

Análisis de los factores claves para el éxito de los grandes clubes europeos de fútbol

Felipe Calderón

Pablo Franky

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2018

Análisis de los factores claves para el éxito de los grandes clubes europeos de fútbol

Felipe Calderón

Pablo Franky

Director de Tesis:

Luis Guillermo Córdoba

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2018

Tabla de contenido

1. Introducción.....	7
1.1 Pregunta investigación.....	12
1.2 Hipótesis	13
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
2. Estado del arte	14
2.1 Marco teórico.....	14
2.1.1 ¿Qué es un modelo de negocio?.....	14
2.1.2 Factores claves del éxito	15
2.2 Marco conceptual	16
3. Metodología	17
3.1 Método seleccionado	17
3.2 Recolección de información	18
3.3 Identificación de las ligas europeas más competitivas y los equipos de balompié referidos como más destacados en cada una de ellas	18
3.3.1 Derechos audiovisuales.....	20
3.3.2 Venta de entradas	22
3.3.3 Patrocinios.....	23
3.3.4 Ingresos UEFA.....	24
3.3.5 Popularidad	25

4. Lo que ha orientado el éxito de los mejores equipos. Análisis en las perspectivas de negocio-comercial, deportivo y social.....	35
4.1 Cómo ha influido el macro entorno económico en los dos grandes equipos de la liga española	35
4.1.1 FC Barcelona	36
4.1.2 Real Madrid CF.....	41
4.1.3 Influencia de los factores económicos del entorno en los equipos de futbol profesional de Alemania	46
4.1.4 Bayern de Múnich.....	47
4.1.5 Social Manchester United	53
5. Identificación de los factores exógenos y endógenos comunes claves para el éxito de los equipos destacados analizados	54
5.1.1 Explotación de la cantera	54
5.1.2 La contratación de jugadores estrella.....	56
6. Conclusiones	59
7. Referencias.....	60

Lista de tablas

Tabla 1. Deportes más seguidos en cada país	8
Tabla 2. Crecimiento de ingresos de las grandes ligas europeas	19
Tabla 3. Distribución de ingresos televisivos de los equipos de primera división inglesa	21
Tabla 4. Consecución de títulos ligeros en las cinco grandes ligas 2013-2017	25
Tabla 5. <i>Top 10 clubes europeos por niveles de ingreso temporada 2015/16</i>	28
Tabla 6. <i>Top 10 clubes europeos por nivel de ingresos temporada 2012/13</i>	28
Tabla 7. <i>OPS promedio para todos los clubes ingleses 1992-2013</i>	33

Lista de figuras

<i>Figura 1. Porcentaje de población adulta que sigue habitualmente el deporte</i>	8
<i>Figura 2. Distribución de ingresos de las grandes ligas europeas</i>	19
<i>Figura 3. Clasificación liga inglesa temporada 2002/03</i>	30
<i>Figura 4. Clasificación liga inglesa 2007/08</i>	31
<i>Figura 5. Clasificación liga francesa temporada 2011/12</i>	32
<i>Figura 6. Variabilidad del rendimiento general 1993-2013</i>	34

1. Introducción

En la actualidad el deporte constituye uno de los pilares más importantes en la vida de las personas. Bien sea por ocio, diversión, salud, negocio o cualquier otro motivo, éste es un fenómeno que ha afectado al mundo entero. Tratar de determinar la cantidad de personas que practican o siguen frecuentemente alguna disciplina del deporte resulta imposible ante la cantidad de ceros que arrojaría la cifra. Este fenómeno no ha venido contagiando al mundo entero por simple casualidad.

Desde la antigua Grecia, la gimnasia era un elemento característico de la formación de jóvenes y uno de los rasgos dominantes de aquella época. El deporte para los griegos era mucho más que un entretenimiento apreciado o una manera de mantenerse en forma. Para ellos, la enseñanza del deporte constituía el eje central de la educación pues buscaba hallar un equilibrio en aspectos físicos, mentales y espirituales. Así mismo, la educación física era el único motivo por el cual los griegos paralizaban la guerra. Los Juegos Olímpicos¹ era la competición más importante para el pueblo pues no solo tenía cabida en la villa griega de Olimpia, santuario más importante del dios Zeus², sino que también representaba un homenaje a los dioses y se celebraba cada cuatro años.

Actualmente en el mundo existen más de 33 disciplinas del deporte practicadas en todo tipo de superficies y con todo tipo de herramientas. Debido a la globalización, los deportes pueden ser seguidos de forma masiva en la mayoría de países del mundo.

¹ Mayor evento deportivo internacional multidisciplinario en el que participan gran cantidad de atletas provenientes de diversas geografías. Los juegos actuales se inspiraron en los organizados por los antiguos griegos en la ciudad de Olimpia.

² Antiguo dios de la mitología griega. Se creía que era el dios del trueno y del cielo, quién gobernaba a los dioses en el Olimpo.

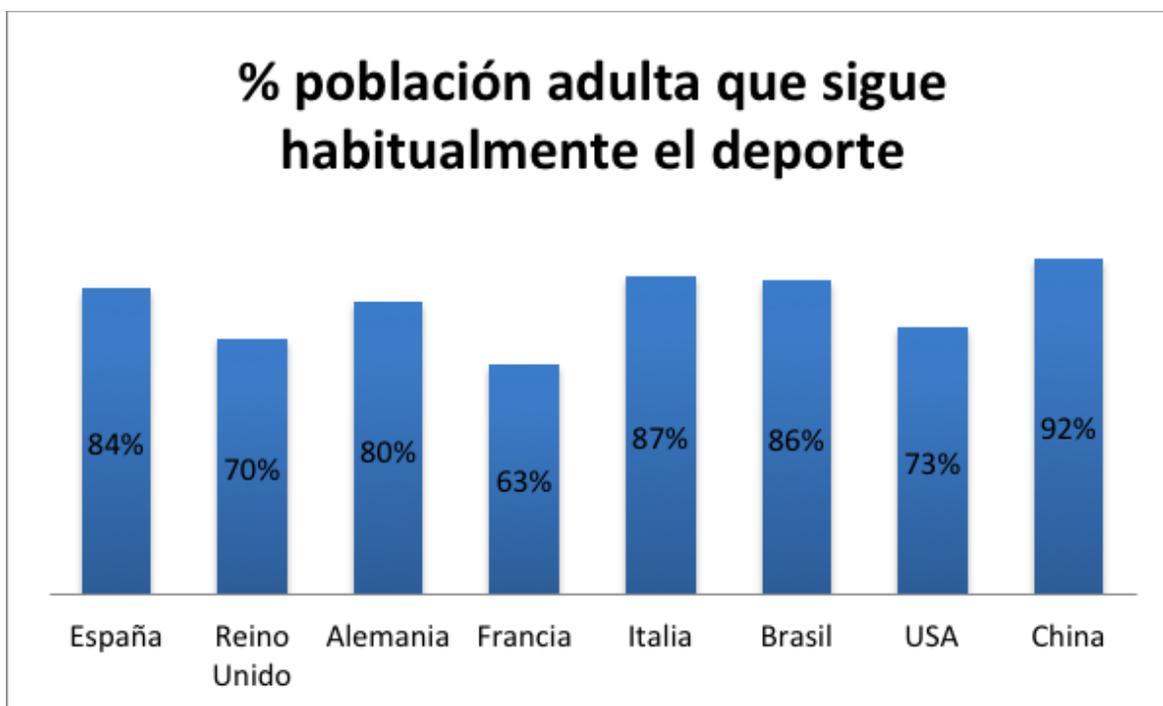


Figura 1. Porcentaje de población adulta que sigue habitualmente el deporte

Fuente: elaboración propia con base en Sports Business Group (2011a)

Sin embargo, la popularidad de los mismos varía dependiendo de las zonas geográficas donde se encuentran ubicados. Como se ilustra en la gráfica a continuación, no cabe duda que el fútbol es el deporte rey de Europa.

Tabla 1. Deportes más seguidos en cada país

	1	2	3	4	5
España	Fútbol (67%)	Fórmula 1 (51%)	Tenis (47%)	Básquet (37%)	Moto GP (35%)
Reino Unido	Fútbol (41%)	Fórmula 1 (30%)	Cricket (23%)	Tenis (21%)	Rugby (19%)
Alemania	Fútbol (54%)	Fórmula 1 (37%)	Boxeo (30%)	Ski (23%)	Atletismo (22%)
Francia	Fútbol (31%)	Rugby (25%)	Tenis (23%)	Fórmula 1 (17%)	Ciclismo (16%)
Italia	Fútbol (61%)	Fórmula 1 (44%)	Moto GP (40%)	Natación (30%)	Ciclismo (27%)

USA	NFL (42%)	Béisbol (35%)	Básquet (31%)	Fútbol (19%)	NASCAR (17%)
China	Tenis mesa (50%)	Básquet (49%)	Badminton (47%)	Fútbol (44%)	Natación (43%)
Brasil	Fútbol (68%)	Fórmula 1 (48%)	Volley (45%)	Natación (32%)	Gimnasia (28%)

Fuente: elaboración propia con base en Sports Business Group (2011a)

Actualmente existen tres factores que explican la popularidad de cada disciplina dependiendo de la ubicación geográfica de donde provengan como: la presencia de héroes nacionales, albergar grandes eventos deportivos y, la historia y tradición. Aun así, el fútbol ha tenido dificultades para penetrar los dos mercados más grandes del mundo: China y Estados Unidos de América (Calzada, 2009).

A pesar de ello, para nadie es un secreto que el fútbol es considerado, hoy por hoy, el deporte más popular del planeta. No sólo lo practican más de 265 millones de personas en todo el mundo, si no que la cantidad de audiencia que puede llegar a albergar una final de la Copa del Mundo supera los 1.013 millones de espectadores, según reveló la página oficial de la *FIFA*³ en 2014.

En Europa la institucionalización y reglamentación del fútbol surge en Inglaterra hacia el año 1863. Esta se da luego de la separación de los caminos del “rugby-football” (rugby) y del “association football” (fútbol) para crear The *Football Assosiation*, primer órgano gubernativo del deporte. Años más tarde, con la creación de la Unión Europea empieza el crecimiento

³ Máximo órgano gubernamental del fútbol a nivel mundial. Fue fundada en 1904 para supervisar la competencia internacional y su sede se encuentra ubicada en Zúrich, Suiza. Es la institución responsable de organizar y gobernar las federaciones de fútbol inscritas en los diferentes continentes, así como de organizar los torneos mundiales.

económico y desarrollo de sus países inscritos. Paralelamente, el fenómeno del fútbol en Europa también empieza a experimentar un crecimiento acelerado fruto del entorno macroeconómico.

El fútbol experimentó un crecimiento acelerado durante los últimos 25 años como pocas otras industrias. En los años 80, la televisión estaba empezando a llevar el fútbol a todas partes, es decir se estaba transformando en un deporte global, un negocio. Los clubes empezaban a trascender en sus mercados globales, pero todavía se trataba del comienzo. En ese entonces el grueso de los ingresos de los clubes provenía principalmente de los que se recaudara los días de partido. Es decir, venta de entradas a los aficionados y abonos a los socios. En otras palabras, el modelo de negocio del fútbol se asemejaba al del circo: un espectáculo local en el que los ingresos provienen de los espectadores que van a presenciar el show en vivo y en directo (Soriano, 2009).

Dicho modelo se siguió utilizando hasta los años 90. El cambio se produjo una vez cayó el monopolio de las televisiones públicas con la privatización de las mismas. Esto tuvo como efecto inmediato la subasta por los derechos de retransmisión de los partidos, lo que cambió el mercado audiovisual para siempre. Ahora, los ingresos por derechos de televisiones pasaron a ser una fuente de ingresos significativamente más importante que la venta de entradas para todos los clubes, no sólo para los más grandes. Además de ello, las circunstancias hicieron que el cambio coincidiera con la sentencia del caso *Bosman*, jugador belga que apeló por la libre circulación de trabajadores por los miembros de la Unión Europea. Al no ser considerado extranjero, se generó una gran inflación en los traspasos y salarios de los jugadores, pues los clubes europeos disponían de mayor capital y más jugadores para fichar.

Particularmente el fútbol europeo que depende de la *UEFA*⁴, no es un sector que venga a la baja como muchos otros sino todo lo contrario, va realmente al alza. Este ha seguido creciendo en términos económicos. Para la temporada 2011/12 alcanzó niveles de facturación de 19.400 millones de euros. Si se tuviera que hacer un desglose de la cifra anterior, habría que resaltar que existen dos grandes categorías: las cinco grandes ligas y el resto. El fútbol mueve pasiones, pero también mueve mucho dinero (La Vanguardia, 2013).

En términos sociales, no existe otro deporte en Europa o el Mundo que influya tanto en el estado de ánimo de las personas como el fútbol. Éste es el único que logra mover los elementos primitivos del hombre, que se encuentra representado por esos guerreros (futbolistas) que se enfrentarán. El escritor uruguayo Galeano como se citó en Kaiser Magazine (2015) resume de manera brillante el sentimiento que genera este deporte: “fútbol como un ritual de sublimación de la guerra donde once hombres de pantalón corto son la espada del barrio, la ciudad o la nación” (párr. 8). Basta con recordar la alegría vivida por el gobierno argentino cuando se coronaron campeones del mundo en 1978, logrando mitigar la crisis política y económica que estaba atravesando en ese momento. Militares y civiles, hombres de derecha e izquierda fundidos en un abrazo por la albiceleste. O la tragedia que vivió Brasil al perder la final del Mundial en 1950 contra Uruguay, donde hubo llanto, desesperación y suicidios.

Este fenómeno de masas tiene un impacto social que, si se canaliza de manera adecuada, puede ser un elemento de desarrollo y bienestar social, así como generar un sentimiento de orgullo alrededor de un objetivo en común como la nación. Según el la Dimayor, Coldeportes y

⁴ Máximo órgano gubernamental del fútbol a nivel mundial. Fue fundada en 1904 para supervisar la competencia internacional y su sede se encuentra ubicada en Zúrich, Suiza. Es la institución responsable de organizar y gobernar las federaciones de fútbol inscritas en los diferentes continentes, así como de organizar los torneos mundiales (Significados.com, s.f.).

otras instituciones, la selección Colombia ayuda a fortalecer la identidad del país y sus figuras inspiran comportamientos sociales deseables en los jóvenes en pro de la formación de la nacionalidad (Centro Nacional de Consultoría, 2014).

Cabe resaltar entonces la importancia que tiene tanto el entorno social como el macroeconómico de los países para el desarrollo y buen funcionamiento del fútbol en Europa. No es lo mismo tratar de sacar a flote un equipo cuyo estadio representa una joya arquitectónica y que además está ubicado en el centro de una metrópoli; a promover y fomentar la asistencia y venta de productos licenciados en un país cuya infraestructura no está del todo desarrollada.

Se puede tomar como ejemplo el caso del *Manchester United* que a través de una inversión adecuada en la ampliación de la silletería de su estadio logró traducir ese ingreso extra en éxitos deportivos. Según Soriano (2009), la época de éxito deportivo y reconocimiento mundial del *Manchester United* no es fruto de una casualidad y de la acumulación de circunstancias favorables. Se trata, por el contrario, de la explotación de las fuentes de ingreso que, como el estadio y el marketing, desarrolló antes que nadie.

Esta investigación buscará entonces identificar los factores dentro del ámbito social, deportivo y de negocios que han conducido al desarrollo y éxito de los equipos de fútbol más globales de Europa.

1.1 Pregunta investigación

¿Qué factores han conducido a un modelo de negocio exitoso de los grandes clubes europeos de fútbol?

1.2 Hipótesis

El éxito de un equipo de fútbol proviene de un apropiado manejo deportivo, económico, comercial (incluyendo su mercadeo), administrativo y su presencia en la sociedad. Sin embargo, es clave igualmente la relación que puede darse con el entorno donde se ubica.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar los modelos de negocio y los factores que han conducido al desarrollo de los grandes equipos europeos de fútbol.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las ligas de fútbol europeo más competitivas y los equipos de balompié referidos como más destacados dentro de ellas.
2. Búsqueda de lo que ha orientado en cada uno de los equipos seleccionados su posición destacada. Análisis bajo la perspectiva del negocio, de los jugadores, del campo deportivo y social.
3. Identificar los factores exógenos y endógenos comunes claves para el éxito de los equipos destacados analizados.

2. Estado del arte

2.1 Marco teórico

2.1.1 ¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocios, tiene como objeto la exploración y definición de los factores involucrados en el negocio, los cuales se encuentran relacionados a través de una interdependencia.

La definición de modelo de negocio, se encuentra proliferado desde diferentes puntos de vista según cada autor. No obstante, es importante resaltar, que como concepto global este se encuentra constituido por dos elementos, a) ¿qué hace el negocio? y (b) ¿cómo el negocio genera ingresos? (Weill, Malone, D'Urso, & Woerner, 2004).

También se define como: el establecimiento de una lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia. Describe dos elementos cruciales, la propuesta de valor y la formula de utilidades (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Ciertamente los conceptos que fundamentan la definición de modelo de negocio son atribuibles a Drucker como se citó en Palacios (2011) “quien introduce el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios, cuando esta palabra pertenecía exclusivamente al ámbito militar” (p. 15), definiendo el mismo como la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio.

Sin embargo, este concepto, también definido por el reconocido autor Porter (1991) como se citó en Palacios (2011), se sitúa bajo el análisis de interno y externo del negocio, al igual que en la estrategia.

Con base en lo anterior es posible argumentar que las definiciones como tal del modelo de negocio, se encuentran determinadas bajo diferentes preceptos y factores. Sin embargo, es posible resaltar la importancia de la esencia sobre la cual deben constituirse ciertas definiciones; la creación, distribución, y captura de valor (Matiz & Asociados, 2013).

2.1.2 Factores claves del éxito

2.1.2.1 Formulación de una estrategia

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. La estrategia se modela en parte con análisis y elecciones de la directiva que se define como estrategia proactiva, y en parte por la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha definido como estrategia reactiva. (UAM, s.f., p. 1)

2.1.2.2 Búsqueda de ventajas competitivas

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el boleto más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores de igualar o sobrepasar esta ventaja. (UAM, s.f., pp. 1-2)

2.1.2.3 *La evolución de la estrategia con el tiempo*

Los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para mejorar la estrategia. (UAM, s.f., p. 2)

2.2 Marco conceptual

Fichajes: Se refiere a la contratación de un jugador por un equipo de fútbol. A lo largo de la investigación se evidencia lo importante que son los fichajes para los clubes.

Club de Fútbol: Entidad que a partir de la práctica del fútbol consolida un equipo que tiene como objetivo los mejores resultados deportivos.

Champions League: Es el torneo más importante de Europa, solo la juegan los mejores equipos de cada país participante en la copa.

UEFA: Es la unión de los equipos de fútbol europeos.

FIFA: Es la federación internacional de fútbol.

Copa del Rey: Es un torneo que se juega en España, en donde equipos de segunda, tercera y cuarta división tienen la posibilidad de medirse contra los mejores equipos.

FA Cup: Es un torneo que se juega en Inglaterra, en donde equipos de segunda, tercera y cuarta división tienen la posibilidad de medirse contra los mejores equipos.

Liga: Es una competición en donde se enfrentan los mejores equipos de cada país, el campeón es que más puntos obtenga.

3. Metodología

3.1 Método seleccionado

La metodología de trabajo para llevar a cabo este proyecto radica en la ejecución de una exploración y análisis de un tema específico, es decir un proyecto de investigación cualitativo. Este proyecto como tal, tiene objeto responder a la hipótesis o al planteamiento de un problema; los cuales deben ser resueltos a través del planteamiento de los objetivos. Por ende, se deberá realizar un estudio exhaustivo de diferentes fuentes información que permitan construir argumentos sólidos, para justificar y dar respuesta a la hipótesis planteada.

Se conoce como proceso de investigación, a la acción que, mediante la recopilación de información, ideas o hechos, permite conocer el objeto o someter a prueba una hipótesis. De igual modo, se conoce al mismo, como el conjunto de elementos descriptivos que señalan el objeto de estudio, los aspectos a abordar y los pasos a seguir para el desarrollo del mismo (García, 2004).

La investigación cualitativa trata de entender a los participantes en la investigación, más que de acomodar sus respuestas en categorías determinadas con poco margen para matizar o explicar sus respuestas. La investigación cualitativa descubre reacciones y resultados imprevistos; por tanto, un objetivo común de esta investigación es alcanzar conocimientos preliminares de los problemas de investigación. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010, p. 98)

3.2 Recolección de información

Al haber definido el método, se recolectará la información mediante fuentes secundarias como los son las bases de datos y los textos. La población objetivo del trabajo está conformada por: los equipos de fútbol y todos aquellos interesados en el mundo del deporte.

3.3 Identificación de las ligas europeas más competitivas y los equipos de balompié referidos como más destacados en cada una de ellas

Para poder determinar cuáles son las ligas más competitivas y más atractivas del viejo continente, así como cuáles son los clubes más globales y exitosos dentro de ellas se analizaron tres componentes fundamentales en el mundo del fútbol para su clasificación: palmarés deportivo, número de seguidores o popularidad, y niveles de ingreso. Para el caso particular de las ligas, no se tuvo en cuenta el primer componente dado que las ligas son torneos locales donde los clubes compiten entre sí.

No obstante, para completar la comprensión de la industria, el lector debe conocer de primera mano las tres principales fuentes de ingreso de las ligas y clubes europeos. Estas se dividen en tres grandes categorías: estadio, media y marketing. El estadio corresponde a todos los ingresos recibidos por boletería y abonos. Por su parte, todo lo relacionado a derechos televisivos corresponde a lo que se denomina como media. Por último, en el marketing encontramos los programas de patrocinio, merchandising y partidos amistosos. Cabe resaltar que ésta última fuente es la que mayor potencial de crecimiento presenta.

A continuación se ilustrará como se distribuyeron los ingresos de las principales ligas europeas en la temporada 2014/15 según la página oficial de la UEFA.

Columna1	Ingresos totales (mill. euros)	Derechos TV	Ingresos UEFA	Boletería	Patrocinios	Otros
Inglaterra	€ 4,406	49%	5%	16%	29%	1%
Alemania	€ 2,422	27%	7%	20%	41%	5%
España	€ 2,048	36%	10%	20%	27%	6%
Italia	€ 1,905	50%	11%	11%	20%	8%
Francia	€ 1,418	35%	9%	12%	38%	5%
Rusia	€ 742	5%	11%	4%	58%	22%
Turquía	€ 648	46%	5%	12%	33%	4%
Países Bajos	€ 448	16%	8%	21%	50%	5%
Portugal	€ 344	30%	22%	12%	27%	9%
Bélgica	€ 316	21%	9%	24%	24%	23%
Promedio	€ 1,469	32%	10%	15%	35%	9%

Figura 2. Distribución de ingresos de las grandes ligas europeas

Fuente: (UEFA, s.f.)

Desde el punto de vista económico, no cabe duda que la liga inglesa es el mayor referente y el mayor mercado futbolístico del mundo con una dimensión que dobla la de las otras grandes ligas como lo ilustra la tabla anterior. Esta proporción se ha venido observando desde hace más de 20 años como se muestra a continuación.

Tabla 2. Crecimiento de ingresos de las grandes ligas europeas

Competición	Ingresos 1999/00	Ingresos 2009/10	Crecimiento total (Crecimiento anual)
Premier League Inglaterra	€ 1,219	€ 2,479	103% (7,4%)
Bundes Liga Alemania	€ 681	€ 1,664	144% (9,3%)
1ª división España	€ 722	€ 1,622	125% (8,4%)
Seria A Italia	€ 954	€ 1,532	61% (4,9%)
Ligue 1 Francia	€ 607	€ 1,072	77% (5,9%)
Total	€ 4,183	€ 8,369	100% (7,2%)

Fuente: (Sports Business Group, 2011b)

No obstante, para entender los factores que explican la abismal diferencia que existe en términos de ingreso entre la primera división inglesa y el resto de ligas, primero es necesario analizar más de cerca cómo se distribuyeron los ingresos de las ligas europeas.

3.3.1 Derechos audiovisuales

En el caso de Inglaterra, el 49% de los ingresos provienen de los derechos de retransmisión de los partidos. A diferencia de otros países, la *Premier League* fue también la primera liga que se expandió al continente asiático. Gracias al comercio internacional, la mayoría de países asiáticos cuentan hoy en día con los derechos de retransmisión de los partidos. El horario de los partidos en Inglaterra es el más favorable para la población asiática por la diferencia horaria y hay que señalar que es la única liga que continua disputándose incluso durante el periodo de Navidad, con el famoso *Boxing Day*⁵. Este día de tradición familiar no solo atrae espectadores a los estadios, sino que también representa una ventaja en audiencia dado que son los únicos partidos que se transmiten.

Además de ello, la llegada de las plataformas digitales a la subasta de los derechos de retransmisión no solo ha incrementado el precio de los mismos en un 70% con respecto a la subasta anterior, sino que también para el periodo entre 2019 y 2022 se espera que bata un nuevo record, afirma Deloitte Money League⁶. De esta manera, los clubes ingleses podrán seguir beneficiándose del círculo virtuoso del cual disfruta actualmente, pudiendo reinvertir sus ingresos en la contratación del mejor talento, en la mejora de sus estadios y otros proyectos a largo plazo.

⁵ Festividad celebrada el 26 de Diciembre de cada año. Se originó en el Reino Unido, y se celebra en todos los países que hicieron parte del Imperio Británico.

⁶ Firma privada la cual ofrece auditorías, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riesgos, servicios fiscales y legales en diferentes campos.

Cabe resaltar que el beneficio mencionado anteriormente no solo aplica para los grandes clubes; también se benefician lo más pequeños dada la forma de distribución de este rubro de ingreso que maneja la *Premier League*. A diferencia de otras ligas, el reparto de ingresos televisivos está determinado por tres criterios: por participar en primera división, por su clasificación final en la tabla de posiciones y, por último, su popularidad. A continuación, se ilustrará cómo se distribuyó este rubro de ingresos entre los clubes de primera división en la temporada 2016/17.

Tabla 3. Distribución de ingresos televisivos de los equipos de primera división inglesa

Club	Partidos transmitidos en UK	Porción equitativa	Tarifas de transmisión	Pago por mérito	TV extranjera	Comercial central	Pago Total
Chelsea FC	28	£5,301,989.00	£2,827,014.00	£8,832,180.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£150,811,183.00
Tottenham Hotspur	25	£5,301,989.00	£2,941,876.00	£6,890,571.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£145,461,325.00
Manchester City	28	£5,301,989.00	£2,827,014.00	£4,948,962.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£146,927,965.00
Liverpool	29	£5,301,989.00	£3,963,097.00	£3,007,353.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£146,122,439.00
Arsenal	25	£5,301,989.00	£2,941,876.00	£1,065,744.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£139,636,498.00
Manchester United	28	£5,301,989.00	£2,827,014.00	£9,124,135.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£141,103,138.00
Everton	18	£5,301,989.00	£1,466,184.00	£7,182,526.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£127,800,699.00
Southampton	15	£5,301,989.00	£8,057,935.00	£5,240,917.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£122,450,841.00
AFC Bournemouth	13	£5,301,989.00	£5,785,769.00	£3,299,308.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£118,237,066.00
West Bromwich Albion	11	£5,301,989.00	£3,513,603.00	£9,416,090.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£112,081,682.00
West Ham United	15	£5,301,989.00	£8,057,935.00	£1,357,699.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£118,567,623.00
Leicester City	16	£5,301,989.00	£9,194,018.00	£7,474,481.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£115,820,488.00
Stoke City	10	£5,301,989.00	£2,377,520.00	£5,532,872.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£107,062,381.00
Crystal Palace	14	£5,301,989.00	£6,921,852.00	£3,591,263.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£109,665,104.00
Swansea City	10	£5,301,989.00	£2,377,520.00	£1,649,654.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£103,179,163.00
Burnley	10	£5,301,989.00	£2,377,520.00	£708,045.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£101,237,554.00
Watford	13	£5,301,989.00	£5,785,769.00	£766,436.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£102,704,194.00
Hull City	10	£5,301,989.00	£2,377,520.00	£824,827.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£107,354,336.00
Middlesbrough	13	£5,301,989.00	£5,785,769.00	£883,218.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£108,820,976.00
Sunderland	10	£5,301,989.00	£2,377,520.00	£941,609.00	£9,090,596.00	£759,404.00	£103,471,118.00

Fuente: elaboración propia con base en De Grado (2017)

Como se puede apreciar, el *Sunderland*, equipo que finalizó último en la tabla de posiciones recibió 93.4 millones de libras esterlinas mientras que *Chelsea FC*, ganador del certamen recibió 150.8 millones de libras, una diferencia considerablemente pequeña teniendo en cuenta la popularidad que tiene hoy en día el equipo londinense y su clasificación en la tabla.

Tomando como referencia los datos suministrados por Deloitte para la misma temporada, la diferencia de ingresos televisivos que hubo entre el campeón y el último equipo de la tabla en otras ligas europeas fue impactante. En el caso de Alemania, el *FC Bayern Múnich* recibió 71.9

millones de euros contra 22.7 millones de euros que recibió el *Darmstadt*. Por su parte, en España el *Real Madrid CF* obtuvo 160 millones de euros contra 27.7 que ingresó el Granada. De igual forma, en Italia la *Juventus* de Turín ingresó 103 millones de euros versus 22 millones correspondientes al modesto *Capri*. Esto hace que la igualdad sea la seña de identidad de la *Premier League*.

3.3.2 Venta de entradas

La venta de entradas también representa un rubro importante de ingresos en las diferentes ligas. En países como Holanda, Bélgica, Alemania y España, éste rubro representa cerca del 20% del total. Esto se debe a que estos países han invertido en el mejoramiento de sus instalaciones deportivas, muchas veces aprovechando la celebración de algún campeonato deportivo como, por ejemplo, la Eurocopa disputada en 2004 en Portugal o el Mundial de Alemania en 2006. Esto, además está acompañado de diferentes estrategias: buena discriminación de precios y de construcción de localidades VIP, las cuales son vendidas a empresas a precios mucho más altos.

Se puede tomar como ejemplo el caso del Arsenal, de Londres, que dobló sus ingresos de éste rubro gracias a la construcción de su nuevo estadio, el Emirates Stadium. En términos económicos, pasó de recibir 66 millones a 135 millones de euros una vez fue inaugurado en el año 2006.

No obstante, en países como Rusia e Italia ésta fuente de ingreso es alarmantemente baja. Esto se debe, principalmente, a que la mayoría de estadios son propiedad municipal. En otras palabras, lo que se recauda en boletería se divide entre las diferentes partes. Esto, sumado a la falta de inversión en infraestructura conlleva a la baja asistencia promedio de los equipos italianos y, en consecuencia, a un bajo recaudo bajo este rubro.

Un ejemplo que ilustra de manera perfecta lo anterior es el caso del *AC Milan*, histórico equipo italiano cuya asistencia promedio no superó los 38.000 espectadores para la temporada 2015/16 teniendo una capacidad de 80.018 según Transfermarkt⁷. Por el contrario, el *Manchester United* de Inglaterra ha estado llenando con regularidad los 75.643 asientos disponibles con los que cuenta *Old Trafford*⁸ logrando una asistencia promedio de 75.279 espectadores para la misma temporada.

Cabe resaltar que la competición europea que mejor promedio de asistencia presenta es la *Bundesliga* de Alemania. Los alemanes registraron en la pasada temporada una asistencia de 6.782.232 en 153 partidos, lo que significa un promedio de 44.335 asistentes por partido. Su perseguidor inmediato, la *Premier League*, registró una asistencia promedio 35.805 según Transfermarkt.

3.3.3 Patrocinios

El rubro de patrocinios deportivos se está volviendo cada vez más atractivo tanto para los clubes europeos como para las empresas. Actualmente, “hasta 1.156 empresas tienen acuerdos de patrocinio con clubes europeos por valor de 3.198 millones de euros” (Junco, 2017, párr. 1) según el último informe de CSM Sport & Entertainment⁹. Entre ellos, destacan sectores como el financiero, automotriz, aeronáutico y técnico. Así mismo, no sorprende que sea la liga inglesa el campeonato con mayor cantidad de empresas que invierten en él. En dicho campeonato, la cifra asciende hasta los 1.232 millones de euros, seguido por la *Bundesliga* (726), la liga española

⁷ Sitio web alemán que contiene información sobre el mundo del fútbol, como puntuaciones, resultados, datos de asistencia, goleadores, noticias de transferencias y fixtures. Según IVW como se citó en Wikipedia (s.f.) “está en el top 25 de los sitios web alemanes más visitados y es una de las páginas web de deporte más grande” (párr. 1)

⁸ Estadio del equipo de balompié inglés Manchester United, construido en 1910, y ampliado y remodelado en varias ocasiones luego de sufrir daños durante la Segunda Guerra Mundial.

⁹ Agencia de entretenimiento y deportes de servicio completo.

(672) y la liga italiana (391). Sin embargo, para los equipos ingleses este rubro representa tan solo el 29% del total de ingresos pues las cantidades recibidas por derechos televisivos diluyen esta fuente. Por el contrario, en países como Rusia, Holanda y Alemania ésta rubro representa su mayor fuente de ingresos. En el caso de Rusia, el gigante extractor de gas natural más grande del mundo, Gazprom, es el principal actor pues dicha empresa además de ser dueña del *Zenit* de San Petersburgo mantiene buenas relaciones con la UEFA, patrocinando la *UEFA Champions League*¹⁰ y otros equipos tales como *Chelsea FC* y *Schalke 04*.

Cabe resaltar que, si se estableciera un ranking de los equipos que mayor cantidad de dinero ingresan por patrocinios, éste quedaría de la siguiente manera:

1. *Manchester United* con 263 millones de euros en 56 acuerdos
2. *FC Barcelona* con 252 millones de euros en 44 acuerdos
3. *Chelsea FC* con 198 millones de euros
4. *Real Madrid CF* con 185 millones de euros
5. *FC Bayern Múnich* con 174 millones de euros.

3.3.4 Ingresos UEFA

Los ingresos obtenidos directamente por la UEFA se dividen principalmente en premios y derechos. No obstante, las cifras son muy parecidas en todos los países. Únicamente, en Portugal, este concepto representa el 22% del total de ingresos. Es decir, que los clubes que consiguen calcificarse para competiciones europeas en este país obtienen una gran ventaja con respecto al resto.

¹⁰ Competición continental anual de clubes de fútbol organizada por la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA) y disputada por clubes europeos de primera división. Es uno de los torneos más prestigiosos del mundo y la competición de clubes más prestigiosa del fútbol europeo, disputada por los campeones de las ligas nacionales, También es conocida como la Copa de Europa o Liga de Campeones. (Anónimo, s.f., párr. 1)

Habiendo dicho esto, y teniendo más claridad sobre las dimensiones en términos económicos de las diferentes ligas europeas, se entrará a analizar la popularidad de las mismas.

3.3.5 Popularidad

Existen varios factores que determinan la popularidad de una liga. Históricamente las grandes figuras y los jugadores más mediáticos han atraído la atención de gran cantidad de aficionados. Sin embargo, la competitividad es el factor más influyente para que una liga se considere popular. Este factor resulta incluso más determinante que la presencia de grandes talentos futbolísticos.

En la liga española habitan los dos jugadores más emblemáticos del fútbol actual. Cristiano Ronaldo, delantero portugués del *Real Madrid CF* y Lionel Messi, atacante argentino de *FC Barcelona*. No obstante, para muchos resulta ambiguo entender por qué la liga con los jugadores más mediáticos no es la más popular ni la más seguida por los aficionados. Como se mencionó anteriormente, esto es fruto de la competitividad. Actualmente en la *Premier League* existen por lo menos seis equipos aspirantes al título, todos de ellos con estilos de juegos diferentes y hasta opuestos, lo cual es muy difícil de encontrar en ligas de otros países.

En el caso de España, Alemania y Francia tan solo dos equipos compiten por la cima mientras que en el otro extremo de la tabla hasta ocho equipos compiten apasionadamente por no descender a la segunda categoría. Una prueba contundente de lo anterior es la cantidad de equipos diferentes que se han proclamado campeones de primera división en los últimos 5 años en sus respectivos países.

Tabla 4. Consecución de títulos ligeros en las cinco grandes ligas 2013-2017

Temporada	Inglaterra	España	Alemania	Francia	Italia
-----------	------------	--------	----------	---------	--------

2012/13	Manchester United	FC Barcelona	FC Bayern Múnich	PSG	Juventus
2013/14	Manchester City	Atlético Madrid	FC Bayern Múnich	PSG	Juventus
2014/15	Chelsea FC	FC Barcelona	FC Bayern Múnich	PSG	Juventus
2015/16	Leicester City	FC Barcelona	FC Bayern Múnich	PSG	Juventus
2016/17	Chelsea FC	Real Madrid CF	FC Bayern Múnich	AS Monaco	Juventus

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, en ligas como la alemana, italiana y francesa es muy notoria la supremacía de un club sobre los demás. En estos casos, los torneos locales pierden el interés de los aficionados pues desde muy temprano se empieza a evidenciar una gran diferencia en la tabla de posiciones, lo cual condiciona el resultado final. De igual forma, en España se evidencia una supremacía de los dos clubes más importantes de ese país. Rara vez surge la revelación de un tercero, como ocurrió en la temporada 2013/14 cuando el *Atlético de Madrid* dirigido por Diego Pablo Simeone (El Cholo) conquistó el título de liga a pesar de tener un presupuesto muy inferior al de sus competidores.

Por su parte, el trofeo de campeón de la liga inglesa ha cambiado de mano en varias ocasiones en los últimos años. Como se mencionaba, esto le da una ventaja competitiva pues la incertidumbre que se genera hasta las últimas jornadas de la liga atraen a los aficionados de todas partes. Además, este torneo no solo cuenta con grandes estrellas en los terrenos de juego como

Harry Kane, Mohamed Salah, Paul Pogba, Alexis Sánchez y Sergio Agüero entre muchos otros; también cuenta con grandes celebridades en los banquillos como José Mourinho, Joseph Guardiola, Jürgen Klopp, Mauricio Pochettino y Arsené Wenger; cuyas trayectorias están marcadas por los grandes éxitos que han conseguido en competiciones europeas. En otras palabras, la liga inglesa tiene poco y nada que envidiarles a otras ligas cuando se habla de talento futbolístico.

Así mismo, es importante resaltar lo sucedido en la temporada 2015/16 cuando el modesto *Leicester City*, equipo ascendido tan solo dos años antes se hizo con el título de liga por primera vez en sus 132 años de historia contra todo pronóstico. Lo anterior es solo otra prueba de lo competitivo y emocionante que resulta el torneo inglés tanto para los aficionados en todo el mundo como para los propios jugadores y técnicos. "Es más difícil ganar la *Premier* que la *Bundesliga* o *La Liga*. Por las condiciones climáticas, los estadios, el número de partidos sin descanso" (Diario Marca, 2018, párr. 2).

Si se estableciera un ranking de las ligas más influyentes y poderosas social y económicamente, la tabla de posiciones estaría conformada de la siguiente manera:

1. Premier League de Inglaterra
2. Bundesliga de Alemania
3. La Liga de España
4. Serie A de Italia

Ahora bien, una vez identificadas las ligas más competitivas se entrará a analizar cuáles son los equipos más exitosos dentro de ellas.

Anualmente Deloitte Money League realiza un estudio sobre los ingresos de los equipos europeos de fútbol. Este estudio recopila los equipos con mayores niveles de ingreso a nivel

mundial y lo resume en un ranking. Para el estudio, se tiene en cuenta los ingresos por boletería y abonos, derechos audiovisuales y comerciales, donde están incluidos productos licenciados y merchandising. Por el contrario, éste no toma en cuenta los ingresos recibidos por venta de jugadores.

Según el estudio realizado por Deloitte, estos fueron los equipos con mayor nivel de ingreso para la temporada 2015/16:

Tabla 5. *Top 10 clubes europeos por niveles de ingreso temporada 2015/16*

#	2015/16 Equipos	Ingresos (€M)
1	Manchester United FC	689
2	FC Barcelona	620.2
3	Real Madrid CF	620.1
4	FC Bayern München	592
5	Manchester City FC	524.9
6	Paris Saint-Germain	520.9
7	Arsenal FC	468.5
8	Chelsea FC	447.4
9	Liverpool FC	403.8
10	Juventus FC	341.1

Fuente: (Boor, Green, Hanson, & Winn, 2017)

Tabla 6. *Top 10 clubes europeos por nivel de ingresos temporada 2012/13*

#	2012/13 Equipos	Ingresos (\$M)
---	-----------------	-------------------

1	Real Madrid CF	480
2	FC Barcelona	451
3	Manchester United	367
4	Bayern Munich	321
5	Arsenal	251
6	Chelsea	250
7	AC Milan	235
8	Inter Milan	211
9	Liverpool	203
10	Schalke 04	202

Fuente: (Bosshardt *et al.*, 2013)

Lo registrado en la temporada señalada se repitió en años anteriores lo que permite concluir que el equipo con mayor éxito económico es el *Manchester United* de Inglaterra. Seguido por el *FC Barcelona* y *CF Real Madrid* respectivamente. Una escala más abajo se encuentra el *FC Bayern Múnich* y seguido a éste otro equipo inglés, el *Manchester City*.

En el fútbol europeo, sin duda existe una relación directa entre las grandes inversiones de capital y el éxito deportivo a nivel doméstico . Hoy en día, no es ningún secreto que los clubes con mayor músculo económico pueden contratar el mejor talento futbolístico tanto a nivel de jugadores como a nivel de entrenadores y que, a su vez, esto se traduce en éxito deportivo a nivel local.

Un claro ejemplo de lo anterior es el caso del *Real Madrid CF*. La casa blanca atravesó en 2008 uno de sus peores momentos futbolísticos. Esa temporada no ganó ningún título, perdiendo la liga domestica con el *FC Barcelona*, su eterno rival, y en la Liga de Campeones fue enviado a casa por manos del *AS Roma*. Sin embargo, la siguiente temporada con la llegada de Florentino

Pérez a la presidencia del club, éste rompió el record de gasto de transferencias en una misma temporada de ese entonces. El club desembolsó una cifra cercana a los 266 millones de euros para la contratación de siete futbolistas de clase mundial y un técnico, entre los cuales destaca el pase del atacante portugués Cristiano Ronaldo por 96 millones de euros según el diario Marca. A partir de una inversión de tal magnitud, el club logró en los años siguientes conquistar el título de liga; derrotar en la final de la Copa del Rey al *FC Barcelona*; y acceder a las semi finales de la Liga de Campeones después de ocho largas temporadas.

Sin embargo, no es posible concluir que los equipos financieramente más poderosos son los que mejores resultados deportivos han obtenido. Evidentemente el capital ha generado un salto de calidad en algunos clubes como por ejemplo *Chelsea FC*, *Manchester City* y *PSG* entre otros, pues el músculo económico les permite adquirir el mejor talento futbolístico. Antes de ser adquiridos por grandes magnates y jeques, estos equipos no figuraban entre los cuatro primeros puestos de sus ligas domésticas como se observa en la tabla de posiciones de sus respectivas ligas un año antes de ser comprados.

Club	PJ	G	E	P	GF	GC	DG	Pts
1  Arsenal	38	26	9	3	79	36	43	87
2  Liverpool	38	24	8	6	67	30	37	80
3  Manchester United	38	24	5	9	87	45	42	77
4  Newcastle	38	21	8	9	74	52	22	71
5  Leeds	38	18	12	8	53	37	16	66
6  Chelsea	38	17	13	8	66	38	28	64

Figura 3. Clasificación liga inglesa temporada 2002/03

Fuente: elaboración propia

Club	PJ	G	E	P	GF	GC	DG	Pts
1  Manchester United	38	27	6	5	80	22	58	87
2  Chelsea	38	25	10	3	65	26	39	85
3  Arsenal	38	24	11	3	74	31	43	83
4  Liverpool	38	21	13	4	67	28	39	76
5  Everton	38	19	8	11	55	33	22	65
6  Aston Villa	38	16	12	10	71	51	20	60
7  Blackburn Rovers	38	15	13	10	50	48	2	58
8  Portsmouth	38	16	9	13	48	40	8	57
9  Manchester City	38	15	10	13	45	53	-8	55

Figura 4. Clasificación liga inglesa 2007/08

Fuente: elaboración propia

Club	PJ	G	E	P	GF	GC	DG	Pts
1  Marsella	38	23	9	6	69	36	33	78
2  Lyon	38	20	12	6	64	38	26	72
3  Auxerre	38	20	11	7	42	29	13	71
4  Lille	38	21	7	10	72	40	32	70
5  Montpellier	38	20	9	9	50	40	10	69
6  Bordeaux	38	19	7	12	58	40	18	64
7  Lorient	38	16	10	12	54	42	12	58
8  Mónaco	38	15	10	13	39	45	-6	55
9  Rennes	38	14	11	13	52	41	11	53
10  Valenciennes	38	14	10	14	50	50	0	52
11  Lens	38	12	12	14	40	44	-4	48
12  AS Nancy Lorraine	38	13	9	16	46	53	-7	48
13  PSG	38	12	11	15	50	46	4	47

Figura 5. Clasificación liga francesa temporada 2011/12

Fuente: elaboración propia

Una vez fueron adquiridos reforzaron sus plantillas actuales con grandes figuras. El *Chelsea FC* desembolsó 100 millones de libras esterlinas en el año 2003 para contratar a grandes estrellas como: Makelele, Damien Duff, Joe Cole, Glen Johnson y Geremi. Por su parte, el *Manchester City* adquirió para la temporada 2008/09 los derechos de Robinho y Jo Alves por 67 millones de euros. Así mismo, el *Paris Saint Germain* rompió el mercado dos temporadas seguidas (2011 y 2012) y se hizo con los servicios de Javier Pastore, Thiago Silva, Zlatan Ibrahimovic, Ezequiel Lavezzi, Gregory van der Wiel y Lucas Moura a cambio de 176 millones de euros. A pesar de las grandes inversiones y los éxitos deportivos conseguidos a nivel local, tan solo el *Chelsea FC* logró conquistar una vez la Liga de Campeones (Soriano, 2009).

Sin embargo, basandose en la evaluación holística del desempeño de los clubes de primera división inglesa desde el año 1993 hasta 2013 se puede afirmar que la estabilidad económica está relacionada con el éxito deportivo (Plumley, Wilson, & Shibli, 2017).

Tabla 7. OPS promedio para todos los clubes ingleses 1992-2013

Rank	Club	Average Finance Score	Average Sporting Score	Average OPS
1	Manchester United	2.89	3.08	2.96
2	Arsenal	6.20	3.65	5.24
3	Tottenham Hotspur	5.10	8.16	6.25
4	Liverpool	8.27	6.30	7.53
5	Newcastle United	9.48	7.86	8.87
6	Chelsea	11.79	5.71	9.51
7	Aston Villa	9.30	12.24	10.40
8	Leeds United	9.36	12.81	10.65
9	West Ham United	10.72	11.37	10.96
10	Everton	11.49	11.97	11.67
11	Manchester City	12.23	10.79	11.69
12	Southampton	11.75	12.17	11.91
13	Sunderland	10.26	14.71	11.93
14	Bolton Wanderers	12.55	12.13	12.39
15	Leicester City	12.79	13.51	13.06
16	Charlton Athletic	13.17	13.03	13.12
17	Sheffield Wednesday	11.26	16.32	13.16
18	Blackburn Rovers	14.24	11.40	13.17
19	Middlesbrough	14.81	11.95	13.74
20	Fulham	16.25	11.67	14.53
21	Coventry City	15.57	15.25	15.45

Fuente: (Plumley *et al.*, 2017, p. 32)

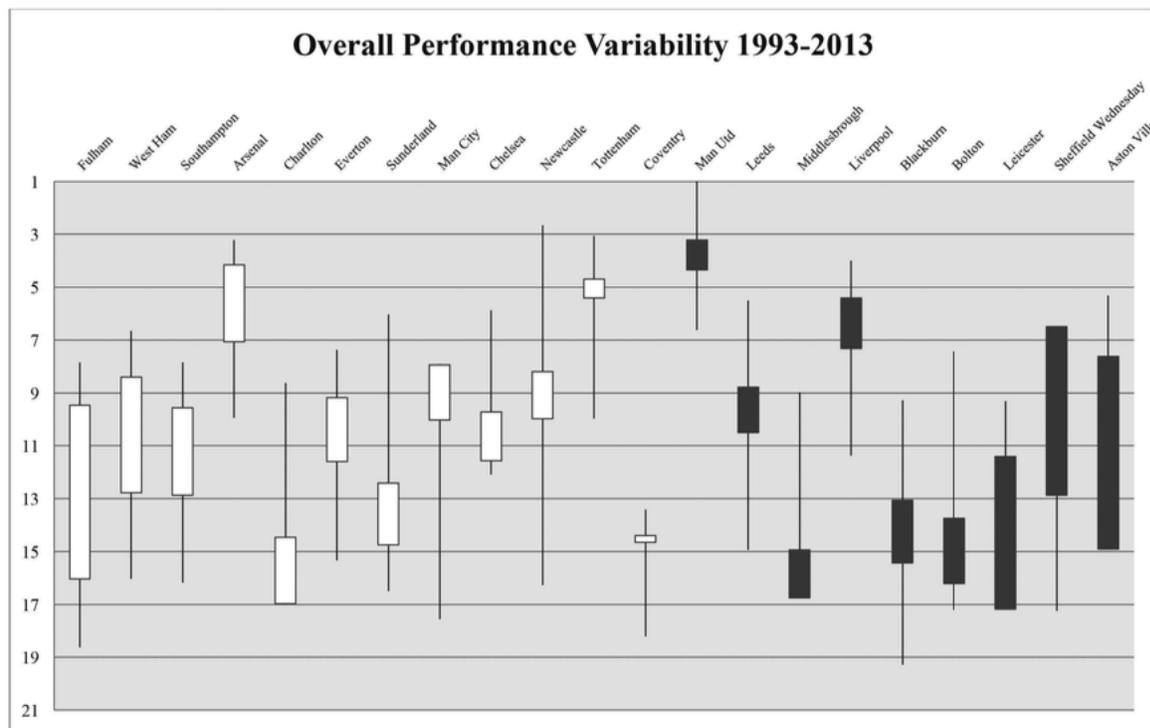


Figura 6. Variabilidad del rendimiento general 1993-2013

Fuente: (Plumley *et al.*, 2017, p. 34)

Como se ilustró, a medida que los equipos logran tener tanto estabilidad económica como deportiva su OPS baja. Y entre más bajo se encuentre este indicador los clubes tendrán mayor éxito deportivo.

Un claro ejemplo de lo anterior son los títulos de liga inglesa, FA Cup y Copa de Europa conseguidos por los dos equipos que mejor promedio presentan del indicador anteriormente mencionado. El *Manchester United* conquistó en 20 años 12 títulos de liga, cuatro copas inglesas y dos Copas de Europa llegando a tres finales. Por su parte, el *Arsenal* se coronó campeón de liga en tres oportunidades, cuatro en copa inglesa y fue solamente fue finalista de la Copa de Europa en una oportunidad. Es decir, que durante 20 años de competición doméstica, únicamente en cinco ocasiones hubo un campeón diferente a los dos equipos recalcados.

En resumen los cuatro equipos más globales que gozan tanto de estabilidad económica como deportiva, y tienen una representación social que trasciende fronteras son:

1. *Manchester United*
2. *Real Madrid CF*
3. *FC Barcelona*
4. *FC Bayern Múnich*

4. Lo que ha orientado el éxito de los mejores equipos. Análisis en las perspectivas de negocio-comercial, deportivo y social

4.1 Cómo ha influido el macro entorno económico en los dos grandes equipos de la liga española

España tuvo una época complicada de recesión entre 2006 y 2013, pero en la segunda mitad del año 2013 la situación fue cambiando hasta lograr un crecimiento de un 3% del PIB a final del 2015. En el siguiente año, el crecimiento del PIB se mantuvo, superando varias de las predicciones alcanzando un valor de 3.2%. El alza de este indicador económico fue impulsada por varios factores como lo son; la demanda interna estimulada por las inversiones, la creación de empleo y de empleo temporal, la caída en los precios incluyendo los del petróleo y por sobre todas las anteriores la recuperación de Europa en términos generales.

Los factores anteriormente mencionados van de la mano unas decisiones políticas que dieron buenos frutos. Los impuestos se recaudaron por adelantado, los gastos públicos fueron congelados, medidas tomadas por Mariano Rajoy a principios del 2016 que ayudaron a reducir la deuda pública. Por otro lado, la rentabilidad de las empresas fue repuntando y las quiebras, por su parte, disminuyeron.

Con lo dicho anteriormente, se puede concluir que España está viviendo una mejora en su economía y en su situación política. El objetivo es ver como el éxito deportivo, económico y social del *Fútbol Club Barcelona* y del *Real Madrid Club de Fútbol* es, en una parte, dependiente de la situación actual de su país. El repunte de España ha logrado que estos dos clubes de fútbol se mantengan en los escalafones más altos del fútbol mundial en términos económicos y de resultados. Sin embargo, no se puede dejar de lado que estos grandes equipos han hecho un trabajo excepcional para lograr semejante éxito, por ésta razón es importante enfocarse y estudiar cada uno de ellos, dando inicio con el *Barcelona*.

4.1.1 FC Barcelona

El *Fútbol Club Barcelona* es un equipo con más de 100 años de historia, convirtiéndose en unos de los equipos más emblemáticos a nivel global. Después de tantos años de existencia, las directivas del club, en el año 2003 decidieron hacer cambios en cuanto a la ideología del equipo. Desde ese entonces, esa nueva ideología se ha llevado a la práctica ininterrumpidamente concebida por una planeación estratégica elaborada por lo dirigentes del club. Lo que ha conllevado al reconocimiento mundial del *Fútbol Club Barcelona* y a resultados competitivos sobresalientes.

En los primeros meses del año 2003, los dirigentes se enfrentaban a su primer gran desafío, el cambio drástico de la entidad del club. Un cambio que comenzaba con el reconocimiento y aceptación de club como tal y luego del entorno del *Fútbol Club Barcelona*. El reconocimiento está enfocado en tres pilares esenciales: los aspectos sociales, el estilo de juego practicado desde las divisiones inferiores y la presencia a nivel internacional.

La importante reestructuración y cambio de identidad llevó a un cambio en el estilo de juego del equipo. Se convirtió en un estilo caracterizado por la posesión del balón y un juego constante

de ataque. Los responsables en la ejecución del estilo de juego son los entrenadores, el primero de ellos fue Johan Cruyff, un ex jugador del equipo que supo acoplarse a las novedades con facilidad y apostar por los jugadores de las divisiones inferiores. Años más tarde, llegaron otros entrenadores que tenían que cumplir con las mismas condiciones, logrando un estilo de juego muy similar que comenzó a imponer la tendencia de juego.

Los resultados obtenidos hasta el año 2008 eran buenos, pero no lo esperados, que conllevaron a otro cambio de entrenador en la siguiente temporada, los directivos contratan como entrenador del primer equipo a Josep “Pep Guardiola”. Pep hizo parte de las divisiones inferiores del club desde los 12 años de edad, luego jugó con el primer equipo por varias temporadas demostrando ser un grandísimo jugador. Guardiola fue el técnico que mayor confianza tuvo en los jugadores de las divisiones inferiores, el primer equipo en el año 2009 estaba conformado por 25 jugadores de los cuáles 12 de ellos habían hecho parte de la escuela de formación del club. En este año, el club ganó 5 de 6 torneos en los que participó, destacando el mérito de estos jóvenes jugadores. Por esta razón es importante hacer énfasis en la organización encargada de formar grandes jugadores, que es parte fundamental de la entidad del club y de los buenos resultados competitivos.

Los grandes semilleros de futbol a nivel mundial durante los últimos años han sido los escenarios protagonistas de jóvenes que se han convertido en prometedoras estrellas del futbol. Tal y como lo es caso de La Masía. Esta academia creada en 1979, ha sido el hogar de más de 500 jugadores entre los 12 y 18 años de edad. Ésta destacada incubadora, en donde la creación de talento y formación es el día a día, ha sido el alma mater de grandes debutantes del futbol a nivel mundial como Lionel Messi, Xavi Hernández y Andrés Iniesta.

El éxito de grandes clubes, se ve expresado a través de la promesa de valor y talento de jugadores que se han forjado como deportistas en estas casas de entrenamiento. Sin duda, tal y como lo afirma González (2016) “no hay mayor orgullo que el de producir tu propio producto forjado en base a tu filosofía, valores e identidad propia, dando así un servicio a tu comunidad” (párr. 1).

Dentro esta gran corporación, es imperante la creación y conservación de los ideales del club. Sin duda, entre estos se destaca la importancia del fútbol como un arte, en el cual la habilidad y el talento deben sobresalir por encima del tamaño y la fuerza. Más allá de este propósito, las directivas del club confían plenamente en la importancia de forjar a los jugadores con valores y elementos morales que les permitan diferenciarse de otros equipos a la hora del juego.

Albert Capellas, excoordinador senior de las divisiones menores del *Barça* afirma:

En primer lugar, tenemos que ser el equipo con espíritu más deportivo, cometiendo menos faltas [que los rivales]. Luego tenemos que tratar de ganar jugando de manera más creativa que el rival. Por último, tenemos que ganar. Pero no queremos ganar sin cumplir con los otros dos ideales. (Diario Gestión, 2015, párr. 8)

Del mismo modo, se destaca como factor de éxito el ‘tiki taka’; una modalidad de juego distintiva dentro del club, la cual consiste en ejecutar jugadas a través de pases cortos y rápidos entre jugadores. Es por esto que los reclutadores de esta reconocida incubadora, centran su atención en aquellos niños y jóvenes dispuestos a romper paradigmas tal y como lo es el caso de Messi. El caso de Messi es relatado por la revista Gestión de Perú y dice;

[...] Por ejemplo, cuando los cazatalentos del Barça encontraron a Messi en Argentina, él era inteligente pero delgado y de bajo estatura; Messi sufría de una aguda deficiencia de la hormona de crecimiento. Otros clubes pensaban que era una inversión demasiado

arriesgada, pero el Barça 'jaló' a Messi, pagó por su tratamiento, y luego, lo entrenó hasta convertirlo en uno de los más grandes futbolistas de todos los tiempos. (Diario Gestión, 2015, párr. 10)

Por otro lado, no se puede dejar de mencionar que los excelentes resultados competitivos generaron un jugoso flujo de ingresos. Unos ingresos que no se ven, en mayor parte, reinvertidos en jugadores nuevos, sino en muchos niños con gran talento listos a ser parte de la institución. En algunos casos, estos jóvenes jugadores son vendidos por una suma de dinero mucho mayor a la que se tuvo que invertir por la formación de aquel jugador como, por ejemplo; Thiago Alcántara. Fue comprado por el *Bayern de Múnich* en el 2013 por su suma cercana a los 30 millones de Euros. Un claro ejemplo de que el retorno por la inversión dio frutos.

Por la compra y contratación de un jugador se paga millones y millones de euros, *Barcelona* por su parte, fiel a su filosofía compite con un porcentaje muy alto de jugadores provenientes de la cantera, disminuyendo altamente los gastos por transferencias, aumentando su margen sin dejar de lado las nuevas incorporaciones de los pequeños prospectos.

4.1.1.1 La importancia del compromiso del FC Barcelona con las causas

El *FC Barcelona* realiza sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa a través de la Fundación *FC Barcelona*, creada en 1994. Ésta Fundación realiza multitud de proyectos de ámbito nacional e internacional que utilizan el deporte como eje vertebrador para fomentar la educación y los valores cívicos entre los niños y jóvenes de todo el mundo. (Compromiso RSE, 2012, párr. 1)

La Fundación FC Barcelona es la entidad a través de la cual el *FC Barcelona* vehicula su Responsabilidad Social Corporativa.

Ramón Pont, Vicepresidente de la Fundación Barcelona destaca la importancia del compromiso solidario del equipo con la RSE así:

El *Barcelona* es más que un club, lo que quiere decir que no se ciñe exclusivamente a los resultados deportivos y al deporte en sí, sino a todo lo que le envuelve: la sensibilidad humana, la transmisión de valores o la identificación con los socios. Hay equipos que son simplemente los resultados y punto, pero el *FC Barcelona* tiene muchas iniciativas de tipo humanitario que transmiten este espíritu. La Fundación se creó con la finalidad concreta de ser un instrumento dedicado exclusivamente a las acciones solidarias.

(Compromiso RSE, 2012, párr. 3)

Uno de los proyectos a resaltar de responsabilidad social del *Barcelona* es el de “Masía Solidaria”. Un conjunto de actividades que resaltan el lado humano del club, su compromiso con la sociedad y sobre todo por la responsabilidad de educar jóvenes talentos y convertirlos en seres humanos de bien. Con los valores del club, los jóvenes desarrollan una personalidad “Barça” que se ve reflejado en el comportamiento en la cancha y en la vida cotidiana.

Es una iniciativa que forma parte del programa 'Masía 360' y que cuenta con la colaboración de la Fundación Barça. Pretende invitar a más de 600 jóvenes deportistas de los equipos formativos del club, tanto masculino como femenino, para concientizarlos en diferentes causas sociales y trabajar los valores de manera auténtica y vivencial. La revista Sport de España define el proyecto como:

El proyecto Masía Solidaria pretende que un jugador que ingresa en los 8 años en el *FC Barcelona* (categoría benjamín) haga un recorrido por seis causas sociales a medida que va creciendo como persona y como deportista en el club. Conocer la realidad de una residencia de abuelos (benjamines), de un centro abierto (alevines), de los discapacitados

físicos y psíquicos (infantiles), de los discapacitados intelectuales (cadetes), de las enfermedades infantiles (juveniles) y de las discapacidades neurológicas (mayores de 18 años) hará que los deportistas del *FC Barcelona* sean sensibles a causas sociales y realidades diferentes y poco conocidas y se enriquezcan como personas. (Diario Sport, 2017, párr. 5)

Para terminar, *FC Barcelona* se convirtió en uno de los cuatro equipos más grandes del mundo a nivel de ingresos, resultados, popularidad y reconocimiento en el planeta. Hace 15 años surgió el gran cambio del equipo, que se vio favorecido por la mejoría de España y Europa, no es coincidencia que en los países poderosos en términos de economía están los mejores equipos del mundo. El club supo aprovechar su momento y con el seguimiento de un plan bien estricto y eficaz, es considerado por muchos expertos el mejor equipo del siglo XXI no solo competitivamente sino como organización.

4.1.2 Real Madrid CF

El *Real Madrid CF* es considerado como el mejor equipo del mundo, lo fue en el siglo XX y se ha vuelto un candidato para serlo otra vez en el siglo XXI junto con el *FC Barcelona*. El club siempre tuvo una visión a largo plazo de ser el equipo más exitoso en términos deportivos, económicos y sociales y por ésta razón en el año 2000 el club vive una transformación, pasa de ser un club de futbol muy exitoso deportivamente a ser una empresa deportiva de Europa. Dicha transformación consiste en la reestructuración de la organización interna del club, por lo cual en el año 2000 se nombra al señor Florentino Pérez como presidente del club. Por otro lado, la transformación también incluye la potencialización de la marca, recuperación de activos (el estadio Santiago Bernabéu) y el desarrollo de nuevas líneas de negocio.

Es fundamental poner en evidencia la estrategia deportiva del club que apunta ser campeón de todos los torneos en los que participe. La estrategia es constituida por dos factores, la contratación de los futbolistas más reconocidos por sus grandes actuaciones dentro y por la formación de futuros talentos de la cantera del club.

Por su parte al contratar a los mejores jugadores se tiene ventaja futbolística individual sobre los equipos rivales y al ser reconocidos mundialmente tienen potencial mediático facilitando su explotación en el mercado, como lo ha sido: Zinedine Zidane, Roberto Carlos, Luis Nazario de Lima (Ronaldo), David Beckham, Luis Figo, Cristiano Ronaldo, Gareth Bale y el colombiano James Rodríguez. Al formar jóvenes jugadores se convierten en un activo listo para ser explotado que puede convertirse en la futura estrella del equipo que conserva los valores y la identidad del club o pueden ser un ingreso por venta a otro club. Jugadores como Iker Casillas, José María Gutiérrez (Guti), Raúl González, Marco Asensio, son jugadores de la cantera que han sido parte fundamental del primer equipo, han sido capitanes, goleadores y líderes dentro del equipo. Por otro lado hay que resaltar la ventas de jugadores importantes que han sido parte de la cantera, que han generados altos ingresos para el Madrid, jugadores como: Álvaro Negredo, Álvaro Morata, Roberto Soldado, Daniel Parejo, Juan Mata, José Callejón, entre otros. Fueron jugadores que llegaron de 14 años a la cantera del club que después de unos años han sido vendidos a otros clubes por grandes sumas de dinero.

El *Real Madrid* tiene como gran objetivo sacar el máximo provecho de sus jugadores, no solo en el campo de juego sino fuera de él, para ello el Madrid negocia con entidades comerciales contratos publicitarios. Con lo recaudado de aquellos contratos el club financia el fichaje de los jugadores, que algunos han sido los fichajes más costoso de la historia en su respectivo momento. Anteriormente se creaban sociedades mercantiles para realizar campañas publicitarias

y explotar la imagen del jugador. Hoy en día el jugador cede sus derechos de imagen al club y de ésta manera el Madrid se acerca a grandes firmas comerciales, como lo son Adidas, Nike, Lacoste, Paco Rabanne, entre otras, para negociar la imagen del jugador, explotarla, recibir grandes ingresos y ser una de las fuentes de ingresos más importantes.

Sin embargo, el *Real Madrid CF* también enfocó sus esfuerzos en la explotación de la marca *Real Madrid*, los administrativos del club tienen como objetivo que la marca fuese reconocida por todo el mundo y no sólo en el ámbito local. Implementaron un equipo especializado en desarrollo de marca distribuidos estratégicamente por diferentes zonas geográficas. Este equipo de desarrollo crea relaciones estratégicas con sociedades locales, generando un gana-gana. Para las organizaciones locales significaría un ingreso y para el *Real Madrid* el reconocimiento de la marca en la zona que se esté trabajando. En el momento en que la marca ya es reconocida por los fans futboleros la venta de camisetas y productos con la marca *Real Madrid* se convierten en un diamante de ingresos para el club. El Madrid ha logrado una fanaticada importante alrededor del mundo que impulsan las ventas de los productos con la marca Real Madrid que conlleva a que las sociedades de las diferentes zonas geográficas paguen al club por tener la marca y así poder vender. El dinero que recibe el Madrid es el resultado de la venta de la licencia, la licencia es lo que le da derecho a un tercero de vender la marca. Este proceso significa un ingreso constante que no tiene ninguna dependencia.

No obstante, desde la llegada de Florentino Pérez el club le ha apostado a su estadio, el Santiago Bernabéu. El Madrid le ha invertido una cifra cercana a los 300 millones de euros hasta el momento, pero pronto serán otros 400 millones invertidos. Inversiones que se ven reflejadas en la ampliación del estadio, la apertura de nuevos restaurantes con el objetivo de vender y vender todas las boletas posibles en los días de partido. Una de las claves para Pérez fue

modernizar los palcos VIP y convertirlos en el espacio más lujoso que se puede encontrar en cualquier estadio del mundo. De ésta forma se convierte en una atracción para personas con gran poder económico que estén dispuestas a pagar un precio bastante elevado y un lugar en donde los negocios se vuelven el centro de atención por encima del espectáculo futbolístico.

Por ultimo las diferentes estrategias que se implementaron dada la transformación vivida por el club, buscan la consolidación de la marca *Real Madrid*, como la marca que tienen los fans futbolísticos en su top of mind. De tal manera, generar los ingresos necesarios para la compra de jugadores estrella, que por su parte aportan dinero con la explotación de su imagen y a parte de esto, la explotación total del estadio, todo lo anterior con el fin de financiar al equipo y obtener utilidades sin darle tanta importancia a los resultados que pueda obtener el club dentro del terreno de juego.

4.1.2.1 Responsabilidad social en el Real Madrid CF

En 1997 el *Real Madrid* fundó la Fundación Real Madrid, a través de la fundación el club muestra su lado humano y colaborativo con el fin de estar presente y suplir algunas necesidades que tiene la sociedad. El objetivo de la fundación es

Fomentar en España y en el mundo los valores de la práctica deportiva y la promoción de ésta como instrumento educativo susceptible para contribuir al desarrollo integral de las personas que lo practican y así como factor de integración social para beneficiar a quienes padecen cualquier tipo de enfermedad o marginación y, así promover todos los aspectos culturales vinculados al deporte. (Rapelu, 2016, párr. 11)

Miles de personas están siendo beneficiadas por los actos de solidaridad del club.

[...] El *Real Madrid* es muy consciente de que su fortaleza, su potencia y su prestigio deben concentrarse en combatir la desigualdad. Y, sobre todo, en luchar contra aquellas

injusticias que golpean a los más vulnerables. Niños y niñas que nos necesitan, estén donde estén, porque para nuestro club, en el territorio de la solidaridad, las fronteras no existen. La Fundación Real Madrid lleva a cabo una extraordinaria y apasionante labor en 70 países, que llega en estos momentos a más de 50.000 beneficiarios, a través de 358 escuelas sociodeportivas, distribuidas en áreas geográficas muy diversas. (Fundación Real Madrid, 2013, p. 10)

A continuación, se entrará en detalle de algunas de las actividades de la fundación a nivel mundial. Lo primero son las escuelas de integración, el club ha creado una red de escuelas en centros penitenciarios y centros deportivos de áreas humildes con la intención de incluir a niños de bajos recursos en la sociedad mediante el deporte. En cuando a los centros penitenciarios, el fin es promover los valores de la fundación a través del deporte, como por ejemplo, el trabajo en equipo, el respeto a las normas del juego y el Fair Play.

Por otro lado, el club tiene como propósito mantener la calidad física de las personas mayores de 65 años. Los invitan a participar en sesiones de ejercicios en lugares espaciales alrededor del mundo para que se mantengan en forma y hagan parte de la comunidad madridista.

La Fundación Real Madrid ha estado presente cuando ocurren desastres naturales, hace unos años Haití fue el país que sufrió unos de los desastres naturales más devastadores, la Fundación no dudó en ayudar y donaron dinero, ropa, accesorios, balones, entre otros. Dejando en alto el nombre del *Real Madrid* y por su parte dejándole a las personas damnificadas la marca *Real Madrid* en sus corazones.

Con lo dicho anteriormente el *Real Madrid CF* se consolida mediante su fundación, como una entidad que está dispuesta a ayudar a la sociedad. Han beneficiado a miles de personas y quieren seguir beneficiando. Para ello el éxito del club es fundamental para poder abastecer las

necesidades de la Fundación. La buena noticia es que las proyecciones y pronósticos indican que el *Real Madrid* seguirá creciendo y la marca será aún más reconocida a nivel mundial.

4.1.3 Influencia de los factores económicos del entorno en los equipos de futbol profesional de Alemania

La economía alemana y su gran solidez, sin duda son un gran ejemplo para las grandes potencias y las economías emergentes a nivel mundial. Esta economía, la cual no parece disminuir su crecimiento, está cimentada bajo las exportaciones de vehículos, maquinarias y entre otros, las cuales generan ingresos considerables al país. Tal y como se afirma en el portal del Banco Santander, S.A (2018) en su artículo *Alemania: Política y Economía:*

En 2016, el crecimiento económico alemán se consolidó, elevándose a 1,7% del PIB, apoyado por el consumo de los hogares y el comercio. Se prevé una ligera ralentización en 2017 (1,4%).

En 2016, Alemania conservó bonos fundamentales macroeconómicos. Por tercer año consecutivo, el país mostró un excedente presupuestario, y la deuda pública, aunque supera el umbral de 60% del PIB fijado por la Unión Europea, siguió bajando (68% del PIB). (párr. 1-2)

A pesar del escenario favorable que parece exponer la economía alemana, aún existen numerosos desafíos y disyuntivas por resolver, entre estas la política migratoria para los refugiados, la reducción fiscal, el envejecimiento de la población entre otros. No obstante, frente a estas problemáticas, es importante destacar que Alemania es uno de los países con menores tasas de paro dentro de la UE y a nivel mundial. Actualmente, “la tasa de desempleo se redujo a su nivel más bajo en los últimos 25 años y el país cuenta con más de 43 millones de empleados, la cifra más alta registrada al día de hoy” (Banco Santander, S.A, 2018, párr. 3).

4.1.4 Bayern de Múnich

El *Bayern Múnich* es un club ganador, futbolísticamente es el equipo con más títulos en Alemania y es el club líder económico de dicho país. El club ha construido un modelo de negocio único que otros equipos en el mundo están tratando de imitar. El modelo consiste en englobar a patrocinadores élite para que sean partícipes del negocio, normalmente los patrocinadores solo tienen participación publicitaria, pero en este caso los patrocinadores comparten las ganancias con el club en pos de construir nuevas oportunidades y de crecer como aliados comerciales.

Los dueños del equipo tienen el 70% de participación, un porcentaje alto pero el otro 30% va destinado a empresas globales que se alían comercialmente con el club. Uno de los patrocinadores más importantes, es la compañía aseguradora Allianz que hace unos años abonó 110 millones de euros al club y aseguró seguir siendo el nombre del estadio del equipo de Múnich hasta el año 2041. Una alianza que hasta el momento solo ha traído buenos resultados tanto para el equipo como para la compañía y se espera que por los próximos 30 años sea igual.

El club ha logrado que grandes empresas a nivel mundial crean en el proyecto comercial-deportivo y se unan en busca de grandes resultados económicos. Esa es la clave del éxito del equipo bávaro, la relación que el club crea con sus inversionistas es muy fuerte y es un plus tener de aliado a compañías tan poderosas como lo son Audi, Adidas y Allianz, entre otras. La gran noticia para estas compañías, es que los resultados deportivos han sido sobresalientes dejando en alto su reputación.

Por otro lado, cabe resaltar que los directivos del club saben invertir y aprovechar sus fortalezas. Han construido un estadio que satisface las necesidades de los fans, siendo el estadio que más parqueaderos ofrece en el mundo, diferentes restaurantes con precios bajos y es un lugar

donde 71 000 personas tienen la posibilidad de ir a los partidos y apoyar a su equipo. El estadio pertenecía a la comunidad de Múnich y a otro equipo de la ciudad llamado TSV 1800 de Múnich, con el pasar de los años el otro equipo no fue capaz de pagar las cuotas que hizo que el club no fuera más propietario del estadio. Hoy, el *FC Bayern* está muy cerca de convertirse en propietario único del estadio, pues este año terminan de pagar la deuda. Lo que significaría que el club poseería un activo que tiene un valor cercano a los 600 millones de euros.

Para el club el apoyo de los hinchas es un pilar fundamental, dado que siempre que el *FC Bayern* juega el estadio se llena. Llevan 216 partidos, ocho temporadas consecutivas en donde todas las boletas son vendidas, teniendo en cuenta que el club alemán compite en mínimo tres competiciones diferentes; la Bundesliga, la Champions League y la copa de Alemania, generando unos ingresos considerables por venta de boletería.

El *FC Bayern* cuenta con una solidez financiera envidiable, reconocida a nivel mundial. Los equipos en Alemania pueden perder la licencia de equipo profesional, dado que la Bundesliga exige a los equipos que no superen un cierto de valor en deudas. Un rubro que el *Bayern* tiene completamente bajo control, una vez el club termine de pagar el estadio no tendría deuda, convirtiéndose en un modelo a seguir, éxito deportivo sin asumir deuda. Una disciplina financiera que otros grandes equipos no tienen, por ejemplo, el *Real Madrid* tiene una deuda de 125 millones de euros aproximadamente, el *FC Barcelona* debe una suma cercana a los 330 millones de euros y por último la deuda del *Manchester United* de Inglaterra ronda los 500 millones de euros. Lo que refleja que el gran campeón financiero es el *Bayern de Múnich*.

4.1.4.1 La importancia de las membresías en la estabilidad económica del Bayern Munich

Sumado a lo anterior es importante añadir que:

FC Bayern es el segundo equipo con más socios del planeta, sólo detrás de *Benfica*. Con

un total de casi 200.000 socios, el campeón de campeones está muy por delante de otras potencias del deporte, como el *Barcelona* (con 190.000 socios), *Manchester United* (165.000 socios). (Cadena, 2013, párr. 11 texto en negrita propio del autor)

Ese apoyo tan fuerte ha hecho del Allianz Arena, como se mencionó anteriormente, un estadio que tiene ocupado al 100% hace 216 partidos oficiales, lo que se traduce en millones de euros cada vez que se juega en casa.

Para terminar, el campeón alemán cuenta con una estructura organizacional eficiente y con directivos que tomaron decisiones que han resultado excelentes. Es el único equipo de Europa que al finalizar el 2018 no tendrá deuda, tiene unos ingresos anuales cercanos a los 450 millones de euros, fueron campeones de la Bundesliga y están respaldados por compañías muy exitosas que en cualquier momento pueden inyectar capital. El club es un modelo a seguir y probablemente en unos años se convertirá en el club más valioso del mundo.

4.1.4.2 Responsabilidad social FC Bayern

El club alemán claro que deben aportar a la sociedad y por esta razón trabajan bajo la promesa de “Ten éxito, pero nunca olvides a los más débiles” (FC Bayern Múnich, s.f., párr. 1). El *Bayern* cuenta con una lista de clubes rescatados como lo son el *Borussia Dortmund*, *Eintracht Frankfurt* y el *FC St Pauli*. Los han apoyado financieramente para que no entren en banca rota, el *Frankfurt* y el *Borussia Dortmund* manejaron muy bien esa ayuda y hoy en día están peleando codo a codo con el *Bayern* por el título de la Bundesliga. Además:

El *Bayern* también está comprometido con la comunidad, más allá del fútbol, y lo realiza de diversas maneras. “El club creó la fundación FC Bayern Hilfe eV en 2005 con este fin. La fundación está presidida por el presidente del Bayern, Karl Hopfner, y cuenta en su directiva con Karl-Heinz Rummenigge y la leyenda del Bayern Uli Hoeneß. La

fundación FC Bayern Hilfe ayuda a muchas personas en dificultades a través de Wings for handicapped e.V., Stiftung Lichtblick Hasenberg, la Elterninitiative krebskranke Kinder (iniciativa parental que ayuda a niños enfermos de cáncer) y muchas más.

“Aquellos que tienen éxito deben ayudar a los más débiles”, ha repetido en muchas ocasiones Uli Hoeneß”. (FC Bayern Múnich, s.f., párr. 1)

“Nunca invertiríamos en otro club como hacemos en el Bayern”, aseguró el presidente de Adidas Herbert Hainer. Como se indicó anteriormente, el éxito del *Bayern* está ligado a las alianzas que han logrado con sus patrocinadores (por ejemplo, Deutsche Telekom, Adidas, Audi, Lufthansa, Paulaner y Coca-Cola), son alianzas que perduran años y años gracias en parte a los valores que arropan al club. Justicia, fiabilidad y confianza son valores altamente importantes en el *Bayern*, que han sido un factor conductor en el día a día del club.

Por último, cabe destacar que el *Bayern* hace parte de la asociación Bavarian Climate Alliance, cuyo lema es: “jugando por el clima, unidos por la protección del clima”.

Manchester United Football Club

El *Manchester United* pasó más de dos décadas sin levantar un trofeo hasta que en 1986 llegó a la dirección técnica el señor Alex Ferguson. Que desde que puso un pie en la entidad inglesa empezó a buscar soluciones para acabar con esa sequía de títulos. Lo primero que hizo fue enfocarse en las fuerzas básicas del club,

Yo quería construir el equipo desde los cimientos. Quería crear fluidez y continuidad en el suministro del primer equipo. Todos los jugadores crecieron juntos, produciendo un vínculo que, a su vez, creó un espíritu... Ganar un juego es sólo una ganancia a corto plazo... Construir un club aporta estabilidad y consistencia. (Ferguson como se citó en Revista Forbes, 2014, párr. 7)

De tal manera, Ferguson como se citó en Revista Forbes (2014) se atrevió a vender jugadores del primer equipo para darle espacio a los jóvenes canteranos. Como lo hizo en el año 2003 que vendió a su máxima estrella David Beckham. Para Ferguson como se citó en Revista Forbes (2014), el aporte de Beckham al club ya había llegado a su fin, de esta forma el director técnico iba rejuveneciendo su equipo gradualmente. El enfoque del club era el desarrollo mental de los jóvenes jugadores, consiste en convencerlos de que la derrota no existe para el *United* y no deben rendirse jamás si se ven superados en el marcador de algún partido. Pues el trabajo hizo efecto y el Manchester United es un equipo reconocido por revertir marcadores.

El éxito deportivo del *Manchester United Football Club* de los últimos 30 años ha logrado que se considere como uno de los cuatro grandes a nivel mundial. Sir Alex Ferguson es el gran responsable de tanto éxito. Logró durante más de 20 años tener un equipo competitivo capaz de ganarlo todo, mezclando jugadores de la cantera, nuevos fichajes y jugadores que ya hacían parte del primer equipo. El *United* era de los pocos equipos que jugaba con una formación que consistía en cuatro defensas, cuatro medio campistas y dos delanteros centro. Una formación que nunca cambió y a la cual todos los jugadores de la plantilla se adaptaron y fueron ganadores. Se dice que Ferguson fue el artífice de todo pero no se puede dejar fuera jugadores como Cristiano Ronaldo, Wayne Rooney, Ryan Giggs, Paul Scholes, Rio Ferdinand, Michael Owen y Edwin Van der Sar. Estas estrellas se destacaron e hicieron parte de los mejores jugadores del mundo en su momento que sin duda alguna, fueron un factor clave en la consecución de los títulos y en las cuentas bancarias del club.

El *Manchester United* es el club más valioso del mundo, por encima del *Real Madrid*, *Barcelona* y el *Bayern de Múnich*. Actualmente el *Manchester United* no es campeón de ningún torneo, no levanta una copa importante hace cinco años, sin embargo es el equipo que levanta

todos los trofeos posibles de los torneos económicos. El *Manchester* es el único de estos grandes equipos que cotiza en la bolsa de New York, lo que ha generado que gentes de mucho poder económico compren acciones del equipo más valioso del mundo.

Ese status ha logrado unas negociaciones exorbitantes, como lo es el caso de Adidas. La compañía Alemana le paga 94 millones de euros por temporada al club por el hecho de usar el uniforme con el logo de Adidas. Si comparamos con el *Real Madrid*, Adidas le paga al club español 34 millones de euros por temporada, casi una tercera parte. La casa blanca puede ser el equipo campeón futbolísticamente pero el *United* se lo lleva por delante en número de fans y seguidores. El equipo inglés cuenta con más de 600 millones de fans alrededor del mundo y es el equipo favorito del mercado asiático.

Cabe resaltar que el *Manchester United* tuvo éxito deportivo en los últimos diez años, es cierto que ahora no tanto, pero hace cinco años era uno de los grandes candidatos a ganar el torneo europeo más importante, la Champions League, en gran parte gracias a Alex Ferguson. Apoyados de los buenos resultados, el club fue estratégico y una de las razones que ha conquistado el mercado asiático es porque en la final de Champions del 2008, Alex Ferguson decide alinear al Surcoreano Si Jung Park. Un jugador esporádico en la alineación titular del equipo pero el club sabía que ese partido lo iban a ver millones de asiáticos. Unos años más tarde el *United* no se podía quedar sin jugadores asiáticos después de la retirada del Surcoreano, entonces antes de iniciar la temporada del año 2012 el japonés Shinji Kagawa se convierte en jugador del *Manchester United*. Al inicio de la temporada el *United* hace una gira por Asia con su nuevo fichaje poniéndolo de titular en la mayoría de encuentros amistosos. Así es como el club retiene esa fanaticada tan numerosa e importante para las finanzas del club. Un caso parecido fue el de Javier “Chicharito” Hernández, el jugador Mexicano protagonizó la temporada

2010-2011 en dónde el *United* consiguió el título de la *Premier League* de Inglaterra, despertando la pasión de miles de mexicanos y latinoamericanos por el club.

Por otro lado, el *United* implementa una estrategia parecida a la del *Real Madrid* en cuanto a la contratación de grandes figuras mediáticas del fútbol. Por ejemplo las contrataciones de José Mourinho, Zlatan Ibrahimovic y Paul Pogba. Ibra es el embajador de marcas como Volvo y Nike, mientras que Paul Pogba es embajador de Adidas y José Mourinho es “The Special One” el único entrenador que ha ganado el trofeo de liga en Portugal, Italia, España e Inglaterra. Son personas reconocidas a través del mundo y cada uno tiene una influencia grandísima en los fans. Éstas contrataciones pueden costar mucho dinero pero lo que se ingresa por ellos es mucho más que ése gasto.

El equipo inglés cotiza en bolsa, solo una familia tiene más del nueve por ciento de las acciones que son los Blazer, el resto están divididos por muchos accionistas. Es el club más valioso del mundo lo que insita a más personas a comprar acciones del club. Se puede concluir que supieron aprovechar muy bien sus oportunidades conquistando fans pues muy pocas personas en el mundo no conocen al *Manchester United*.

4.1.5 Social Manchester United

La Fundación *Manchester United* utiliza el fútbol para involucrar e inspirar a los jóvenes a construir una vida mejor para ellos y unir a las comunidades en las que viven. El personal dedicado ofrece coaching de fútbol, programas educativos y desarrollo personal, brindando a los jóvenes oportunidades para cambiar sus vidas para mejor.

Los objetivos son llevar al *Manchester United* al corazón de la comunidad y desarrollar a los jóvenes para alcanzar su potencial. Ningún proyecto ha ido más allá de lograr esto que nuestro

programa de Escuelas Asociadas. El proyecto basa a oficiales de desarrollo comunitario a tiempo completo en áreas específicas para ayudar a construir relaciones con la comunidad local.

Por otro lado, ofrecen una gama de proyectos educativos para jóvenes en el área local. Desde la educación de los jóvenes sobre el funcionamiento interno de un club de fútbol hasta la mejora de la confianza, las habilidades para la vida y la empleabilidad, nuestros programas son innovadores e inspiradores: todo lo que esperaríamos del *Manchester United*.

El trabajo de caridad siempre ha sido un elemento intrínseco de la vida en el *Manchester United*. La Fundación ayuda a los socios de caridad del club a recaudar fondos vitales facilitando eventos a lo largo del año y brindando conciencia sobre su trabajo. La Fundación también cumple con las solicitudes de organizaciones benéficas, escuelas y clubes deportivos de raíz para artículos firmados.

5. Identificación de los factores exógenos y endógenos comunes claves para el éxito de los equipos destacados analizados

Tomando como referencia la información recolectada de los objetivos anteriores, se lograron identificar dos factores comunes claves para el éxito deportivo de los clubes europeos analizados.

5.1.1 Explotación de la cantera

La explotación de la cantera es el primer factor que se ve repetido en los cuatro grandes clubes europeos analizados. Puntualmente se identificaron dos formas cómo estos clubes desarrollan su cantera y maximizan el beneficio obtenido de ella: bien sea a través del desarrollo de las aptitudes físicas, mentales y personales de sus jóvenes promesas para que en un futuro formen parte del primer equipo y lleguen a ser referentes dentro de éste: o desarrollando y

potencializando su talento para luego hacer caja con ellos y poder reinvertir el dinero en futbolistas ya formados cuya adquisición sea vista como un fichaje estrella.

Equipos como el *FC Barcelona*, *FC Bayern Múnich* y *Manchester United* siguen el primer camino de explotación de la cantera; el de formar jóvenes promesas para que en un futuro cercano le den un salto de calidad al primer equipo. En la denominada época dorada del barcelonismo (2008 – 2012), el *Fútbol Club Barcelona* conquistó 14 títulos en cuatro temporadas entre los cuales resalta la consecución de dos Copas de Europa, tres ligas de España, dos Copas del Rey y dos Mundiales de Clubes entre otros. Aunque resulta impactante el dominio que tuvo el club catalán tanto a nivel nacional como a nivel internacional durante dicho período, resulta aún más asombroso que diez de sus futbolistas más habituales fueron formados en las divisiones inferiores del club. De hecho, nueve de ellos estuvieron entre los 11 iniciales para la final del Mundial de Clubes disputada en Japón (Davó, 2011).

Por su parte, *Manchester United* utilizó habitualmente dentro de su 11 inicial a canteranos como: Paul Schooles, Gary Neville, Ryan Giggs, Wes Brown y Darren Fletcher entre otro cuando obtuvo el título de campeón de la Liga de Campeones. Por otro parte, el equipo bávaro desarrolló, potencializó y utilizó a grandes jugadores provenientes de su cantera tales como: Bastian Schweinsteiger, Phillip Lahm, Holger Badstuber y Toni Kroos entre otros.

Por el contrario y no menos efectivo se encuentra la política de explotación de la cantera que utiliza el *Real Madrid CF*. El equipo de la capital española desarrolla las jóvenes promesas de sus divisiones inferiores de igual forma que los otros clubes. Sin embargo, cuando éstos empiezan a evidenciar un nivel de madurez interesante, el club los pone en el mercado y así recauda capital suficiente para financiar las grandes inversiones económicas que hace en la contratación de futbolistas maduros, mediáticos y con cartel de galácticos. Cabe resaltar que el

equipo español siempre se guarda una opción de recompra en dado caso que el futbolista se convierta en estrella. El último ejemplo de lo anterior fue la recompra del delantero español Álvaro Morata. El madrileño se formó en las divisiones inferiores del club y disputó varios partidos con el primer equipo. Luego, fue vendido a la *Juventus* de Turín a cambio de 22 millones de euros. Después de dos temporadas en el club italiano, el ariete madrileño fue recomprado por 30 millones de euros y posteriormente vendido al *Chelsea FC* de Londres a cambio de 80 millones de euros, convirtiéndose así en la mayor venta del club y en el jugador español más caro de la historia hasta el momento (AS, 2017).

5.1.2 La contratación de jugadores estrella

Los cuatro grandes de Europa además de explotar la cantera cuentan con las mejores plantillas del mundo. Cada equipo tiene jugadores de primer nivel que serían titulares en cualquier otro equipo del mundo. Empezando con Lionel Messi, considerado el mejor jugador de la historia es el máximo representante del *FC Barcelona*. Cristiano Ronaldo es el goleador histórico de la Champions League y el único capaz de competirle a Messi por los premios individuales.

El *Manchester United* cuenta con grandes figuras como lo son Paul Pogba, Alexis Sánchez y Romelu Lukaku, conforman una delantera que hace temblar a cualquier defensa. Por otro lado, el Bayern Munich cuenta con Robert Lewandowski, Thomas Muller, Arturo Vidal, James Rodríguez y Arjen Robben, son jugadores que le siguen el paso a Messi y Ronaldo, si los premios individuales no estuvieran tan sesgados a Messi o Ronaldo estos jugadores serian serios candidatos a ganarlos.

Muy pocos de los jugadores nombrados anteriormente hacen parte de la cantera de los clubes. Por tal razón es fundamental resaltar que han invertido dinero para incorporar a los mejores jugadores a sus plantillas. El objetivo de fichar a estos grandes jugadores va mucho más allá de

la calidad que puedan aportar al equipo en el campo de juego sino, como se ha dicho a lo largo del trabajo, se convierten en una fuente de altísimos ingresos. La contratación de figuras reconocidas a nivel mundial es una forma de expandir el reconocimiento del club alrededor del mundo.

En el caso del *Barcelona FC*, el club que más le ha apostado a la explotación de sus fuerzas básicas también ha invertido grandes sumas de dinero para fichar a jugadores estrella. Jugadores como: Zlatan Ibrahimovic, Neymar Junior y Phillippe Coutinho, eran las estrellas de sus equipos antes de llegar al Barcelona. Por otro lado, está el caso del *Real Madrid*, el equipo que más invierte en estrellas a nivel mundial. El *Real Madrid* en los últimos años ha contratado a Cristiano Ronaldo, Káká, Karim Benzema, Toni Kroos, James Rodríguez y Gareth Bale. Éstas transferencias significaron un desembolso de millones y millones de euros. Y el último caso es el del *Manchester United* que ha incorporado a José Mourinho, el actual entrenador del equipo, a Robin Van Persie, Romelu Lukaku, Alexis Sánchez, Ángel Di María y el propio Radamel Falcao García.

En síntesis, estos equipos se refuerzan con jugadores de primer nivel que ya han triunfado anteriormente en otros clubes, que ya traen una historia, una hinchada y muchas veces países enteros que los han apoyado durante su carrera. Es importante resaltar que los jugadores nombrados tienen nacionalidades diferentes, en el caso del *Manchester United*, Van Persie es holandés, Lukaku es belga, Sánchez es chileno, Di María es argentino y Falcao es de Colombia. Con los fichajes del *Real Madrid* pasa lo mismo, hay un portugués, un brasilero, un francés, un alemán, un colombiano y un galés. Por último, la gran mayoría de estos jugadores han tenido mucho protagonismo en los equipos, impulsándolos a la conquista de trofeos o consecución de muy buenos resultados. El mejor ejemplo es el de Cristiano Ronaldo que con sus goles ha

logrado que el *Real Madrid* consiga el título de la Champions League en tres ocasiones y este sábado tiene la oportunidad de ganar la cuarta.

6. Conclusiones

- Desde el punto de vista económico, no cabe duda que la liga inglesa es el mayor referente y el mayor mercado futbolístico del mundo con una dimensión que dobla la de las otras grandes ligas.
- El mercado asiático ha sido y seguirá siendo un factor determinante para la supremacía de la liga inglesa en términos de ingreso por retransmisión de los partidos sobre las otras grandes ligas.
- La explotación de la cantera es el común denominador utilizado por los clubes europeos en general, bien sea para abastecer las arcas del club o para fortalecer la plantilla del primer equipo.
- Las alianzas estratégicas con grandes empresas es un factor fundamental para todos los equipos de fútbol. Las empresas invierten, pagan por derechos de imagen de los jugadores, pagan por los derechos de marca del equipo, por esas razones hacen parte de la base de los ingresos de los clubes.
- Basandose en la evaluación holística del desempeño de los clubes de primera división inglesa desde el año 1993 hasta 2013 se puede afirmar que la estabilidad económica está relacionada con el éxito deportivo (Plumley, Wilson, & Shibli, 2017).
- La contratación de los mejores jugadores a nivel mundial es una ventaja en el campo de juego y en las negociaciones comerciales. Representan ventas de productos terminados (camisetas, gorras), e ingresos por los derechos de imagen de estos jugadores ya consolidados a nivel mundial.

7. Referencias

- Anónimo. (s.f.). *Liga de Campeones de la UEFA*. Obtenido de http://www.es.w3eacademy.com/wiki/UEFA_European_Cup
- Banco Santander, S.A. (2018). *Alemania: Política y economía*. Obtenido de Analizar mercados: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Boor, S., Green, M., Hanson, C., & Winn, C. (2017). *Deloitte Football Money League: Planet Football*. Manchester: Sports Business Group.
- Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Shaffer, A., Stenson, C., & Thorpe, A. (2013). *Captains of industry Football Money League*. Manchester: Sports Business Group.
- Cadena, D. (2013). *El Modelo Bayern: Triunfo deportivo y económico*. Obtenido de <http://mibundesliga.com/2013/04/18/el-modelo-bayern-triunfo-deportivo-y-economico/>
- Centro Nacional de Consultoría. (2014). *El poder del fútbol*. Bogotá D.C.: Ministerio del Interior.
- Compromiso RSE. (2012). *El Barça pretende transmitir una imagen ética para lograr una sociedad mejor*. Obtenido de <http://www.compromisorse.com/rse/2012/05/22/el-barca-pretende-transmitir-una-imagen-etica-para-lograr-una-sociedad-mejor/>
- De Grado, Á. (2017). *¿Cuánto ha cobrado cada equipo de la Premier por los derechos de televisión?* Obtenido de <http://www.marca.com/futbol/premier-league/2017/05/21/592172fee2704ed94b8b461c.html>
- Diario Gestión. (2015). *FC Barcelona y su exitoso modelo de negocio*. Tendencias. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/fc-barcelona-exitoso-modelo-negocio-92647>

Diario Marca. (2018). *Guardiola: "Es más difícil ganar la Premier que la Bundesliga o LaLiga"*.

Obtenido de <http://www.marca.com/futbol/premier-league/2018/04/14/5ad26ee3468aeb23088b463d.html>

Diario Sport. (2017). *El Barça impulsa el proyecto 'Masia Solidaria'*. Obtenido de Barça :

<https://www.sport.es/es/noticias/barca/barca-impulsa-proyecto-masia-solidaria-6418735>

Escobar, S. (7 de Mayo de 2011). *'Autogoles' del fútbol Colombiano*. Obtenido de Sitio Web de

Portafolio: <http://www.portafolio.co/tendencias/autogoles-futbol-colombiano-123044>

FC Bayern Múnich. (s.f.). *Responsabilidad*. Obtenido de Valores:

<https://fcbayern.com/es/club/values/responsibility>

Fundación Real Madrid. (2013). *Fundación Real Madrid Memoria Anual 2013*. Obtenido de

https://www.realmadrid.com/media/document/m_frm_informeanual_2013_14_web_121114.pdf

García, F. (2004). *La tesis y el trabajo de tesis*. Mexico, D.F.: Limusa Noriega Editores.

González, J. (2016). *El semillero de la Masia*. Obtenido de Investigación Deportes Inc.:

<https://deportesinc.com/la-masia-barcelona/>

Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Junco, L. (2017). *Las cifras del patrocinio en el fútbol europeo*. Obtenido de Deporte y negocio:

<http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2017/10/07/59d7e3dc22601d5a6c8b4608.html>

Kaiser Magazine . (2015). *Las mejores frases de Eduardo Galeano*. Obtenido de

<http://www.kaisermagazine.com/quotes/mejores-frases-quotes-eduardo-galeano-futbol/>

- La Vanguardia. (2013). *¿Cuánto dinero mueve el fútbol europeo?* Obtenido de E-Konomía:
<http://www.lavanguardia.com/economia/20131018/54392110571/cuanto-dinero-mueve-el-futbol-europeo.html>
- Lázaro, J. (2015). *Tu business plan ¡en un pim pam!* Barcelona: Editorial UOC.
- Matiz & Asociados. (2013). *Modelos de negocio – Conceptos*. Obtenido de Blog:
<http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Palacios, M. (2011). *Modelos de Negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad [Tesis de grado]*. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Plumley, D., Wilson, R., & Shibli, S. (2017). A holistic performance assessment of English Premier League football clubs 1992-2013. *Journal of Applied Sport Management*. 9 (1), 1-41.
- PuroMarketing. (06 de 07 de 2017). *PURO MARKETING*. Obtenido de 9 factores clave para desarrollar el modelo de negocio: <https://www.puromarketing.com/14/29032/factores-clave-para-desarrollar-modelo-negocio.html>
- Rapelu. (2016). *Fundaciones en Andalucía*. Obtenido de Fundaciones :
<http://abogadodefundaciones.com/fundaciones-en-andalucia/>
- Revista Forbes. (2014). *Lecciones de liderazgo desde el Manchester United*. Obtenido de Negocios: <https://www.forbes.com.mx/lecciones-de-liderazgo-desde-el-manchester-united/>
- Significados.com. (s.f.). *Significado de FIFA*. Obtenido de General:
<https://www.significados.com/fifa/>
- Soriano, F. (2009). *La pelota no entra por azar: ideas de management desde el mundo del fútbol*. 1era Edición. Barcelona: El Lector Universal.

- Sports Business Group. (2011a). *Global Sports Media Consumption Report 2011*. Obtenido de Sportbusiness International: <https://www.sportbusiness.com/sportbusiness-international/global-sports-media-consumption-2011>
- Sports Business Group. (2011b). *Deloitte Annual Review of Football Finance 2011*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-sbg-arff11-highlights.pdf>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica. Decimoctava Edición*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- UAM. (s.f.). *¿Qué es una estaregia y por qué es tan importante?* Obtenido de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/HF01_E2T2.docx
- Weill, P., Malone, T., D'Urso, V. G., & Woerner, S. (2004). *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*. Obtenido de MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>
- Wikipedia. (s.f.). *Transfermarkt*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Transfermarkt>