron con nosotros.

La tendencia normal en el marketing deportivo, en especial en el fútbol, es mirar el equipo como una unidad de negocio que permita explotar actividades y fuentes de riqueza para ese club. Hay dos casos fuertes de marketing deportivo que son el Atlético Madrid y el Barcelona. El Atlético Madrid ha convertido su estadio en un centro de negocios, como gimnasio para gente aficionada o no aficionada, cafeterías, restaurantes donde puedes ir todos los días de la semana a almorzar, a comer, etc. Además, bingos, salas de juego, tiendas, llegando a acuerdos con gente como *Motorola*, *Nike* o *Adidas*, o sea que ha hecho galerías dentro del estadio, es un *estadio-mall*, con tiendas permanentemente abiertas. Eso también lo tiene el Real Madrid. Entonces lo que han hecho es que sea un centro de ocio y entretenimiento, alquilando la cancha para otras activida-

des, conciertos, etc. por la necesidad de recaudar más dinero, porque el nivel de gasto y de compromiso que tiene un club no lo obtienes con taquilla. El Real Madrid tuvo un presupuesto para la temporada 1998-1999 de 18.000 millones de pesetas; esto viene a ser 128 millones de dólares; tiene 70.000 socios que deben estar pagando aproximadamente una cuota de unos 800-900 dólares anuales, por lo tanto no cubre ni por asomo los gastos del club. Y esos socios tienen entrada gratis al estadio, por lo que ya no cuentan con ingresos por taquilla, excepto en los partidos de la Copa del Rey y de la Copa de Europa. Son 70.000 socios frente a un aforo del Bernabeu de 87.000. Un equipo como el Real Madrid, con un presupuesto de los más altos, tiene que vender sus camisetas, sus licencias, tiene que vender una firma del jugador, tiene que aplicar marketing a todo. De su presupuesto anual, la televisión cubre entre 30% y 40% por derechos de transmisión.

J.C.G. El nuevo estadio Monumental de Universitario será también un gran centro de entretenimiento, con tiendas y restaurantes.

I.G. Otra fuente de ingresos se da mediante tarjetas de crédito. Los clubes llegan a un acuerdo con los bancos y funciona estupendamente. Mediante este sistema adquieres tu entrada en cualquier red de las oficinas del banco tal o pagas las entradas con tu tarjeta de crédito. Ya el dinero casi no se mueve. Como vemos, los clubes están haciendo marketing donde suene, donde hay una oportunidad de sacar un centavo ahí va a gastar.

C.Z. Pero tu dirías que la conciencia de esto todavía está lejos.

I.G. Sí, todavía. Hay que empezar por ordenar la casa, ordenar el fútbol en cuanto

a las acciones, como por ejemplo lo que son los aforos en los estadios, lo que es la publicidad, homogeneizar criterios, derechos de televisión, que el torneo tenga un inicio claro, que todo el mundo sepa cuándo se juega, cuándo no se juega, etc.

C.Z. Ahora, ese es otro problema que creo que en el Perú las empresas de marketing no han logrado dar el salto de apuntar hacia otras estrategias, como ésta por ejemplo del patrocinio, por este problema de que son muy limitadas en su inversión, o sea que ellos pretenden que su inversión tenga que verse inmediatamente en una cantidad de *spots* televisivos y RPG u otro tipo de cosas, que a veces yo tengo la impresión de que son falsas.

I.G. Lo que está claro es que el marketing en el Perú ha sido un marketing de marca y eso no va más, o sea la tendencia mundial no es ésa. Si nos fijamos en la inversión publicitaria en el Perú estamos en un nivel de inversión donde el 96% es publicidad convencional y 2% podría ser marketing directo u otras actividades, cuando en el mundo es 60% marketing directo y actividades directas al cliente y el resto es publicidad convencional, o sea de marca. Por lo tanto, con el respeto a todos los profesionales peruanos, ahí tienes un problema: ¿Qué están buscando? Marca.

C.Z. ¿Crees que la lógica que estás mencionando como tendencia mundial, puede funcionar en una economía como la nuestra?

I.G. Es que va creciendo, por supuesto. ¿Qué se tendría que hacer en este año de crisis?, ¿que me quede como estoy? Que me quede como estoy significa fidelizar a los clientes que tengo y por lo menos no perderlos. Para no perderlos tengo que hacer una estrategia no de marca sino de marketing directo, y allí es donde tengo

que apuntar. Obviamente, marketing directo o marketing relacional es *telemarketing*, correo directo, esponsorización o patrocinio, eventos; es decir, herramientas que me permitan dialogar con mi cliente de una forma directa. Pero está muy claro que la tendencia tiene que ir hacia ahí y los directores de marketing y las empresas tienen que darse cuenta de que no va a bajar la inversión publicitaria; se va a reajustar en los rubros en los que tiene que ir. Muy por encima está la inversión en marketing directo en cualquier parte de Estados Unidos o en Europa, y aquí estamos en el 2% con suerte. Entonces, ese 2% finalmente es el que tiene que ir al fútbol, o sea que tiene que ir a patrocinar el deporte juvenil.

Están desarrollando estrategias que van más en esa línea y obviamente bajo un paraguas de comunicación que es la marca que siempre hay que mantener.

G.A. Claro, aquí se mantiene todavía el viejo problema de muchos marketeros de que les pidan resultados y resuelvan las cosas de un modo inmediato. Ahí te amparas en cifras mágicas como GRP.

C.Z. ¿Qué te enseña como resultado un publicista? Que tu *spot* está en tal canal y supuestamente ha sido visto por determinada cantidad de sujetos y ha logrado un nivel de recuerdo. Pero eso es muy vago, es totalmente impreciso y más todavía con las tendencias modernas de ver televisión.

G.A. De todos los medios, la televisión sigue siendo el medio en el que más se invierte en el Perú, tendencia que ya cambió en otras partes.

I.G. Claro, es otro tipo de patrocinio. No olviden que el gran problema que tienen ahora las empresas se da cuando se pre-

guntan: ¿Cuál es mi ventana para exponer mi marca? Yo hablo siempre de la publicidad convencional para la marca, el marketing directo para el valor o para llegar al cliente. Con la segmentación que hay de medios vamos a patrocinar, porque si vendemos cañas de pescar vamos a ir al canal XX de cable que a tal hora transmite un programa de pesca y lo patrocinamos. Eso es una forma de patrocinio que también se está dando a través de la segmentación: buscamos un público objetivo en esa segmentación de medios y vamos a él patrocinándolo. Puedo anunciar y si no me dedico a él, a los que ven ese canal les dirijo una acción de marketing directo y un contacto de mucho más impacto porque ya los conozco. Eso es curioso y es una tendencia que se está dando.

J.C.G. Una consulta sobre eso. En España, ¿cuánta gente ve por televisión un partido importante?

I.G. Te doy un dato: un Valencia-Real Madrid, abril de 1997, hombres mayores de 16 años: 4 millones de audiencia, que es bastante.

J.C.G. Comparemos ese mercado con el peruano: ¿De qué manera influye la poca aceptación de los partidos locales? Aquí sólo vemos por televisión los grandes partidos de fútbol. Entonces, ¿quizás la pantalla peruana no sea una buena vitrina para aquellas empresas que quieren patrocinar o esponsorizar?

I.G. Claro, si te entiendo la pregunta pero yo diría vamos a hacerla al revés ¿Es una buena pantalla o no la televisión para las empresas? Y te diría, si voy a patrocinar fútbol, mi público objetivo es tan amplio que lo que tengo que buscar es un medio de comunicación amplio, convencional. ¿Cuál es el medio por excelencia convencional? La televisión. Si patrocino el fútbol

y la televisión no me da la cobertura que yo necesito estoy tirando el dinero. ¿Qué está pasando? La televisión no está dando la cobertura que requeriría una compañía para esponsorizar. Es decir, en España es el escaparate al que está expuesto. Cuatro millones y medio de audiencia en un partido Extremadura-Real Madrid, te está dando la cobertura, te la da permanentemente, diciéndolo cuando se inicia el partido y es un *spot* puesto permanentemente durante 90 minutos. Sin embargo, aquí no, ¿por qué? Porque cuando sacaron de pantalla el partido de fútbol Sport Boys-Cristal y pusieron un programa concurso en *prime time* a las cuatro de la tarde un domingo –desplazando al fútbol– si hablábamos con los productores, probablemente nos iban a decir que el partido no estaba dando los ingresos de publicidad que querían, porque el espectáculo tampoco acompañaba. Es un desorden, es decir que volvemos a lo mismo. Ahora, para una empresa que quiere entrar en el mundo del fútbol uno de los retornos más importantes está a través de la televisión, obviamente.

J.C.G. Por ejemplo, no llegaron a comprar el espacio para anunciar en el *short* de Universitario.

I.G. Yo, por ejemplo, estoy en contra de que la “U” se ponga en el pantalón una interrogación como diciendo “aquí estoy”, pues me estoy vendiendo al mejor postor. Qué van a pensar las marcas cuando ya llevan un año así, querrá decir que esto es un negocio horrible.

G.A. Desprestigia al medio finalmente. O sea que si el trasero es el medio, quiere decir que está desprestigiado.

I.G. Claro, además fijense. Alianza no tuvo esponsor durante todo el año 98. Pero ¿qué es el fútbol? Es lo que está detrás del

fútbol. No sé si en la historia del fútbol ha habido corrupción en las directivas, si ha habido gente que ha gastado la plata en otras cosas y no en beneficio del club. Lo que es una realidad es que si una línea aérea de este país no auspicia o patrocina a los equipos, no hay torneo descentralizado. Y ¿cuánto supone eso a una línea aérea?, *peanuts*. Fijense de lo que estamos hablando: no hay torneo si no hay una línea aérea que auspicie.

Estaba chequeando algunos datos y un Barcelona-Real Madrid, audiencias de 12 millones, 61 del *share*, o sea la parte de los que ven televisión en ese momento.

Una paradoja, eso que les decía antes: el nivel de cobertura que los canales de televisión le han dado al fútbol –que es una apuesta por este deporte– es algo que no he entendido muy bien porque luego se quejan y dicen que no hay dinero suficiente por parte de los anunciantes que apoyen todo ese tipo de inversión. Sin embargo, si alguien decide dar ese nivel de cobertura, con programas de una o más horas todos los domingos en todos los canales, significa que algo hay ahí, hay un eslabón que debemos analizar para determinar el por qué no está funcionando. E incluso insisto en este tema relacionándolo con los periódicos. En un momento había demasiados, incluso *El Gráfico* está en Lima; eso ya significa algo, porque *El Gráfico* no va a venir a invertir sin haber estudiado el mercado. O el caso de *Don Balón Perú*, y luego cosas curiosas que parten de la idiosincrasia del club de cada uno. Alianza abre un fondo para los jugadores, así como lo hizo Boca Juniors. Si las marcas no están poniendo dinero detrás del fútbol, ¿quién particularmente va a meter dinero? Esto es un tema medio complicado. La idea es buena si la presentan como el Boca, allí con 100 dólares ya estás en el

fondo y ya te sientes partícipe. Eso es una acción de marketing para capturar fondos. Habría que seguir haciendo más para mejorar el perfil del fútbol, que, indudablemente, es un espectáculo pobre, todavía no tiene el nivel de su entorno. Es una pena, teniendo a los mejores jugadores y sin embargo el conjunto no es bueno. Hay veces que ves fútbol peruano y parece que estás viendo fútbol de tercera división.

C.Z. Creo que lo que más ha complicado las cosas es que con la llegada del cable tenemos acceso directo a ver partidos de Italia, Francia y España, ¡y ves cada espectáculo! Entonces de repente estás viendo un Real Madrid-Barcelona y cambias de canal y ves un Alianza-IMI y terminas diciendo: “¡por favor!”, porque crees que estás viendo otro deporte.

I.G. Claro, eso es verdad y como extranjero te lo digo y gente aquí también me lo dice.

C.Z. A veces creo que el cable ha influenciado negativamente porque mucha gente prefiere quedarse a ver en la casa un partido español que ir al estadio, porque al ver un espectáculo Barza con el Real Madrid, estás viendo 18 o 20 jugadores que son seleccionados del mundo, incluyendo los españoles; ves un partido del Inter con la Lazio y estás viendo también a los mejores jugadores del mundo.

I.G. Pero ves también partidos de la liga argentina que son buenos, ves técnica, ves equipo. Ves jugar a River, a Boca y a un montón de equipos más.

Hay una cosa que es también parte de la afición que quizás a los argentinos les venga por la parte de gallegos y la parte de italianos que tienen –es lo que he observado desde mi experiencia argentina que ha sido de cuatro años, donde además he participado en el programa de la venta de

derechos de la Asociación de Fútbol Argentino, la AFA–. Ese público es un público espiritual, es activo, es todo. Los argentinos, tanto el hombre como la mujer, son entendidos en fútbol. En los programas de radio de debate, de micrófono abierto donde la gente podía llamar y dar sus opiniones sobre una jugada, de verdad que había gente que era de cualquier parte del país o de cualquier barrio de la ciudad que te hacía pensar: “Esta gente sabe”. Es decir que hay una afición por el fútbol, por eso hay tanto dinero detrás. Otra cosa es que también hay una corrupción espectacular detrás de los clubes, pero hay una afición. Aquí hay sólo la espiritual, o sea un clásico que es el que más polémica levanta probablemente. En una ocasión el Alianza le ganó a la “U” y el lunes no ha sido un tema de conversación de las empresas, y ¿por qué?, porque era un partido amistoso. Entonces parece que buscamos otras cosas. Hay que hacer marketing del fútbol. La Asociación de Fútbol Peruano tiene que sacar el fútbol a la calle, tiene que invertir en comunicación, tiene que enseñar el fútbol, tiene que crear figuras y hacer toda un estrategia de marketing; son ellos los primeros que tienen que empezar por hacer eso. El fútbol tiene que estar vivo en la población, en ese público al que vas y de ahí empiezas a cosechar. Yo he estado bastante deprimido unos meses con todo el tema, llevando la esponsorización de la camiseta del Alianza, viendo gente, viendo los resultados tan pobres que ha tenido, y no porque venga de equipos como el Real Madrid o la selección española sino en general, por la respuesta de las compañías. Les decía: “Te dejo el clásico para que hagas lo que quieras, para que hagas *sampling* de productos” y no les interesaba. Creo que el fútbol todavía no ha tocado fondo.