



Facultad de ciencias económicas y empresariales

ANÁLISIS DEL VALOR DE MERCADO DE LOS JUGADORES DE FÚTBOL PROFESIONALES. COMPARATIVA ENTRE LAS PRINCIPALES LIGAS EUROPEAS.

Autor/a: Santiago Barrio Frutos

Director/a: Pablo Vega Torres

Índice de contenido

RESUMEN.....	4
1.INTRODUCCIÓN.....	6
a) Objetivos	7
b) Metodología y estructura del trabajo	7
2. IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL FÚTBOL PROFESIONAL.....	8
3. VALOR DE MERCADO.....	11
a) Definición y características	11
b) Base de datos online de fútbol Transfermarkt... ..	12
4.VARIABLES QUE INTERVIENEN.....	15
a) Distintas variables.....	16
b) Redes sociales.....	18
c) Rentabilidad.....	19
d) Comparativa principales jugadores ligas europeas.....	21
5. INFORME DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE (DFML)	25
a) Descripción y conceptos en ingresos comerciales	25
b) Taquillas y marketing	25
c) Derechos televisivos.....	27
c.1) Reparto de ingresos en LaLiga.....	28
c.2) Posicionamiento en de LaLiga en Asia.....	29
6. ANÁLISIS CONJUNTO ENTRE EL VALOR DE MERCADO (TRANSFERMARKT) E INGRESOS COMERCIALES INFORME (DFML)	32
a) Relación valor de mercado-ingresos taquilla	33
b) Relación valor de mercado- ingresos derechos televisivos.....	38
c) Relación valor de mercado- ingresos marketing/ publicidad	42
7.UTILIDADES VALOR DE MERCADO.....	47
➤ Herramienta scouting LaLiga.....	47
8.CONCLUSIÓN.....	50
9. BIBLIOGRAFÍA.....	52

Índice de gráficos

Gráfico 1. Efectos tractores originados por el fútbol.....	9
Gráfico 2. Ranking de ingresos por publicación en IG en LaLiga (€).....	21
Gráfico 3. Ranking de ingresos por publicación en IG en Premier League (€).....	22
Gráfico 4. Ranking de ingresos por publicación en IG en Serie A (€)	23
Gráfico 5. Ranking de ingresos por publicación en IG en Ligue 1 (€).....	24
Gráfico 6. Ingresos televisivos nacionales e internacionales (mill. €).....	28
Gráfico 7. Ingresos comerciales Real Madrid CF (2015-2019) (€).....	30
Gráfico 8. Ingresos comerciales FC Barcelona (2015-2019) (€)	31
Gráfico 9. Ingresos comerciales Manchester United FC (2015-2019) (€).....	31
Gráfico 10. Relación valor de mercado e ingresos por taquillas (Real Madrid CF).....	33
Gráfico 11. Asistencia media al estadio Santiago Bernabéu (última década).....	34
Gráfico 12. Relación valor de mercado e ingresos por taquillas (FC Barcelona).....	35
Gráfico 13. Relación valor de mercado e ingresos por taquillas (Manchester United FC).....	37
Gráfico 14. Relación valor de mercado e ingresos por derechos televisivos (Real Madrid CF).....	38
Gráfico 15. Relación valor de mercado e ingresos por derechos televisivos (FC Barcelona).....	40
Gráfico 16. Relación valor de mercado e ingresos por derechos televisivos (Manchester United FC).....	41
Gráfico 17. Relación valor de mercado e ingresos de marketing (Real Madrid CF)....	43
Gráfico 18. Relación valor de mercado e ingresos de marketing (FC Barcelona).....	44
Gráfico 19. Relación valor de mercado e ingresos de marketing (Manchester United FC).....	46

RESUMEN

Este estudio analiza el valor de mercado de los jugadores de fútbol profesionales, y la influencia que tiene en los ingresos comerciales de los tres clubes con más ingresos de la temporada de acuerdo con el informe Deloitte Football Money League.

El fútbol se ha convertido en un acontecimiento mundial teniendo millones de seguidores. De hecho, en España no podríamos analizar el ocio si no incluimos el fútbol, ya que no sólo la gente lo practica como mero entretenimiento, sino porque también existe un consumo de productos relacionados con este deporte como su asistencia a los estadios de fútbol o mediante su visualización en la televisión. Teniendo en cuenta el impacto socioeconómico que tiene este deporte en la sociedad aportando un porcentaje del PIB al país así como su contribución a la creación de empleo en actividades relacionadas con este deporte, el análisis se centra en establecer cuál es la relación entre los distintos ingresos comerciales de los equipos que son: ingresos por taquilla, por derechos televisivos y por marketing., y el valor de mercado del club en cuestión.

Mediante un modelo de regresión lineal la línea de tendencia resultante nos indica cómo se comportan los ingresos comerciales de los clubes ante una subida en el valor de mercado y viceversa. Esta línea de tendencia nos permite visualizar el efecto positivo que hay en la mayoría de los casos en los ingresos comerciales de los distintos equipos ante una subida del valor de mercado del club.

Palabras clave: Fútbol, impacto socioeconómico, PIB, valor de mercado, línea de tendencia, derechos televisivos, ingresos comerciales.

ABSTRACT

This study analyzes the market value of professional football players, and the influence it has on the commercial income of the three clubs with the most revenue for the season according to the Deloitte Football Money League report.

Football has become a global event with millions of fans. In fact, in Spain we could not analyze leisure if we did not include football, since not only do people practice it as mere

entertainment, but there is also a consumption of products related to this sport such as attending football stadiums or watching it on TV. Taking into account the socio-economic impact that this sport has on society by contributing a percentage of the country's GDP as well as its contribution to job creation in activities related to this sport, the analysis focuses on establishing what the relationship is between the various commercial revenues of the teams, which are: box office revenue, television rights and marketing, and the market value of the club in question.

Using a linear regression model, the resulting trend line tells us how clubs' commercial income behaves in the face of a rise in market value and vice versa. This trend line allows us to visualize the positive effect that there is in most cases on the commercial income of the different teams in the event of a rise in the market value of the club.

Keywords: Football, socio-economic impact, GDP, market value, trend line, TV rights, commercial income.

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que presentamos se centra en el estudio del valor de mercado de los jugadores de fútbol y los clubes con mayor poder económico de este deporte. Con todo ello, analizaremos la influencia que dicho valor tiene sobre los ingresos comerciales que generan los distintos equipos de fútbol europeos durante la temporada. En este trabajo se empleará la base de datos de fútbol online Transfermarkt, una de las herramientas referentes a nivel mundial en la recopilación de datos futbolísticos.

Hoy en día, en España, el fútbol sigue siendo uno de los deportes que cuenta con el mayor porcentaje de seguidores, supone un 1,39% sobre el PIB y la creación de más de 184 mil empleos. Además de su importancia meramente económica, la influencia social del fútbol profesional lo convierte en un medio adecuado a la hora de transmitir valores, reforzar los vínculos comunitarios y el sentido de pertenencia al igual que la promoción del deporte y ejercicio físico de actividades saludables. (PWC, 2015)

Se tendrán en cuenta distintos informes publicados por Deloitte -Deloitte Football Money League- para incorporar datos económicos de los equipos de fútbol y ver los distintos ingresos comerciales que generan anualmente en taquillas, derechos televisivos y marketing o publicidad. Deloitte publica anualmente este informe con los ingresos de los 20 clubes con mayores ganancias del fútbol mundial.

Por último, se analizarán conjuntamente ambos indicadores. La base de datos Transfermarkt, para obtener el valor de mercado de los clubes, y el informe DFML, para recopilar los ingresos por taquillas, derechos de televisión y marketing o publicidad de forma separada durante los últimos diez años. Se tratará de unir ambas fuentes para establecer una relación entre el valor de mercado y los distintos ingresos comerciales de los clubes, mediante una recta de regresión donde se pueda observar la línea de tendencia y, por tanto, la posible relación entre las variables.

A) Objetivos

El objetivo de este trabajo va a consistir en realizar un análisis económico sobre el valor de mercado de los jugadores profesionales de fútbol, y una comparación entre las principales ligas europeas.

Se va a tratar de establecer las distintas variables o causas por las que los jugadores de fútbol tienen una valoración determinada en el mercado con especial hincapié en la popularidad y redes sociales tan importantes en la actualidad a la hora de llegar a más gente.

Una vez visto en qué consiste el valor de mercado en el fútbol y las variables que lo determinan, se llevará a cabo un estudio que medirá la relación que tiene el valor de mercado de los equipos de fútbol y los ingresos comerciales que generan a lo largo de la temporada.

B) Metodología y estructura del trabajo

Teniendo en cuenta cual es nuestro objetivo del trabajo vamos a continuación a explicar cómo vamos a realizarlo y cuáles van a ser las fuentes principales en las que nos vamos a basar para realizar este estudio.

Para ello, nos vamos a guiar de distintos análisis ya realizados por empresas expertas en su sector. Por tanto, para la obtención o recopilación de datos en este trabajo nos guiaremos por los datos aportados por Transfermarkt que nos proporcionará la información necesaria sobre resultados, estadísticas, noticias de transferencias, partidos y en la que se actualiza día a día el valor que tienen los jugadores en el mercado.

Otra fuente de la que extraeremos información es el análisis económico llevado a cabo por Deloitte: “Deloitte Football Money League”, para incorporar datos económicos de los principales equipos europeos en el propio análisis. “La Liga del Dinero sigue siendo el análisis independiente más contemporáneo y fiable del rendimiento financiero relativo de los clubes.” (Muller, O., Simons, A., & Weinmann, M., 2017).

Por tanto, mediante estas distintas fuentes y utilizando como elemento económico el “Valor de mercado” de los jugadores, trataremos de elaborar o construir un modelo para buscar las relaciones con otras variables y extraer conclusiones.

2. IMPACTO SOCIOECONÓMICO DEL FÚTBOL PROFESIONAL

El fútbol profesional ha logrado alcanzar tal magnitud que no puede entenderse como simplemente una actividad deportiva. Va más allá, es un producto de consumo y de entretenimiento para los aficionados y su importancia social como veremos a continuación es considerable. Como la mayoría de los deportes, el fútbol es un sector que crece con gran dinamismo, que va transformando poco a poco la perspectiva que teníamos de este. (KPMG, 2015)¹

Sin embargo, el fútbol no es sólo deporte y entretenimiento sino que detrás existe un mundo económico-empresarial en el que los distintos clubes se convierten en protagonistas. Todo esto genera una demanda tanto por la práctica de este deporte como por su espectáculo, que tanto el sector deportivo como otras empresas subyacentes intentan satisfacer.

Las actividades económicas que derivan de este deporte son considerables: turismo, publicidad, merchandising, seguridad, salud, etc. Hablando en términos de negocios, el fútbol genera tal fuente importante de ingresos que se traslada al desarrollo económico del país.

En España, la liga nacional de fútbol profesional- LaLiga- cautiva a millones de espectadores y aficionados al año, generando un significativo volumen de negocio y miles de puestos de trabajo alrededor de sus competiciones y eventos deportivos. Dichos beneficios trascienden a los propios clubes y aficionados generando actividad económica en diversos sectores, que de otra forma no existirían. (PWC, 2016)²

En dicho artículo realizado por la consultora PWC donde se estudia el impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España, podemos hacernos una idea de lo que supone el fútbol profesional y lo que representa para el PIB español: “Los ingresos totales generados por la industria del fútbol profesional en España en la temporada 2016/17 superaron los 15.688 millones de euros, lo que representa un 1,37% sobre el PIB”, lo cual supone pasar del 0,7% a casi el 1,4% actualizando los datos del anterior informe realizado por la consultora en 2012-2013.

¹ Informe KPMG, *Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España, 2015*.

² Informe PWC, *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España, 2016*.

El fútbol profesional supuso 185 mil empleos en la temporada 2016-2017, entre directos, indirectos, tractor e inducido, lo que significa según añade Jordi Esteve³ que “una de cada 100 personas en España trabaja en algo relacionado con el fútbol”

En cuanto al impacto fiscal, que representa el volumen de los ingresos públicos generados por la industria del fútbol profesional en España, Esteve señala que: “se están generando más de 4.000 millones de euros de recaudación fiscal gracias al fútbol”.

El impuesto sobre el valor añadido aumentó debido en gran medida al consumo de los aficionados en los bares, transportes y restauración. A su vez, un aumento de la masa salarial debido a una mayor actividad económica generada por este deporte, lo que aumentó las cotizaciones a la seguridad social. Por último, se incrementaron los beneficios de las empresas aumentando la recaudación por el impuesto de sociedades al igual que se iban generando otros ingresos por impuestos especiales.

A continuación vamos a ver los distintos sectores en los que el LaLiga influye y que la consultora PWC denomina en su informe como “efector tractores”.



Fuente: PWC, 2015

³ Autor informe *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*, PWC, 2016.

- **Hostelería y restauración:** Consumo de estos servicios por los aficionados en las afueras del estadio. Consumo de comida, bebidas y otros productos el día del partido.
- **Transportes y alojamiento:** En esta sección se encuentran todos aquellos gastos que suponen los traslados al estadio así como el alojamiento donde permanecerán los aficionados durante esos días.
- **Medios de comunicación:** Tanto prensa como como publicidad, se tienen en cuenta los ingresos por radio, televisión, internet y publicidad relacionada con distintos contenidos del fútbol.
- **Videojuegos:** Ya sea para aplicaciones de móvil, juegos para las distintas consolas, para la Tablet y para el ordenador. Diseñan juegos de fútbol actualizados y lo más real posible para dar una buena experiencia al consumidor.
- **Tv de pago:** En este apartado entran los distintos canales de televisión que son de pago y tienes que contratar previamente si quieres hacer uso de ellos. En algunas ocasiones se suele ofrecer como paquetes de televisión más telefonía móvil.
- **Juegos y apuestas:** Casas de apuestas cuyo servicio es hacer pronósticos sobre los partidos de fútbol profesional, incluyendo también el formato online cada vez más presente en las aplicaciones móviles.

3. VALOR DE MERCADO

a) Definición y características

El valor de mercado es un valor económico orientativo que no siempre coincide con el precio final y que actuará de referencia a la hora de establecer una oferta concreta. Consiste en una cifra que se le establece a un jugador ante un posible acuerdo en el futuro.

La gente tiende a pensar de forma errónea que el valor de mercado es lo mismo que precio final, y esto no es así. Supongamos el caso en el que un jugador que queda libre a final de temporada y ha acabado ya su contrato en ese club puede cambiar de equipo a coste cero, pero eso no significa que su valor de mercado sea cero. Cada jugador es distinto y por tanto es necesario analizar y estudiar cada jugador de manera individual. Es importante tener en cuenta que no se valora la cifra máxima que un club pagaría por su fichaje, sino lo que varios clubes, en una pugna, estarían dispuestos a ofrecer. Teniendo en cuenta el modelo económico de la oferta y la demanda no es lo mismo que un determinado equipo busque a un mediocentro izquierdo concreto que varios equipos quieran fichar a ese mismo jugador. Por poner un ejemplo: Si una persona quiere vender un coche que cuesta veinte mil euros con rapidez porque necesita liquidez seguramente baje el precio para venderlo lo antes posible. Ese coche tendría un valor de mercado de veinte mil euros, pero por necesidad quizá lo venda por quince mil.

En un artículo publicado por el diario As, Tobías Blaseio⁴ explica también que no es lo mismo una cláusula de rescisión que un valor de mercado:

La cláusula es fijada por el club cuando firma un contrato, se fijan en niveles muy altos para aumentar la dificultad de una posible salida futura. Es un modo de valorar al jugador y transmitir la confianza en su persona y juego. En Transfermarkt, no solemos centrarnos en las cláusulas para valorar a un jugador, ya que normalmente no suelen estar actualizadas a la situación concreta del futbolista.

Para Tobías el objetivo principal del valor de mercado es “alcanzar una cifra concreta que describa la situación deportiva y económica de un futbolista en un momento determinado.”

⁴ Entrevista en el diario AS a Tobías Blaseio , administrador en España de Transfermarkt, 2019.

b) Base de datos online de fútbol Transfermarkt

Transfermarkt es base de datos online de fútbol con sede en Alemania, que tiene información futbolística, como resultados, estadísticas, noticias sobre transferencias y partidos. Según el IVW⁵, está entre las 25 páginas web alemanas más visitadas, y es una de las páginas deportivas más grandes después de kicker.de, la principal revista deportiva de Alemania especializada principalmente en el fútbol.

La base de datos tiene puntuaciones, resultados, noticias de transferencias, partidos y valores de los jugadores. A pesar de que los valores de los jugadores, junto con algunos otros hechos, son estimaciones, los investigadores del Centro de Desempeño Económico han encontrado que los "rumores" de transferencias de jugadores son en gran medida exactos.

Transfermarkt no estima los valores de mercado de manera democrática sino que utiliza un enfoque jerárquico. Es decir, no calcula los valores finales del mercado como la media o la mediana de todas las estimaciones individuales, sino que da la última palabra a unos pocos miembros de la comunidad habilitados, a los que denominan los "jueces". (Muller, O., Simons, A., & Weinmann, M., 2017).

En consecuencia, estos jueces revisan las estimaciones de otros usuarios y las seleccionan y sopesan al tomar sus decisiones, de modo que pueden disminuir o aumentar la influencia de los usuarios que consideran menos o más cualificados. Aunque los valores finales del mercado no se calculan democráticamente, hay razones para creer que el principio del juez selectivo funciona mejor de lo que lo harían los enfoques puramente democráticos de la agregación de información.

Transfermarkt fue fundada en el año 2000 por Matthias Seidel⁶ y se ha convertido en una web de referencia para profesionales (scouters, periodistas, agentes de jugadores, clubes...) y aficionados al fútbol por el enorme volumen de información gratuita que ofrece diariamente a sus usuarios. Su crecimiento se ha traducido en una plantilla de más de 40 empleados dedicados plenamente a la recopilación de resultados, estadísticas, rumores, traspasos, calendarios de partidos y valores de mercado de actualización constante y diaria. Se encuentra entre las 25 páginas web alemanas más visitadas y ya

⁵ Information Community for the Assessment of the Circulation of Media.

⁶ Matthias Seidel, fundador, accionista y director general de Transfermarkt.

cuenta con versiones en hasta 10 idiomas, incluido el español. Uno de sus contenidos más populares son los valores de mercado, tanto a nivel individual de jugadores como de equipos, que se actualizan periódicamente de forma paralela a la actualidad del mundo del fútbol. (Diario AS)⁷

Dentro de su amplia base de datos podemos encontrar también otra serie de información deportiva, como rumores, entrevistas y pronósticos de expertos así como partidos con sus selecciones. El usuario se beneficia de experiencia plena que le motiva a acceder a diario para ver las diferentes evoluciones a nivel individual y colectivo del mundo del fútbol. Han conseguido ser la referencia del sector ras casi dos décadas de su existencia y su expansión parece no tener pausa.

-La página web se divide en 7 áreas principales que son:

- 1. Noticias:** En esta pestaña puedes encontrar las noticias que vayan ocurriendo día a día tanto a nivel nacional como internacional. Puedes ver noticias sobre fichajes, lo que está pasando ese mismo día, posibles rumores, entrevistas y pronósticos de expertos.
- 2. Fichajes y rumores:** En esta otra sección podemos tener acceso a distinto tipo de información. Desde fichajes más recientes en el mercado en cualquier competición, jugadores que están cedidos actualmente, fichajes más valiosos y caros tanto del mercado de invierno como del mercado de verano., hasta rumores sobre el posible destino de algunos jugadores. Todo esto se aplica a las principales ligas europeas.
- 3. Valores de mercado:** En valores de mercado podemos tener acceso a los valores de mercado de los jugadores en la actualidad, las mayores subidas y bajadas, así como una serie de estadísticas interesantes como cuales son los clubes y jugadores más valiosos, el 11 más valioso, el récord de valores de mercado por edad y valores de mercado más altos registrados hasta el día de hoy.

⁷ Diario AS: Diario deportivo español

- 4. Competiciones:** En cuanto al apartado de competiciones Transfermarkt ofrece información de todas las competiciones tanto a nivel nacional como son la liga con la primera división, segunda división e inferiores, la copa del rey y la supercopa. En lo que se refiere a competiciones internacionales, la Champions league, la Europa league y la Uefa Youth league. También datos sobre jugadores como goles, asistencias, máximos goleadores, mejor jugador., y sobre entrenadores y clubes.
- 5. Foros:** Mediante el foro la página logra que los internautas y amantes del fútbol puedan interactuar y expresar sus opiniones. Los principales foros son el foro general, el foro de rumores y el foro de valor de mercado. La idea es que los distintos participantes ponen un tema del que conversar y mediante las distintas respuestas empieza un hilo de conversación donde cada persona expresa su pensamiento.
- 6. Mi TM:** Mi Transfermarkt es la oportunidad de crear tu propia cuenta para beneficiarte de las distintas funciones que hay. Puedes enviar una corrección, es decir, si hay algún dato sobre jugador , entrenador, club o reporte de encuentro como usuario de Transfermarkt puedes editar y completar los datos. Otra de las ventajas es la discusión compartida en la que como ya he explicado anteriormente en los foros, al estar dado de alta los usuarios podrán discutir sobre tácticas, fichajes, rumores o partidos del fin de semana. Por último, también tienes la posibilidad de votar en encuestas actuales, 11 ideal de la semana, valores de mercado y calificaciones de los jugadores.
- 7. En vivo:** La última pestaña de Transfermarkt trata sobre el directo, es decir puedes ver los partidos que se están jugando en ese mismo instante, el resultado, las alineaciones que presentan ambos equipos y comentarios minuto a minuto sobre lo que está pasando en todo momento sobre el terreno de juego.

4. VARIABLES QUE INTERVIENEN

a) Distintas variables

A la hora de determinar el valor de mercado de un jugador hay que tener en cuenta una serie de datos: rendimiento del jugador en su equipo en clubes y en su selección, estado físico, regularidad de las lesiones, edad y el potencial de cara al futuro, transferencias del pasado, la posición, la situación institucional del equipo al que pertenece, sueldo, jerarquía dentro del club o potencial como marca publicitaria, interés de otros clubes, prestigio internacional, la trayectoria y experiencia profesional. Todos estos datos en su conjunto generarán al final un valor de mercado.

Casi siempre se ha tenido la sensación de que los jugadores atacantes tenían más valor que los defensivos, es decir, que los delanteros o goleadores por el hecho de que la probabilidad de meter un gol es mucho mayor siempre iban a tener más valor que por ejemplo un portero al que en el pasado no se le tenía tanta consideración como ahora. Sin embargo esta idea ha cambiado durante los últimos años y los porteros se han ido convirtiendo en piezas claves de los equipos y están cada vez más en el foco mediático. Hoy en día aquellos porteros jóvenes con gran calidad y potencial y aquellos que de una forma deciden partidos y son determinantes, han conseguido llegar a un valor que ya no les diferencia tanto de los atacantes, incluso en algunos casos su valor está por encima.

La publicidad y la televisión juega aquí un papel muy importante. Es evidente que de cara al espectador vende más jugadores habilidosos, regateadores o goleadores ya que las empresas que venden contenidos relacionados con el fútbol saben que este tipo de jugadores son los que más llaman la atención al público y aficionados. Por esta razón puede parecer que estos jugadores sean más importantes, pero en lo que a valor de mercado se refiere la verdad es que en estos últimos años la cifra se ha igualado de una forma notoria.

Para Transfermarkt, la edad es un elemento clave a la hora de establecer el valor de mercado de un jugador. Pero por mucho que la edad sea un punto clave no es del todo determinante ya que intervienen otras variables. Pongamos el ejemplo de Cristiano Ronaldo: ¿Cómo es posible que a sus 35 años tenga un valor de mercado tan alto? (60 millones€). La respuesta es que pese a su edad su rendimiento ha sido ascendente y constante, y su salario y valor publicitario son tan significativos que todavía le permite

estar en las primeras posiciones del ranking mundial. Cuando Cristiano baje de nivel o ya no sea tan determinante y constante durante la temporada es cuando dicho valor empezará a bajar, tanto por su edad como por las demás variables que antes si le permitían competir económicamente con otros jugadores .

En un estudio⁸, investigadores de las universidades de Copenhague y Liechtenstein estudian todas las variables que influyen el valor de mercado de un jugador a lo largo de su vida profesional. El modelo de los investigadores estudia las características objetivas de los jugadores, que son:

- **Edad:** La edad refleja la experiencia del jugador así como su potencial de mejora. La edad media en la que los jugadores tienen su mayor potencial suele ser en torno los 26-27 años donde ya tienen la experiencia y todavía no son muy mayores de edad en cuanto al fútbol se refiere, ya que la edad normal de retirada suele estar en torno a los 35 años teniendo en cuenta alguna excepción.
- **Altura:** A simple vista esta variable no parece ser muy importante pero si lo es. La altura influye en la capacidad de golpear el valor de cabeza, ya sea en defensa para despejar algún balón o en ataque para rematar para marcar un gol. Por tanto la altura de un jugador es otra variable ya que puede por tanto influir en el resultado final del partido.
- **Posición:** La posición influye ya que a priori los delanteros suelen tener más valor que los mediocentros o los defensores. Pero también a la hora de medir la posición de un jugador se suele ver también la flexibilidad de este para jugar en varias posiciones, es decir, que pueda jugar de mediocentro ofensivo pero también como delantero. Será más valorado aquel jugador que pueda jugar en varias posiciones que otro que sólo tenga las habilidades para jugar en una sola posición.
- **Pierna de referencia:** Este es otro factor que influye en la flexibilidad del jugador sobre el campo. Los jugadores zurdos suelen tener más impacto o sobresalen un poco más sobre los diestros porque hay menos zurdo que diestros. Aquel jugador

⁸ Estudio: 'Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football'.

que se defiende con ambas piernas, que sea ambidiestro permitirá que pueda jugar en cualquier lado del campo porque su pierna de referencia no le limita al contrario que otros jugadores. Ser ambidiestro incrementa por tanto el valor de los jugadores.

- **Nacionalidad:** Dependiendo de la competición existen limitaciones de jugadores extranjeros. En nuestro caso más cercano La Liga, sólo hay posibilidad de que haya 3 jugadores extracomunitarios en el equipo, que significa tres jugadores que no tengan nacionalidad de algún país de la unión europea o países asociados.

También en un segundo apartado, analiza las habilidades y la capacidad de los jugadores:

- **Tiempo jugado:** Se debe tener en cuenta el tiempo jugado tanto en su equipo como en su selección. Un jugador tendrá más valor si es seleccionado por su seleccionador, pero también si juega minutos. El valor está en ser seleccionado y además jugar minutos. También se mide la regularidad del jugador en términos de minutos jugados durante las últimas temporadas.
- **Goles:** Tanto si es delantero como si es defensa la capacidad goleadora es un elemento clave en un jugador. Si un defensa además de cumplir con sus obligaciones en defensa es capaz de marcar goles su valor será mayor que el de otros defensas. En el caso de los delanteros a priori lo normal es que marquen goles, por tanto una mala capacidad goleadora o poca regularidad lo hará bajar de valor.
- **Asistencias:** Las asistencias reflejan su influencia en el juego del equipo y su capacidad para decidir partidos. Hay jugadores más conocidos por las asistencias que dan que por los goles que son capaces de marcar, y esto no siempre es malo.
- **Pases:** Más que el número de pases que da un jugador, que también es importante, lo que se estudia aquí es la precisión que tiene el jugador al dar los pases. Cuantos balones pierde, si son jugadas forzadas o no y su visión de juego son variables que entran en dicha valoración.

- **Regates y entradas:** Los regates son los recursos que más vistosos son de cara a los aficionados, de una forma u otra es una forma de dar espectáculo y hacer algo novedoso sobre el terreno de juego. Por norma general aquellos jugadores que tienen buenas habilidades a la hora de hacer regates son capaces de deshacerse de sus rivales con facilidad y como consecuencia con capacidad para alterar el resultado. Esta habilidad es más buscada en mediocentros y delanteros y no tanto en defensas.

- **Faltas y tarjetas:** En cuanto a las faltas y tarjetas, reflejan la intensidad y conflictividad de un jugador. Ser un jugador intenso conlleva hacer más faltas y por reiteraciones de sus acciones puede resultar en tarjeta. Hay que analizar si las tarjetas o faltas del jugador son constantes en el tiempo o si por el contrario realiza bien las entradas, es un jugador intenso pero no realiza faltas merecedoras de tarjeta.

Por último, los investigadores establecen un tercer apartado que influye en el valor de un futbolista: su popularidad.

Hoy en día para hablar de popularidad tenemos que hablar de las redes sociales., y es que las redes sociales muestran mediante los seguidores cuanto alcance puede llegar a tener una persona, y como de populares son. Por ello, la presencia de los futbolistas en las redes sociales influye en su valor de mercado y, como consecuencia, en el sueldo que cobran, ya que una mayor popularidad entre sus seguidores se traduce en más ingresos para el club en concepto de publicidad y marketing.

b) Redes sociales

Actualmente las redes sociales se han convertido en algo más que un medio de comunicación ya que no sólo interfiere en las relaciones personales y sociales, sino que también es una nueva forma de hacer negocios. Para las pequeñas y medianas empresas se ha convertido en una grandísima oportunidad ya que al no tener todavía grandes

recursos como otras empresas ya asentadas, le permite darse a conocer de una forma más asequible y poniendo el foco directamente en su público objetivo.

Es una realidad que la mayor parte de la población usa las redes sociales ya que nos permite interactuar con otras personas que están en la otra punta del planeta, crear contenido, compartirlo y la posibilidad de ver contenido de personas famosas como deportistas, actores, modelos... que nos muestran cómo es su día a día y que crea tanta expectación entre sus seguidores.

A nivel profesional las redes sociales nos sirven para darnos a conocer y publicitar nuestra marca y conseguir nuevos clientes y usuarios. El principal inconveniente de las redes sociales está cuando se pasa el límite en cuanto a propagación de información sobre temas que sólo expertos podrían hablar o aconsejar.

En definitiva, mediante las redes sociales los usuarios se mantienen informados sobre las últimas noticias, comparten su vida e interactúan con el resto del mundo, en un rango de tiempo muy pequeño. Esto sin duda tanto para las empresas y en nuestro caso lo clubes de fútbol ha sido una nueva fuente de ingresos relacionados con la publicidad que ha ido a más durante estos últimos años.

c) Rentabilidad

Las empresas ven en estas personas que tienen un gran número de seguidores una oportunidad de oro para promocionar su producto. Pagan una determinada cantidad a dicha persona para que salga con su producto con el objetivo hacer llegar ese producto al máximo número de seguidores. La importancia es por tanto el engagement, es decir, las interacciones voluntarias de los aficionados con los contenidos como son los retuits en Twitter y los “likes” en Instagram.

En ocasiones se compenetra tanto las promociones de los jugadores como la de los clubs. Los departamentos de Marketing intentan que los jugadores aporten a los ingresos del club aunque algunos jugadores top tengan sus propias cuentas al margen. Un jugador de élite puede llegar a cobrar miles o cientos de miles de euros por subir una publicación a la red social con algo relacionado con una marca.

Aunque existe un gran número de marcas que trabaja con los futbolistas, siempre suelen ser marcas de batidos energéticos, ropa deportiva con la que tienen un contrato, gimnasios, colonias y en definitiva aquella marca con la que esté trabajando el futbolista. Esto genera para las futbolistas una segunda fuente de ingreso que hace unos años quizás era impensable pero hoy en día genera muchísimo dinero.

Pero a veces esta segunda fuente de ingreso puede ser incluso mayor que la primera. Según “The Business Insider”⁹, Cristiano Ronaldo genera más dinero como “influencer” de Instagram que como futbolista de la Juventus. El jugador portugués ha ganado 43,2 millones de euros al año con esta red social gracias a la publicación de posts en su cuenta según ha confirmado un estudio realizado por la firma especializada en redes sociales “Hopper HQ”.

El salario actual de Cristiano en la Juventus es de unos 30 millones de euros según “Goal.com”¹⁰, lo cual afirma que hay una diferencia negativa de unos 13 millones de euros respecto a lo que gana con sus post de Instagram. El promedio por cada post promocionado es de unos 874.000 euros, unos números que incluso superan a los de grandes celebridades como Kylie Jenner, Selena Gómez o Emily Ratajkowski. Según explica Nicola Cronin, ejecutiva de marketing de Hopper HQ, a Business Insider: "Cristiano es el ser humano más seguido en Instagram (con 186 millones de seguidores), por lo que las empresas están pagando casi un millón de dólares por cada posts promocionado con el objetivo de poder acceder a su increíble alcance"

d) Comparativa principales jugadores ligas europeas

A continuación vamos a ver una comparativa realizada por StubHub¹¹ entre las distintas principales ligas europeas: española, inglesa, italiana y francesa. En esta comparativa se va a poder ver el ranking de los futbolistas con más ingresos por cada publicación en la red social Instagram.

⁹ Medio digital estadounidense de noticias financieras y empresariales.

¹⁰ Medio digital de noticias internacionales de fútbol.

¹¹ Informe realizado por StubHub, plataforma número uno en reventa de entradas.

-La Liga (España)

Gráfico 2: Ranking de ingresos por publicación en IG en LaLiga

Ranking	Jugador	Instagram	Equipo	Seguidores	Likes	Comentarios	Ingresos por post
1	Lionel Messi		Barcelona	142,782,300	4,300,000	24,000	€717,224
2	James Rodríguez		Real Madrid	44,974,980	1,500,000	6,545	€225,918
3	Gareth Bale		Real Madrid	42,934,252	601,000	2,099	€215,667
4	Marcelo		Real Madrid	42,286,499	577,000	3,066	€212,413
5	Luis Suárez		Barcelona	37,343,208	716,000	3,632	€187,583
6	Sergio Ramos		Real Madrid	37,226,507	935,000	3,284	€186,996
7	Karim Benzema		Real Madrid	32,485,366	517,000	3,161	€163,180
8	Antoine Griezmann		Barcelona	29,875,597	1,200,000	4,905	€150,071
9	Eden Hazard		Real Madrid	26,615,161	1,000,000	4,288	€133,694
10	Toni Kroos		Real Madrid	23,448,992	715,000	4,296	€117,789

Fuente: StubHub

Desde la marcha de su gran competidor (Cristiano Ronaldo), Messi se ha convertido en el jugador de LaLiga que más ingresos recibe por cada publicación (717 mil euros) así como el de más número de seguidores (casi 143 millones). Sorprendentemente le sigue en el ranking James Rodríguez, jugador del Real Madrid y es que a pesar de jugar muy poco esta temporada, es uno de los héroes en su país Colombia y cuenta con casi 45 millones de seguidores.

Como se puede observar en el ranking, las primeras posiciones las ocupan jugadores tanto del Real Madrid CF como del FC Barcelona, algo evidente ya que son los equipos que cuentan con un mayor número de aficionados tanto a nivel nacional como internacional y por tanto los jugadores consiguen llegar a un mayor número de seguidores en la red social Instagram.

-Premier League (Inglaterra)

Gráfico 3: Ranking de ingresos por publicación en IG en Premier League

Ranking	Jugador	Instagram	Equipo	Seguidores	Likes	Comentarios	Ingresos por post
1	Paul Pogba		Manchester United	39,302,110	964,000	3,664	€197,423
2	Mohamed Salah		Liverpool	36,487,197	1,400,000	8,931	€183,282
3	Mesut Özil		Arsenal	21,765,509	708,000	4,408	€109,333
4	David Luiz		Arsenal	19,383,254	141,000	24	€97,366
5	Gabriel Jesus		Manchester City	14,259,354	169,000	12	€71,628
6	Roberto Firmino		Liverpool	12,749,578	512,000	1,633	€64,044
7	Sergio Agüero		Manchester City	12,581,032	301,000	2,430	€63,197
8	David de Gea		Manchester United	10,896,828	429,000	2,179	€54,737
9	Kevin De Bruyne		Manchester City	10,112,010	587,000	2,862	€50,794
10	Harry Kane		Tottenham Hotspur	9,517,684	361,000	1,910	€47,810

Fuente: StubHub

En cuanto a la Premier League, el jugador del Manchester United, Paul Pogba es el jugador más seguido de la liga (casi 40 millones) y el que más ingresos recibe por cada publicación (197 mil euros). Sin embargo, cabe destacar que en cuanto a engagement¹², no es el primero del ranking ya que le supera el jugador del Liverpool, Mohamed Salah. Las interacciones de los fans con Salah son mayores, cifras que se pueden observar en los likes o me gusta que tienen sus publicaciones así como el doble de comentarios que recibe respecto a Paul Pogba.

No sería sorprendente ver en unos años al jugador de Liverpool Mohamed Salah por encima del jugador del Manchester United, ya que los resultados y la actuación del equipo influye en la aparición del jugador en competiciones europeas dándole así más visibilidad.

¹² Nivel de interacción y compromiso que tienen los usuarios con las marcas en redes sociales.

-Serie A (Italia)

Gráfico 4: Ranking de ingresos por publicación en IG en Serie A

Ranking	Jugador	Instagram	Equipo	Seguidores	Likes	Comentarios	Ingresos por post
1	Cristiano Ronaldo		Juventus	202,939,967	5,500,000	58,000	€1,019,408
2	Zlatan Ibrahimović		Milan	41,456,002	1,300,000	9,894	€208,242
3	Paulo Dybala		Juventus	36,118,130	1,200,000	4,124	€181,429
4	Alexis Sánchez		Internazionale	10,349,841	504,000	5,753	€51,989
5	Mario Balotelli		Brescia	9,127,875	227,000	10,000	€45,851
6	Gianluigi Buffon		Juventus	9,015,650	244,000	822	\$49,766
7	Juan Cuadrado		Juventus	7,938,138	144,000	497	\$43,819
8	Douglas Costa		Juventus	6,139,983	245,000	950	\$33,893
9	Romelu Lukaku		Internazionale	5,827,101	437,000	4,856	€29,271
10	Sami Khedira		Juventus	5,581,631	84,000	321	\$30,811

Fuente: StubHub

Ya no es sorpresa ver a Cristiano Ronaldo liderando el ranking tanto en número de seguidores (casi 203 millones) así como en engagement con unas cifras de 5 millones y medio de likes y 58 mil comentarios de media por publicación. Como ya hemos visto anteriormente, Cristiano Ronaldo gana aproximadamente un millón de euros cada vez que sube una publicación. Este jugador aparte de ser “héroe” en Portugal y más tras la consecución de la Eurocopa en 2016, ha pasado por grandes equipos donde ha ido sumando gran cantidad de seguidores (Manchester United, Real Madrid y ahora Juventus).

La llegada de Cristiano Ronaldo a la Juventus provocó gran expectación suponiendo para la Serie A un salto de calidad e importancia albergando a unos de los mejores jugadores de la historia.

-Ligue 1 (Francia)

Gráfico 5: Ranking de ingresos por publicación en IG en Ligue 1

Ranking	Jugador	Instagram	Equipo	Seguidores	Likes	Comentarios	Ingresos por post
1	Neymar		PSG	133,578,755	2,700,000	54	€670,993
2	Kylian Mbappé		PSG	38,727,951	1,500,000	5,403	€194,538
3	Thiago Silva		PSG	16,642,646	180,000	499	€83,599
4	Ángel Di María		PSG	11,180,300	156,000	294	\$61,715
5	Cesc Fàbregas		Monaco	11,085,019	93,000	262	\$61,189
6	Keylor Navas		PSG	9,741,016	154,000	437	\$53,770
7	Memphis Depay		Lyon	8,853,623	341,000	1,789	€44,474
8	Edinson Cavani		PSG	6,988,832	139,000	832	\$38,578
9	Mauro Icardi		PSG	6,396,553	108,000	262	\$35,309
10	Marco Verratti		PSG	4,699,644	102,000	262	\$25,942

Fuente: StubHub

Siendo el fichaje más caro de la historia del fútbol el exfutbolista del FC Barcelona, Neymar, lidera este ranking en la liga francesa. Esta liga no se caracteriza precisamente por tener jugadores de mucho renombre y de hecho se puede ver que la suma de seguidores de Neymar y su compañero de equipo Mbappé es más, que la suma del resto de jugadores de la liga. Si Neymar ya era importante a nivel de seguidores e ingresos por publicación en Barcelona, no iba a ser menos en París.

Como se puede observar en las 4 principales ligas de Europa el número de seguidores es directamente proporcional al ingreso por cada publicación. Es evidente que un mayor número de seguidores supone más alcance ya que estas llegando a un mayor número de personas. Las distintas marcas pagan más en función de los seguidores que tenga el futbolista ya que en unos casos su alcance no será tan grande mientras que en otros si será mayor.

5. INFORME DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE (DFML)

a) Descripción y conceptos en ingresos comerciales

Como cada año y en su 23 edición, Deloitte publica en su informe Deloitte Football Money League los ingresos de los 20 clubes con mayores ganancias del fútbol a nivel mundial. Dicho informe es de gran utilidad ya que permite desglosar las ganancias de dichos clubes en tres apartados distintos: taquillas, derechos de televisión y marketing. Publicado sólo ocho meses después del final de la temporada 2018/19, el DFML se ha convertido en el análisis independiente más contemporáneo y fiable del rendimiento financiero relativo de los clubes.

Los 20 clubes han ingresado más de 9.000 millones de euros en la temporada 2018/19, frente a los 8.345 de la anterior, lo que supone un incremento del 11,2%. Las perspectivas son buenas, pero los consultores de Deloitte apuntan, con acierto, que los clubes de fútbol no solo compiten entre sí por obtener sus ingresos, sino que lo hacen con otras industrias, tanto del deporte como del entretenimiento. Los nuevos usos de consumo audiovisual y el ajuste a la era digital marcarán el crecimiento en el futuro. (El Español, 2020)¹³

b) Taquillas y marketing

Según publica el informe de Deloitte, los ingresos comerciales y los ingresos de los partidos han crecido con un CAGR de 8% y 4% respectivamente y son ambas fuentes de ingresos que están en gran medida bajo el control de cada club. La industria del fútbol se ha desarrollado mucho durante estos últimos años y de ahí el acercamiento de los clubes hacia el mercado comercial y el acercamiento a los aficionados. Debido a la restricción de ingresos por retransmisión de los partidos de fútbol, se ha creado esta oportunidad en la que estas opciones de ingresos controladas por los clubes son clave para su desarrollo.

Es evidente la estrecha relación que existe entre el deporte y la publicidad, y que genera tanta creatividad. Aquellos que patrocinan a los equipos de fútbol realizan campañas ingeniosas invirtiendo mucho dinero con el objetivo de dar a conocer su marca de la mejor manera posible. Por el lado que les toca, los clubes de fútbol reciben grandes cantidades

¹³ Artículo publicado por Benito Pérez González, El Español, 2020.

provenientes de diferentes marcas, no sólo en el caso de anuncio publicitario, sino también, por ejemplo, de la indumentaria que llevan puesta.

Poniendo un ejemplo real, el equipo de fútbol Real Madrid tiene varios patrocinadores que divide de la siguiente forma:

- **Patrocinadores principales:** Son los patrocinadores que más ingresos suponen para la entidad blanca. Estos patrocinadores son la aerolínea Fly Emirates con la que firmó un contrato de 5 años, y Adidas quien se ha asentado como productor de la equipación del Real Madrid
- **Patrocinadores globales:** En este grupo se engloban diversas marcas como Nivea men, Audi (vehículos oficiales de la plantilla), Hankook, Mahou, Exness, EA Sports y Hugo Boss.
- **Patrocinadores regionales:** En este último grupo se encuentran marcas como Movistar, La Caixa, Codere, Sanitas, Coca Cola, Solán de Cabras, Palladium, Tecate, China citi bank y Marathon Bet

Para ver el alcance de estos patrocinios y los ingresos que generan para el club, tomaremos como referencia la siguiente noticia publicada por Expansión¹⁴ : “El Real Madrid y Adidas, líderes en patrocinios”. En la noticia, el autor refleja que el club madrileño ha firmado un acuerdo que bate récords en el ranking por equipos. Este acuerdo supone un ingreso anual para el Real Madrid de 110 millones de euros hasta 2028, superando al Barcelona y Manchester United.

Con todo esto la camiseta del Real Madrid se convertiría en la más cara del mundo ya que facturaría por el patrocinio de esta una cantidad de 220 millones. Una cifra que viene de la suma de esta nueva alianza con Adidas y lo que les genera el acuerdo de Fly Emirates llevando su logo en la camiseta.

Como se puede observar la relación entre patrocinadores, publicidad y el mundo de los deportes y en este caso concreto, el fútbol, es de gran importancia. Gracias a estos contratos millonarios, las marcas por un lado se dan a conocer y consiguen llegar a

¹⁴ Artículo publicado por A. Santamaría en Expansión, 2019.

multitud de clientes, y los clubes se benefician de los ingresos (cada nuevo contrato mayores) por patrocinar a las distintas marcas.

c) Derechos televisivos

Los derechos televisivos se han convertido en estos últimos años en una fuente de ingresos vital para los distintos equipos de fútbol y más aún para aquellos que cuentan con pocos recursos.

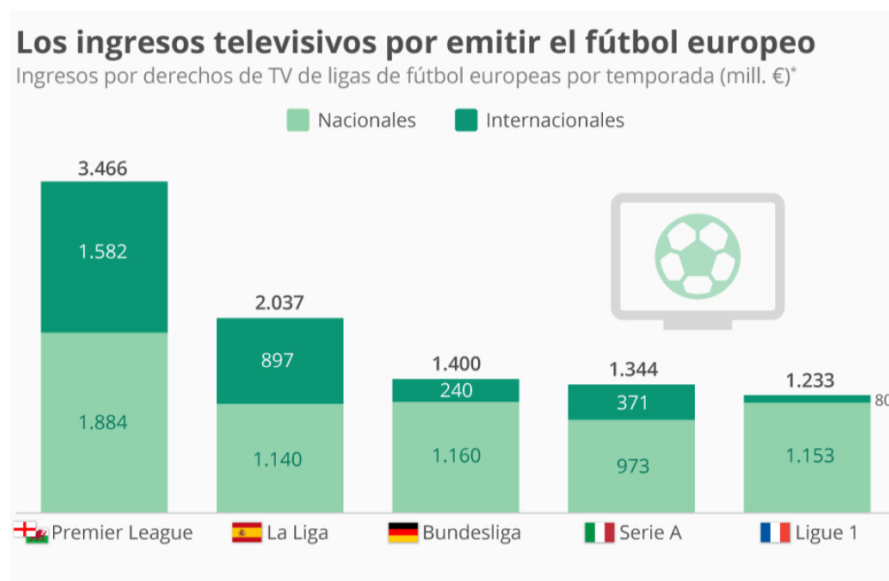
Para ahondar más en este tema vamos a seguir un informe que publicó la consultora KPMG el 6 de agosto de 2019 en su apartado de “Football Benchmark”. Football Benchmark es una plataforma interactiva que proporciona un profundo entendimiento y análisis del negocio del fútbol. Se analizan enormes cantidades de datos, desde el rendimiento de empresarial de los clubes de fútbol hasta la estimación de los valores de mercado de los jugadores (herramienta como Transfermarkt). Estos datos se gestionan mediante un sistema de inteligencia comercial el cual permite extraer fácilmente los datos seleccionados y agruparlos en gráficos visualmente convincentes y dinámicos.

Esta plataforma realizó un informe el pasado Agosto *“Broadcasting revenue landscape – big money in the “big five” leagues”*, donde establece la retransmisión como el corazón y el alma del fútbol actual ya que para las audiencias mundiales es la tecnología que les permite seguir los partidos sin límites, mientras que para los clubes se ha convertido en una fuente de ingresos brutal. También en este informe el equipo de KPMG Football Benchmark analiza el panorama de los derechos televisivos de las cinco mayores ligas europeas.

Como podemos ver en el gráfico proporcionado por Statista.com¹⁵ sobre el informe realizado por KPMG, los equipos que forman la Liga Santander se repartirán esta temporada cerca de 2.037 millones de euros, 1.140 millones por la difusión nacional y 897 por la internacional. De las 5 principales ligas europeas, aquella que genera más por derechos televisivos es la Premier League con un total de 3.466 millones de los cuales 1.582 son por la difusión internacional.

¹⁵ Portal de estadísticas para datos de mercado.

Gráfico 6: Ingresos televisivos nacionales e internacionales



Fuente: Statista

Dentro de cada liga, la cantidad que cobran los clubes por la retransmisión varía en gran medida. Como podemos ver hay grandes diferencias entre las distintas ligas, ya que por ejemplo, la liga inglesa (Premier League) primera en este ranking, tiene los acuerdos de derechos televisivos más lucrativos, y por tanto sus clubes pueden llegar a obtener más ingresos en comparación con los clubes del resto de ligas.

Los ingresos televisivos por difusión internacional son cada vez más importantes a la hora de obtener más beneficio. Si nos damos cuenta La Liga y la Premier League cuenta con una cifra parecida tanto a nivel nacional como internacional, y es que ambas son las ligas que más audiencia tienen en otros países.

c.1) Reparto de ingresos en La liga ¿cómo se reparten entre los distintos clubes?

De acuerdo con los criterios de reparto de ingresos audiovisuales LaLiga establece que: “Los ingresos obtenidos por la explotación y comercialización conjunta de los derechos audiovisuales del Campeonato Nacional de Liga (Liga Santander y Liga Smartbank) y de la Copa de S.M. El Rey han sido distribuidos entre los clubes y entidades participantes en Primera y Segunda División A, conforme a los criterios establecidos en los artículos 5 “Criterios de reparto de los ingresos entre los participantes en el Campeonato Nacional

de Liga” y 8 “Especialidades en la comercialización y reparto de los derechos audiovisuales de La Copa de S. M. de El Rey y la Supercopa” del RD.

El reparto de los ingresos va 90% a la Liga Santander y 10% a la Smartbank. El primer 50% se reparte a partes iguales entre los distintos equipos, el siguiente 25% va en función de los resultados obtenidos durante la temporada y el 25% restante por la implantación social. El 25% de implantación social se divide en tres campos: un tercio por importe en abonos y taquillas y los otros dos tercios por el trabajo que realiza cada club para dar valor a los derechos audiovisuales. Para el 25% por los ingresos deportivos se tiene en cuenta de la temporada pasada y las cuatro anteriores su histórico en la clasificación. El año pasado pesa un 35%, el anterior un 25% y las otras tres anteriores 15%. Ya no da igual por tanto quedar octavo que sexto ya que quien quede en mejor posición recibirá más cantidad. (Fernández 2019, Marca)¹⁶

c.2) El Posicionamiento de la Liga en Asia

Hace unos años, tanto para aficionados al fútbol como para los distintos equipos se nos resistía aquello de jugar partidos el fin de semana a horas inusuales como las 12.00, las 13.00 y las 16.00. Tan raro fue que nos tuvimos que acostumbrar, y hoy en día ya lo vemos como algo normal. Lo que no sabíamos era que estas decisiones eran la gran palanca de crecimiento de LaLiga en Asia. Tal y como declara Oscar Mayo¹⁷, en una entrevista: “Es un mercado estratégico. Necesitamos crecer fuera y para eso tenemos dos grandes bazas: Estados Unidos y China, que son nuestros mercados más importantes después de España”. “El cambio de horario en los partidos, impulsó la audiencia y aumentó el valor de nuestro producto”.

En artículo publicado por en El País¹⁸, se expresa que por este concepto, LaLiga ingresará 2.111 millones de euros en el trienio 2019-2022, lo que supone elevar la factura un 30% respecto al trienio anterior cuando los derechos televisivos alcanzaban los 1624 millones al año.

¹⁶ Fernández, S: *Así queda el reparto de los derechos televisivos en LaLiga Santander*, Marca, 2019.

¹⁷ Director de desarrollo internacional de LaLiga.

¹⁸ Gutiérrez, H. *LaLiga se dispara en China*, El País, 2019.

El contrato se cerró con Nice International Sports Limited , filial de Wuhan DDMC Culture, con el cual LaLiga cerró un contrato de cinco años desde 2017 y que el pasado año extendió hasta 2025.

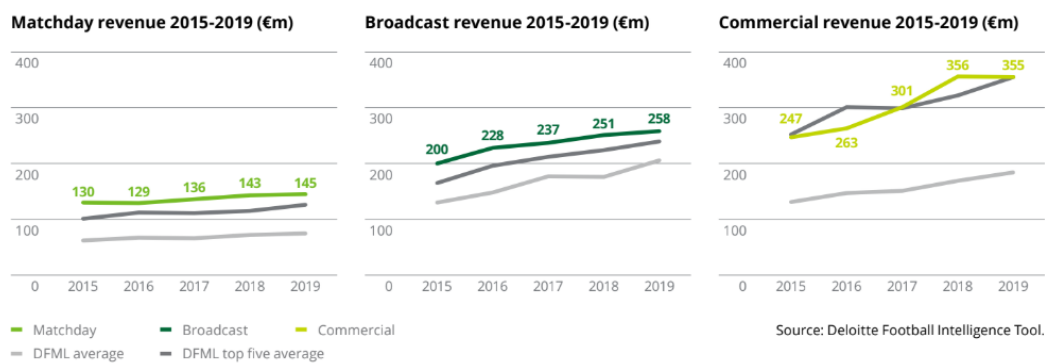
Sin embargo, la estrategia de LaLiga no es sólo ceñirse a este territorio sino que también hubo un intento en la temporada pasada de acercarse al continente americano. La idea era que se jugase el partido Girona- Barcelona de la temporada 2018-2019 en Miami, el cual finalmente no se llevó a cabo por la contraposición de la federación. Según afirma el director de desarrollo internacional de LaLiga: “No ganábamos dinero, pero era una oportunidad importante para hacer marca y aumentar nuestro negocio en Estados Unidos” iniciativa en la que hoy en día siguen pensando: “Seguimos con la idea de llevar algún partido al extranjero, ya sea a Estados Unidos o a otro país”

Estas estrategias de crecimiento están cada vez más presentes en el mundo de fútbol y más aún cuando reportan grandes cantidades de dinero. Los aficionados e incluso jugadores pueden verse “engañados” pero una vez más hay que destacar que el mundo del fútbol hoy en día es un gran negocio y hay muchos organismos tras él que velan por sus propios intereses.

Siguiendo con el informe de Deloitte en cuanto a los tres ingresos, taquilla, derechos televisivos y marketing., vamos a ver una comparativa de los ingresos comerciales entre el top 3 de este ranking que son: FC Barcelona, Real Madrid y Manchester United.

Gráfico 7: Ingresos comerciales Real Madrid

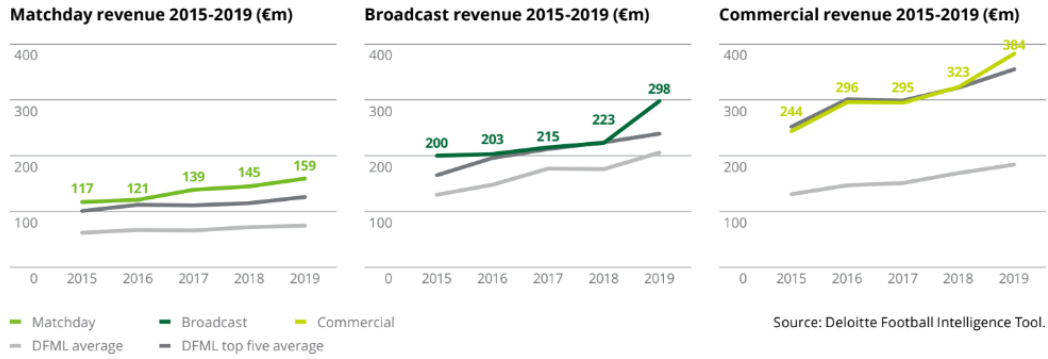
1) Real Madrid CF



Fuente: Deloitte Football Money League

2) FC Barcelona

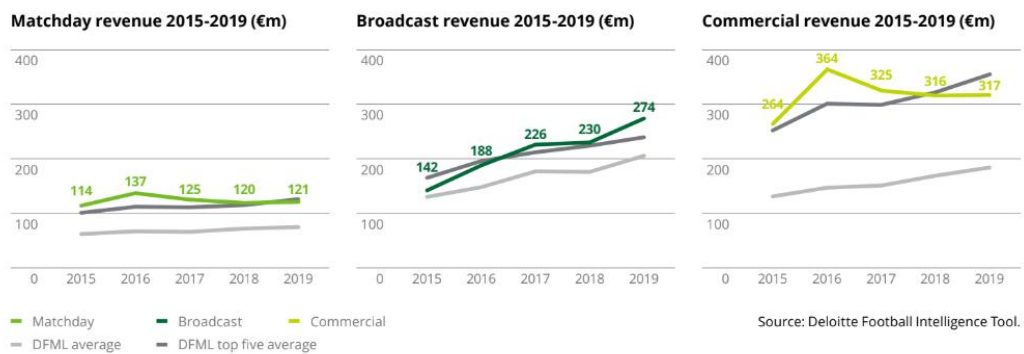
Gráfico 8: Ingresos comerciales FC Barcelona



Fuente: Deloitte Football Money League

3) Manchester United FC

Gráfico 9: Ingresos comerciales Manchester United



Fuente: Deloitte Football Money League

6. ANÁLISIS CONJUNTO ENTRE EL VALOR DE MERCADO (TRANSFERMARKT) E INGRESOS COMERCIALES (INFORME DFML)

En este apartado vamos a unir ambos indicadores, el informe DFML junto con el valor de mercado de los jugadores y en concreto de los clubes de manera global, para poder establecer si hay alguna relación entre el valor de mercado de los jugadores y los ingresos comerciales divididos en los conceptos previamente vistos: taquillas, derechos de televisión y marketing.

Es decir, ¿un club tendrá más ingresos en cualquiera de estos conceptos comerciales si sus jugadores son más valiosos en el mercado? O si por el contrario no influye.

Se trata por tanto de juntar dos indicadores que no se habían relacionado hasta ahora. Por un lado el valor de mercado utilizando nuestra página de referencia Transfermarkt y por otro los distintos ingresos comerciales obtenidos anualmente por los distintos clubes de fútbol. Para llevar a cabo esta relación entre ambos indicadores se va a utilizar una recta de regresión que acople ambos conceptos. Utilizando un modelo de regresión lineal simple se tratará de explicar la relación que existe entre la variable Y, y la variable X.

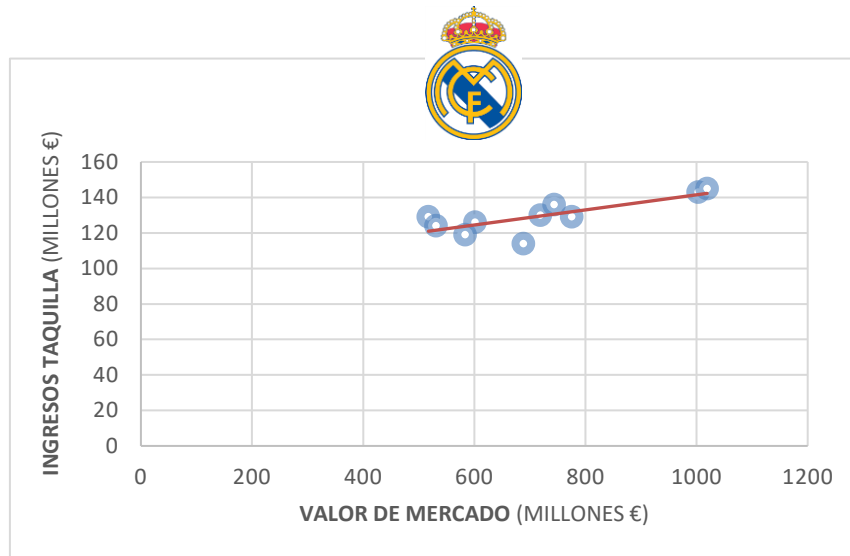
Para ello hemos cogido los 3 equipos con más ingresos comerciales según el ranking del informe Deloitte Football Money League que son: Real Madrid, Barcelona y Manchester United.

Los datos han sido obtenidos mediante dos fuentes: En primer lugar el valor de mercado de los distintos equipos hemos recurrido a nuestra página de referencia en valores de mercado, Transfermarkt, y para los ingresos comerciales el informe de Deloitte. Para tener una muestra significativa se han cogido 10 años como referencia, es decir desde el 2010 hasta el año 2019.

Por tanto, han sido recopilados los valores de mercado de los 3 equipos desde el 2010 hasta el 2019 mediante Transfermarkt y respecto a los ingresos, se han recopilado también cada año desde 2010 pero dividiéndoles en tres aspectos: ingresos por taquilla, ingresos por derechos televisivos e ingresos por marketing y publicidad.

a) Relación valor de mercado- taquillas

Gráfico 10: Relación valor de mercado e ingresos por taquillas (Real Madrid)



Fuente: elaboración propia

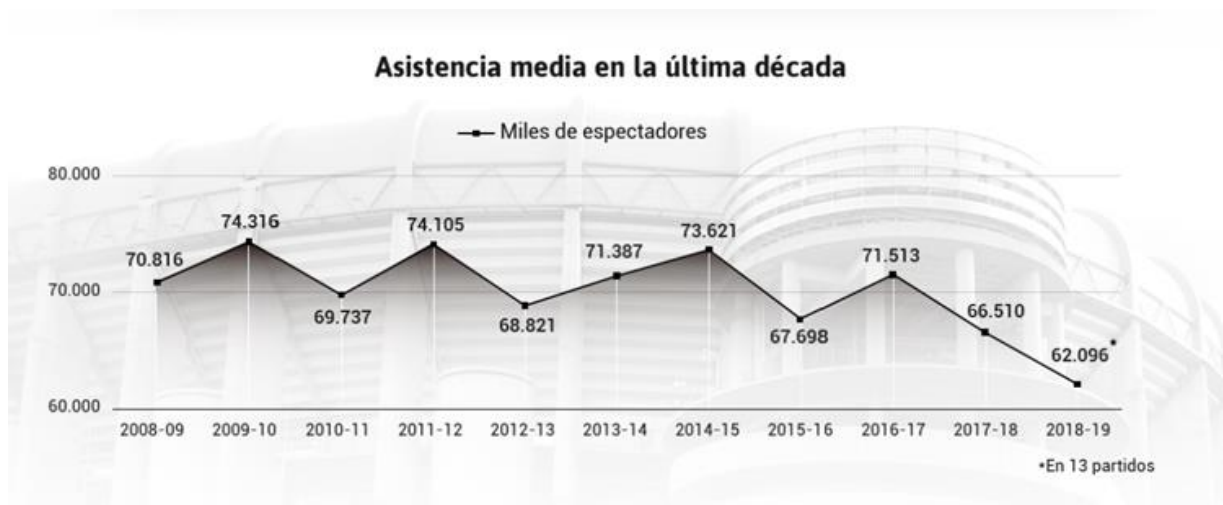
En este primer apartado vamos a visualizar mediante un gráfico de dispersión y su respectiva línea de tendencia(lineal), la relación existente entre el valor de mercado de un equipo y los ingresos por taquillas que genera a lo largo del año.

-En este primer gráfico tenemos el valor de mercado del Real Madrid en estos últimos diez años en el eje X y los ingresos por taquillas en el eje Y. Como podemos observar la línea de tendencia es ascendente pero la pendiente no es tampoco muy significativa. Hay años en los que con un valor de mercado menor, han obtenido mayores ingresos en taquilla. Esta tendencia da lugar sobre todo durante los 5 primeros años, ya que a partir del año 2015 en casi todos los años a medida que ha ido aumentando el valor de mercado, ha aumentado el nivel de ingresos. Podemos establecer que aunque no siempre ha sido así, la línea de tendencia muestra una relación positiva entre ambas variables. Es decir que por lo general, a medida que aumenta el valor de mercado, los ingresos por taquilla son mayores.

Una de las razones por las que no se incrementen de forma significativa los ingresos en taquilla puede ser por el alto precio que supone para los aficionados hacerse con una entrada o el abono de la temporada.

Si a esto le sumamos la mala actuación de equipo en la pasada temporada donde se registró la menor afluencia al estadio Santiago Bernabéu de los últimos diez años, entendemos el porqué de ese estancamiento en dichos ingresos. Para verlo de una forma más clara veamos el siguiente gráfico, el cual muestra el bajón de espectadores del Real Madrid durante la temporada 2018/2019.

Gráfico 11: Asistencia media al estadio Santiago Bernabéu (última década)



Fuente: Diario AS

Lo sorprendente de este gráfico elaborado por As es que el dato es de los 13 primeros partidos como local que llevaba el Real Madrid desde el inicio de esa campaña. Es decir todavía seguía en competición europea y peleando por el título de LaLiga. Después, empezando el año 2019 y tras cambiar de entrenador a mitad de temporada, el Real Madrid cayó en octavos de final a finales de febrero ante el Ajax y daba casi por terminada la pelea por La Liga por el distanciamiento de su gran rival el FC Barcelona.

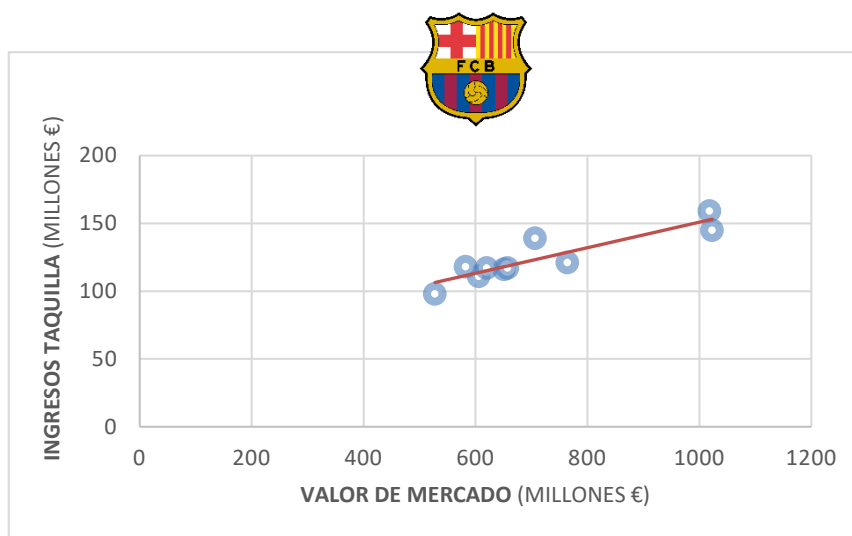
La marcha de su gran estrella Cristiano Ronaldo a la Juventus de Turín, el cambio de entrenador y el hecho de que más de media plantilla fuera la misma que hace más de cuatro años, causaron estragos en los aficionados blancos, los cuales estaban necesitados de nuevas incorporaciones o buscando algún estímulo para pensar que su equipo podía lograr todo lo que se propusiese desde el inicio de la temporada.

“Crónica de una muerte anunciada” fue como muchos críticos y prensa mundial resumieron la mala planificación deportiva. Desde dentro del club se pensó que la marcha

de su gran estrella durante los últimos años podía ser reemplazada por otros jugadores de la plantilla como por ejemplo Gareth Bale, en el que se pusieron muchas esperanzas, y que finalmente no supo dar la talla.

Estas decisiones tienen su efecto y como hemos podido ver resultaron en un campo medio vacío a mitad de temporada suponiendo un estancamiento en los ingresos por taquilla.

Gráfico 12: Relación valor de mercado e ingresos por taquilla (FC Barcelona)



Fuente: elaboración propia

-En segundo lugar tenemos al FC Barcelona. En comparación con el Real Madrid podemos observar en el gráfico que la línea de tendencia tiene una pendiente positiva mayor, más creciente, lo cual nos indica que la relación entre el valor de mercado del club y los ingresos por taquilla se acentúa más en el FC Barcelona. Mediante los datos obtenidos podemos observar que los ingresos por taquilla han ido ascendiendo cada año debido al aumento del valor de mercado del club.

Una de las razones de este comportamiento está en que si el valor del club aumenta, eso significa que el valor de mercado de los jugadores ha aumentado o que se ha fichado a algún jugador que suponga una mayor valoración por el club. Al aumentar el valor y tener mejores jugadores hace que la gente tenga más ganas de ir al campo y que el número de aficionados en el campo crezca.

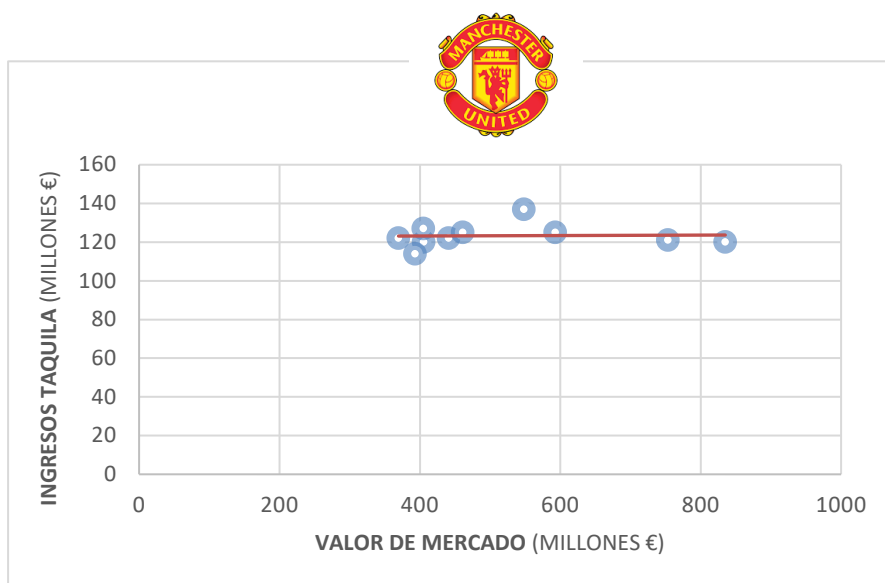
Sin lugar a duda el FC Barcelona ha sabido sacarle partido a su plantilla y a su incremento en valor de mercado a la hora de la consecución de mayores ingresos. Este pasado año ha batido récord de ingresos por taquilla con un total de 159 millones casi un 10% respecto al año anterior. Una de las razones de este buen resultado reside en la renovación de su plataforma de venta de entradas con la introducción de precios dinámicos y mensajes que incentivan la compra. Estas nuevas dinámicas comerciales, la gestión de venta anticipada mediante smartbooking, el incremento del precio medio debido a la gestión de precios dinámicos y la optimización de la inversión en medios y mejoras del ecommerce son clave para la obtención de más ingresos aparte de los ya socios y abonados.

El club azulgrana ya se plantea trabajar con algunos modelos predictivos que traten de predecir el número de localidades y en qué zona van a ser liberadas por los socios o abonados. De esta forma, el club se puede hacer una idea de cuantas entradas más puede poner a la venta para público general y ofrecerlas mediante las distintas páginas webs.

Un ejemplo del impacto que esto ha tenido lo tenemos en la temporada pasada, donde el Barcelona consiguió aumentar la facturación de los torneos que se disputan entre semana como la Champions League o la Copa del Rey. Según un diario líder en información económica del negocio del deporte¹⁹, las ventas en Champions League se dispararon un 73%, hasta los 16,9 millones de euros, por el hecho de que se alcanzaron las semifinales de 2018/2019 después de haber caído en cuartos de final la temporada anterior.

¹⁹ Palco23.

Gráfico 13: Relación valor de mercado e ingresos por taquilla (Manchester United)



Fuente: elaboración propia

-Por último tenemos al Manchester United como primer situado en ingresos comerciales de la Premier League. Como podemos observar en el gráfico el Manchester United no sigue la misma tendencia como el Real Madrid y FC Barcelona. La línea de tendencia es prácticamente estable a lo largo de los diez últimos años lo cual nos indica que aunque el valor de mercado del club haya aumentado, el nivel de ingresos por taquilla ha sido prácticamente el mismo. Una de las razones por las que puede pasar esto es la lealtad de los aficionados de ir yendo al campo independientemente de que su equipo tenga mejores jugadores o mayor valor. Respecto a los datos recogidos, lo más sorprendente es que en 2019 a pesar de casi doblar el valor de mercado (753 millones), respecto a los 405 millones de 2013, los ingresos por taquilla fueron mayores en 2013 con 127 millones frente a los 121 de 2019. En definitiva podemos sacar la conclusión de que en el caso concreto del Manchester United, sus ingresos por taquilla no se ven influenciados por el valor de mercado del club.

El precio medio por entrada en la Premier League está muy por debajo del precio medio de las entradas que pagan los aficionados por ver un partido por ejemplo de LaLiga. Por ello esto supone que los ingresos no sean tan grandes como en otras ligas y sea más estable como podemos ver en el gráfico. Además la Premier League estableció que el precio de las entradas para los aficionados visitantes no fuera más de 34 euros según informa el

diario marca²⁰, lo que supuso una gran revolución y aumentó significativamente el número de aficionados visitantes que viajan para apoyar a su equipo. Según reconoció la liga inglesa, durante las últimas cuatro temporadas la asistencia en la Premier League ha alcanzado un nivel récord con un 96% de las localidades vendidas.

Por tanto podemos ver que la liga inglesa y sus equipos tienen más asistencia a sus estadios por decisiones de este tipo. Esto unido a una mayor lealtad por parte de los aficionados independientemente del estado de su equipo, hace que el campo esté prácticamente lleno durante la temporada y los ingresos se mantengan de una forma estable sin grandes sobresaltos de un año a otro.

b) Relación valor de mercado- Derechos televisivos

Gráfico 14: Relación valor de mercado e ingresos por derechos televisivos (Real Madrid)



Fuente: elaboración propia

En este segundo apartado vamos a ver la posible relación entre el valor de mercado de los tres clubes y los ingresos provenientes de los derechos televisivos. Veremos si tener un valor de mercado mayor influye en la obtención de mayores ingresos televisivos, que

²⁰ El respeto de la Premier a los aficionados visitantes, Diario Marca, 2019.

como hemos visto durante este trabajo se reparten en función tanto de los resultados obtenidos durante la temporada así como la implantación social de cada club.

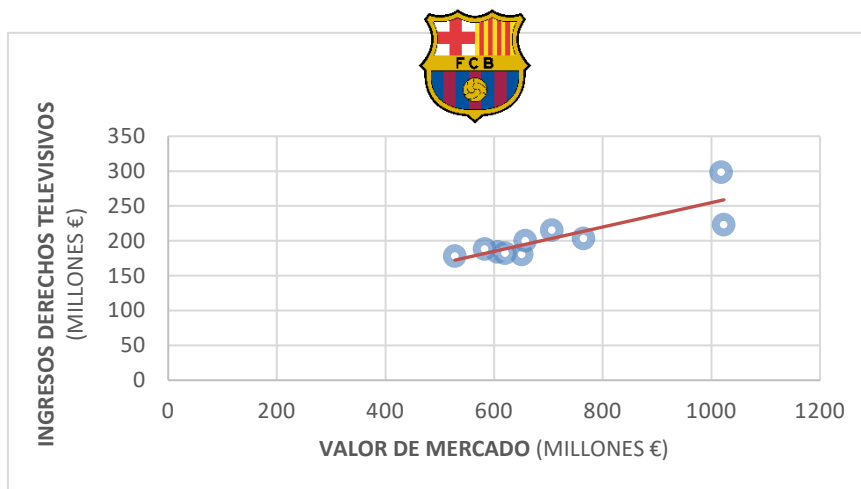
-En primer lugar tenemos al Real Madrid donde podemos observar que la línea de tendencia al igual que en los ingresos en taquilla, es creciente. Sin embargo, en este caso la línea es mas ascendente, lo que supone que a medida que el valor de mercado es mayor la manera en la que crece el nivel de ingresos por derechos de televisión es mayor que la del crecimiento en los ingresos por taquillas. El tener una mejor plantilla puede suponer mejores resultados en las competiciones y como consecuencia mayor reparto de ingresos por derechos televisivos.

Como podemos ver en la gráfica, el Real Madrid ha sabido sacar partido a su equipo y a sus jugadores en cuanto a ingresos televisivos se refiere. Hay que tener en cuenta que ha sido una década brillante para el conjunto blanco en competiciones europeas, en concreto en la Champions League, donde ha conseguido 4 de las últimas diez siendo 3 de ellas de manera consecutiva. Se convirtió en el primer equipo en conseguir dos Champions consecutivas en el año 2017 y en el año siguiente volvió a batir su propio récord conquistando su decimotercera copa de Europa, la tercera consecutiva. Esto evidentemente se traduce en más ingresos por derechos televisivos ya que cada uno de esos años el Real Madrid llegaba hasta el último partido con el correspondiente cobro de los partidos anteriores.

Hay que destacar el año 2016 ya que con los datos obtenidos podemos observar que hubo un incremento del valor de mercado considerable llegando a los 776 millones y generando unos ingresos por derechos de 228 millones, un 14% más respecto al año 2015. Este fue el año de la undécima copa de Europa que, unido a que el Real Madrid suele acabar su competición doméstica entre los tres primeros clasificados, hace ver la importancia que tienen los resultados obtenidos durante la temporada para poder conseguir un mayor reparto en los ingresos televisivos.

En definitiva, podemos ver claramente que a medida que el equipo blanco ha aumentado el valor de su equipo, teniendo jugadores más valiosos con un mayor valor de mercado y obteniendo resultados positivos que acompañan, se ha traducido en obtención de títulos y por consiguiente en un mayor reparto de ingresos por retransmisión.

Gráfico 15: Relación valor de mercado e ingresos por derechos televisivos (FC Barcelona)



Fuente: elaboración propia

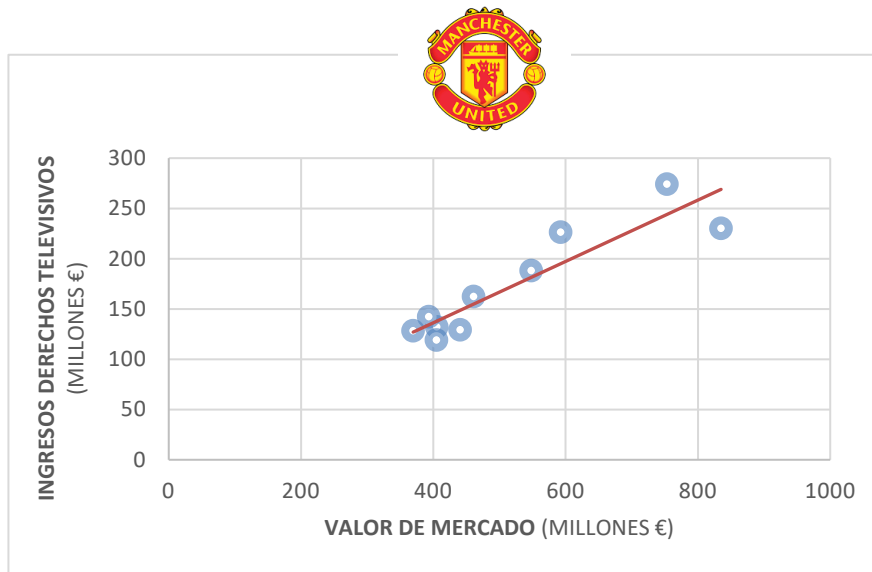
-En segundo lugar, el FC Barcelona también presenta una tendencia positiva entre el valor de mercado y los ingresos por derechos televisivos. Como podemos ver en el gráfico durante los 6-7 primeros años se ha mantenido relativamente estable con un poco de crecimiento, y ha sido en los dos o tres últimos años donde ha dado este repunte.

Desde el 2010 hasta el 2016 el FC Barcelona ha ido teniendo subidas y bajadas en su valor de mercado lo que ha ido provocando a la par esas subidas o bajadas en los ingresos en derechos televisivos. Es a partir del 2018 donde el Barcelona ha logrado una mayor subida en su valor de mercado al igual que en 2019 donde ha llegado a una cifra de 1,18 mil millones. En el gráfico se puede observar que en estos dos últimos años a la vez que aumentaba el valor de mercado, aumentaba el número de ingresos., repuntando sobre todo en este último año donde los ingresos por televisión han tenido la mayor subida de los últimos años con una diferencia aproximada de 70 millones.

No es casualidad que el FC Barcelona según el informe de Deloitte haya alcanzado la cima de la “Liga del Dinero” por primera vez y se haya convertido en el primer club en romper la barrera de los 800 millones de euros de ingresos. Pues bien una de las razones de esta subida ha sido el tema comercial donde ha sacado más partido a sus licencias y merchandising, pasando de 323 millones a 384 en un año. Pero la otra razón ha sido como veníamos explicando, el incremento en los ingresos por derechos televisivos del 34% respecto al año anterior el cual viene explicado por el beneficio que sacó del nuevo y más

lucrativo acuerdo de retransmisión de la UEFA que empezó en 2018/2019. Como indica el DFML 2020, el progreso hasta las semifinales de la UEFA Champions League en comparación con los cuartos de final del año anterior también fue beneficioso.

Gráfico 16: Relación valor de mercado e ingresos por derechos televisivos (Manchester United)



Fuente: elaboración propia

-En último lugar, podemos observar la línea de tendencia del Manchester United que también es positiva. Durante estos diez últimos años, según los datos obtenidos, en la mayoría de los casos ante un aumento en el valor de mercado se producía un aumento en el porcentaje de ingresos por derechos televisivos. Ahora bien esto no siempre ha sido así, ya que en algún caso el valor de mercado era menor respecto al año anterior y sin embargo los ingresos eran mayores. Es el caso del año pasado donde el Manchester obtuvo unos ingresos televisivos de 274 millones teniendo un valor de mercado de 753 millones, frente a los 230 millones de ingresos televisivos teniendo 835 millones de valor en 2018. Aunque este aumento por derechos televisivos se debe en gran medida al regreso del Manchester a la Champions League, la mejora en la distribución por parte de la UEFA para el reparto de derechos y la llegada de los diablos rojos a los cuartos de final.

Pero por norma general la tendencia muestra la relación positiva entre las dos variables y por tanto se puede establecer que un aumento en el valor de mercado supone unos mayores ingresos televisivos para el equipo inglés.

Los datos nos hacen ver como el mundo del fútbol está cambiando y la cantidad de ingresos que se generan en este apartado. Sin subir de manera considerable el valor de mercado del conjunto inglés los ingresos televisivos han llegado a doblarse en los últimos diez años, pasando de los 128 millones que ingresaron en 2010 a los 274 millones de la pasada temporada. La aparición de nuevos competidores como DAZN²¹ suponen una amenaza para plataformas como Movistar, que se vieron obligados a renunciar a la Premier League y Moto GP la pasada campaña y no poder competir por el alto precio por el que se estaban consiguiendo esos derechos.

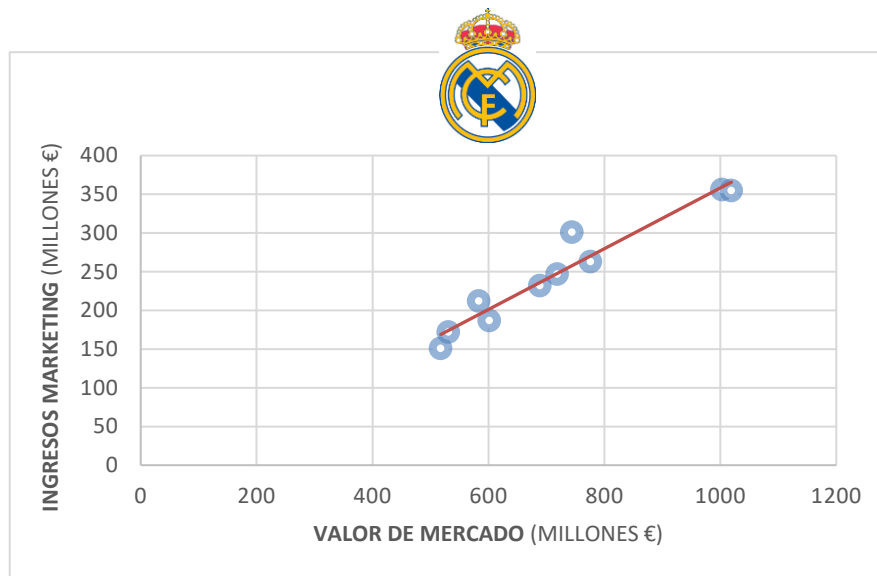
Por último otro gran rasgo a destacar es la diferencia entre los ingresos que recibe la Premier League por la retransmisión de los partidos y lo que reciben otras ligas y en concreto LaLiga. La liga inglesa genera una cantidad de ingresos considerablemente mayor y la diferencia de ingresos que hay entre equipos (el reparto) no es muy significativa, es decir, lo que ingresa el primer clasificado y lo que ingresa el octavo clasificado aunque sea diferente, no lo es en gran medida. Sin embargo, la diferencia entre los distintos clubs de LaLiga es abismal. Por poner un ejemplo de la cantidad que mueve la liga inglesa respecto la española en este concepto televisivo, basta con mirar que el último clasificado de la liga inglesa en 2019 (Huddersfield) llegó a obtener casi los mismos ingresos que el tercer clasificado, el Atlético de Madrid en la liga española.

c) Relación valor de mercado- Ingresos marketing

En este último apartado vamos a relacionar el valor de mercado con los ingresos obtenidos por los tres equipos en concepto de marketing o publicidad. Veremos si un mayor valor de mercado del club implica mayores ingresos en las arcas del club, o si por lo contrario el hecho de que el club tenga más o menos valor de mercado, es indiferente en este tipo de ingresos.

²¹ Servicio streaming dedicado a los deportes.

Gráfico 17: Relación valor de mercado e ingresos de marketing (Real Madrid)



Fuente: elaboración propia

-En primer lugar, el Real Madrid presenta una línea de tendencia muy positiva, con una mayor pendiente y por tanto más creciente que los dos conceptos vistos anteriormente, derechos televisivos e ingresos por taquillas. Con los datos obtenidos podemos observar que la relación entre ambas variables, valor de mercado e ingresos por marketing, es en este caso directamente proporcional. Es decir, a medida que ha ido subiendo el valor del mercado del Real Madrid durante estos diez últimos años, los ingresos en marketing que ha obtenido el club han ido incrementándose también.

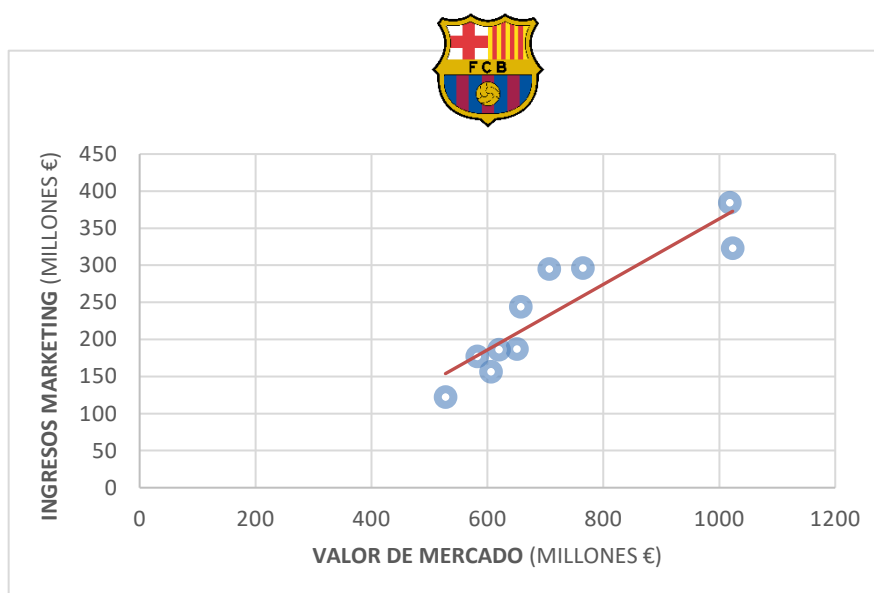
Sin embargo, aunque esta tendencia sea creciente, como podemos ver en el gráfico este último año ha sido el primero que el Real Madrid ha presentado un menor número de ingresos en concepto de marketing, pasando de 356 millones en 2018, a 355 millones en 2019. Hay que tener en cuenta que fue la primera temporada sin Cristiano Ronaldo, pieza clave en la historia del equipo blanco, con el que mediante sus goles facilitaban mucho el paso a siguientes rondas en competiciones europeas. Por tanto una de las razones por las que el Real Madrid ha disminuido estos ingresos es la eliminación en dieciseisavos frente el Ajax, que junto con el mal año liguero, quedándose fuera de la lucha desde el mes de marzo, supuso una menor expectación por parte de los aficionados blancos.

También hay que tener en cuenta que aunque se hayan dado estos factores la cifra de ingresos en marketing y publicidad no ha bajado drásticamente. Y, se espera que la

ampliación del contrato del club blanco con su patrocinador Adidas hasta 2028 en términos mejorados, sea un impulsor clave del crecimiento, junto con un aumento de otros ingresos por patrocinio y comercialización.

Mediante este acuerdo el Real Madrid puede llegar a ingresar hasta 1.600 millones de euros durante los próximos 12 años, con un fijo que llegará a los 120 millones por temporada (José Félix Díaz, Marca)²².

Gráfico 18: Relación valor de mercado e ingresos de marketing (FC Barcelona)



Fuente: elaboración propia

-En segundo lugar, el FC Barcelona también presenta una línea de tendencia ascendente lo que hace ver el club ha aumentado sus ingresos de marketing o publicidad a medida que ha ido teniendo mayor valor de mercado. En el gráfico se puede observar que los cuatro primeros años aunque ha ido aumentando los ingresos, la diferencia entre año anterior y actual no era tan grande. Es a partir del 2015, cuando el FC Barcelona empieza a sacar más partido o rendimiento obteniendo unos ingresos 244 millones, una diferencia

²² Díaz, JF: *Adidas y Real Madrid, nuevo contrato de 1600 millones*, Marca, 2019.

de casi 60 millones respecto al año anterior. A diferencia del Real Madrid, este año el FC Barcelona ha obtenido su mayor cifra en concepto comercial, llegando a los 384 millones de euros.

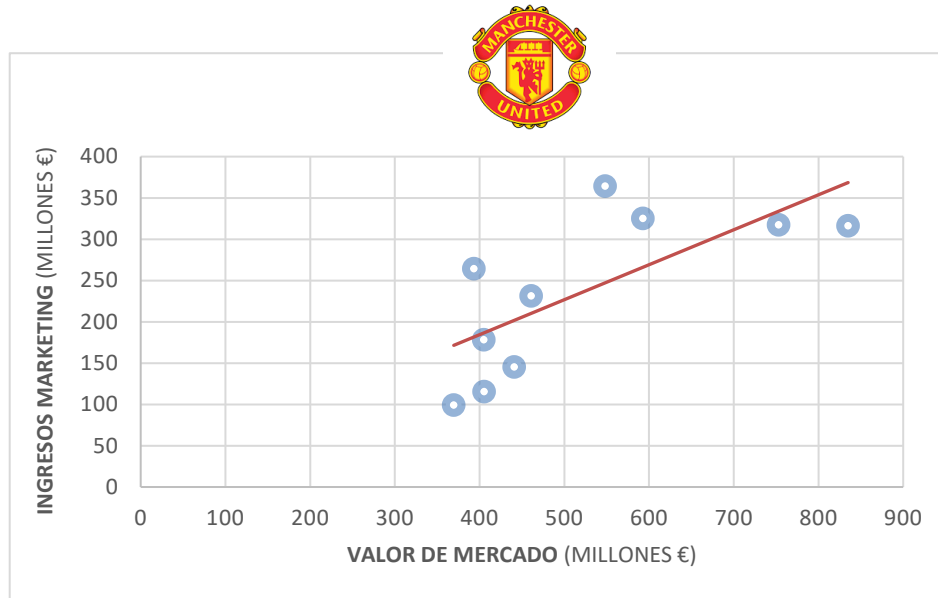
Estos 384 millones suponen para el club azulgrana un incremento de 61 millones (19%) respecto al año anterior, lo que según revela el informe de Deloitte (DFML) es más que el total de ingresos que recibe el equipo posicionado en duodécimo lugar en la liga del dinero de este año. Esto se ha logrado principalmente mediante la decisión del club de llevar a cabo sus operaciones de licencia y comercialización desde dentro de la organización, lo que dio al club un control adicional sobre la forma en la que se promueven y venden sus productos.

Según informa Mundo Deportivo²³, “Hacia 17 años que la gestión correspondía a FCBMerchandising, una compañía propiedad de Nike y a partir de ahora, esta explotación se hará a través de una nueva sociedad, Barça Licensing and Merchandising, propiedad ya del club azulgrana”.

Esto ha permitido al FC Barcelona gestionar directamente el control de la marca (las licencias oficiales, la venta al detalle y la comercialización de todos sus productos) obteniendo por tanto mayor rentabilidad económica. Con esta nueva decisión, el club azulgrana busca de una manera dimensionar su imagen a todos los niveles, pudiendo ofrecer a sus aficionados una experiencia total que irá de la mano de un impulso a la innovación y a las nuevas tecnologías.

²³ Sans, G: *El Barcelona recupera su merchandising*, Mundo Deportivo, 2018.

Gráfico 19: Relación valor de mercado e ingresos de marketing (Manchester United)



Fuente: elaboración propia

-Por último tenemos la línea de tendencia del Manchester United, en la que aunque sea creciente, podemos ver que es en la que los puntos están más dispersos. Podemos ver un gran repunte en el año 2016 donde el club aumentó el valor de mercado a 548 millones obteniendo unos ingresos comerciales de 364 millones de euros, 100 millones más que el año 2015 donde obtuvo 264 millones de euros. Hay que destacar que los ingresos comerciales obtenidos por el Manchester United han crecido año a año excepto los tres últimos años donde, aunque sea poco, han descendido. Aquí es donde se puede apreciar que por mucho que el valor de mercado haya ascendido en estos años, el nivel de ingresos se ha mantenido prácticamente igual, sin cambios.

Como podemos apreciar en los datos los ingresos comerciales se mantiene estables y en parte esto se debe al momento de los contratos y la ausencia de renovaciones comerciales importantes. También hace ver lo difícil que es mejorar los ingresos continuamente cuando por ejemplo el rendimiento en el campo disminuye.

Dado que el Manchester no logró clasificarse para la Champions League 2019/2020, el club se encuentra en una posición delicada en términos de la Liga Monetaria de Deloitte.

El éxito deportivo convirtió al Manchester United en la mayor referencia del marketing deportivo en la última década del siglo pasado. Ahora, al cabo de un lustro de declive en el terreno de juego, el que fuera el club más rico del mundo figura en el centro de un experimento sin precedentes en la historia del fútbol. El estancamiento en los beneficios comerciales supone un duro golpe para un club que alimenta el 50% de su facturación con contratos de patrocinio. (Torres. D, El País)²⁴

De ahí que aunque en el año 2018 los diablos rojos llegaran a final de temporada con un el mayor valor de mercado (835 millones), obtuvieron menos ingresos que otros años donde el valor de mercado estaba muy por debajo. Como podemos ver el rendimiento en el campo de un equipo es muy importante no ya sólo por los aficionados sino por los acuerdos comerciales, los cuales se pueden estancar o no contar con el club para futuras temporadas.

7. UTILIDADES VALOR DE MERCADO

Herramienta Scouting

Una de las ventajas que tiene el valor de mercado es que no sólo sirve para simple conocimiento sino que también se puede hacer uso de el en distintas aplicaciones, como por ejemplo, el programa que voy a detallar a continuación. Se trata de una herramienta de Scouting que permite a los diferentes equipos la posibilidad de encontrar un jugador en el mercado que tenga ciertas características como posición, nacionalidad, liga, pierna buena y valor de mercado.

Dicha herramienta fue creada por Juan Cornejo López, actual trabajador del Real Betis Balompié en el área de Sports and Direction and Scouting, al que tuve la oportunidad de contactar para preguntarle acerca de la herramienta ya que sabía de su existencia. Tal y como explica Juan, está diseñada para demostrar cómo cualquier equipo, incluso con

²⁴ Torres. D: *El drama Deportivo y económico del Manchester United*, El País, 2019.

pocos recursos, puede utilizar el análisis de información para identificar oportunidades interesantes y adelantarse al mercado.

POSICIÓN

DC No Si

EXI No Si

INT IZQ No Si

MCO No Si

EXD No Si

INT DER No Si

OTROS No Si

JUGADOR

Search


EDAD

18 38

VALOR DE MERCADO

€ 0 € 200.000.00

PAÍS Y LIGA OJEADO



LIGA

Austria Bundesliga La.Liga 123 Primeira Liga

Bundesliga La.Liga Santander Serie A

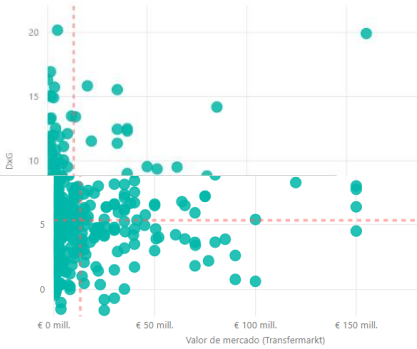
Championship Ligue 1 Super League

Croacia 1 HNL Ligue 2 Super Liga

Eredivise Premier League Superliga

First División A

MATRIZ D_xG / VALOR DE MERCADO



OTRAS HABILIDADES ESPECÍFICAS

Alta Eficiencia No Si

Buen Centr... No Si

Buen Rega... No Si

J... No Si

M... No Si

Pierna Domin... Ambidiestro Derecha Izquierda

Poderío ... No Si

Ratón de ... No Si

RESULTADOS

Jugador	Valor de mercado (Transfermarkt)	Edad	Altura (cm)	Posición específica	Cedido	Pasaporte	Titular habitual	Club	Liga
G. Pereiro	€ 14.000.000	23	188	AMF	No	Uruguay	No	PSV	Eredivise
G. Sigurðsson	€ 30.000.000	29	186	AMF	No	Iceland	Si	Everton	Premier L
G. Tili	€ 5.000.000	21	178	AMF	No	Zambia	Si	AZ	Eredivise

Aquí se puede observar una representación de la herramienta pudiendo filtrar por la posición del jugador, su edad, el valor de mercado, país y liga ojeado y otras habilidades específicas como puede ser su buen regate o pierna dominante. Al final de la imagen se puede observar que una vez filtrados los datos según las necesidades de cada club, aparece una tabla con todos los resultados que coinciden con tu búsqueda.

La principal ventaja de este tipo de herramientas es tanto la rapidez con la que se puede buscar así como el tiempo ahorrado en hacer dicha búsqueda. También si se tienen los datos actualizados el poder adelantarse al mercado es una realidad, y aunque el club

quizás prefiera verle y seguirle durante determinados partidos no deja de ser una gran herramienta que puede servir de apoyo para afinar la búsqueda y saber realmente dónde está lo que estás buscando.

Como se puede ver en la siguiente imagen, al buscar por características básicas, se puede observar que el valor de mercado que utiliza es el de Transfermarkt, lo que nos hace ver que es la fuente por antonomasia y una página de referencia a la hora de buscar estos datos.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

BORRAR FILTROS ACTIVOS (Ctrl + Click)

Pais

Alemania	España	Portugal
Austria	Francia	Reino Unido
Bélgica	Holanda	Serbia
Croacia	Italia	Suiza
Dinamarca		

Liga

Austria Bundesliga	LaLiga 123	Primeira Liga
Bundesliga	LaLiga Santander	Serie A
Championship	Ligue 1	Super League
Croacia 1 HNL	Ligue 2	Super Liga
Eredivise	Premier League	Superliga
First División A		

Edad

18 38

Valor de mercado (Transfermarkt)

€ 0 € 200.000.00

Pierna Dominante

Ambidiestro	Derecha	Izquierda
-------------	---------	-----------

Cedido

No	Si
----	----

Esta es por tanto la base de datos de la herramienta de Scouting. El objetivo de esta herramienta es ayudar al cuerpo técnico, dirección deportiva, agentes y periodistas en la búsqueda de jugadores ofensivos en base a sus necesidades, y demostrar la utilidad que puede tener el uso del análisis de la información en las fases de ojeo. Aunque una herramienta nunca pueda decirnos a quién fichar, sí puede ayudarnos a identificar oportunidades que de otra forma quizás no serían tan visibles o mediáticas.

8. CONCLUSIÓN

El fútbol constituye un gran porcentaje de ocio a nivel mundial, un acontecimiento que moviliza a millones de personas traspasando fronteras y que pueden estar unidos debido a la pasión, esperanza, ansiedad y alegría que produce este deporte y del que muchos lo adoptan como una forma de vida, una manera de desconectar de la vida diaria y sus preocupaciones.

En nuestro país, este deporte ha alcanzado récords históricos en cuanto al porcentaje del PIB que representa (1,37%), así como la contribución al empleo y la creación de miles de puestos de trabajos que si no existiese el fútbol, simplemente no tendrían lugar. La metamorfosis que ha ido sufriendo el fútbol a lo largo de estos años, hace que todas sus actividades estén relacionadas con el mundo de los negocios. Se ha convertido en una de las industrias más rentables con un impacto económico significativo en el desarrollo de infraestructuras, patrocinios, derechos de televisión y transferencias de jugadores.

Con el valor de mercado hemos podido analizar cuáles son las variables que lo determinan así como: edad, posición, goles, asistencias y popularidad entre otras. Nos da una idea de cómo toda esta cantidad de datos que hemos podido recolectar de la base de datos de referencia a nivel mundial, Transfermarkt, son de vital importancia en este deporte ya que permite al cuerpo técnico, directiva, periodistas, agentes de jugadores o representantes una búsqueda más rápida de jugadores basándose en sus necesidades actuales, es decir, muestra una imagen real del mercado y las oportunidades que existen.

Desde el punto de vista académico, se han analizado distintos informes con especial relevancia el -Deloitte Football Money League- recopilando datos económicos de los principales equipos de fútbol con más ingresos. Atendiendo a los diferentes ingresos comerciales que son: ingresos por taquillas, ingresos por derechos televisivos e ingresos por marketing o publicidad, se llevó a cabo un análisis uniéndolos ambos conceptos, el valor de mercado y los tres conceptos de ingresos comerciales.

Dicho análisis constituye en gran medida el núcleo principal de este trabajo. Uniéndolos y recopilando datos de las dos herramientas, Transfermarkt para el valor de mercado y el informe de Deloitte para datos de ingresos económicos, se llevó a cabo la elaboración de rectas de regresión simple de los tres equipos que ocupan las tres primeras posiciones en el ranking de equipos con más ingresos según el informe. Con estas rectas de regresión,

teniendo en su eje de abscisas “x” el valor de mercado, y en su eje “y” o de ordenadas los ingresos tanto de taquillas, derechos televisivos como de marketing., se representaba su correspondiente línea de tendencia. Dicha línea de tendencia medía la relación entre ambas variables.

Tras la realización de estas líneas de tendencia pudimos comprobar como se comportaban los distintos ingresos de los equipos ante una bajada o subida en su valor de mercado. Salvo algún caso singular, se ha podido comprobar la relación positiva que hay entre ambas variables, en algunos casos en mayor medida que en otros, y cómo realmente las variaciones en el valor de mercado afectan de manera clara a los resultados económicos.

Estas circunstancias hacen ver la importancia del valor de mercado en los equipos de fútbol, pasando a ser elemento clave saber mantenerlo e incluso mejorar su estado actual, para no llegar a un estancamiento o incluso decrecimiento en los ingresos obtenidos.

Los clubes son conscientes de que gran parte de estos ingresos responden a cuestiones deportivas pero también no deportivas como acuerdos, patrocinios y otros negocios de los que pueden quedar relegados y que pueden llevar al club a una mala posición económica.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Campos, J. A. D. (2012). *Derechos de retransmisión del fútbol en España*. Extoikos, (6), 99-103.
- Deloitte. (2020). *Deloitte Football Money League. Sport Business Group*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/consumer-business/articles/dfml-2020.html>
- Fernández, S. (2019) : *Así queda el reparto de los derechos televisivos en LaLiga Santander*. Marca. Recuperado de: <https://www.marca.com/futbol/primera-division/2019/12/12/5df2185b268e3efe6b8b4605.html>
- Ginesta Portet, X. (2011). *El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio*.
- Gómez, E. (2019). *Así calcula Transfermarkt el valor de los jugadores de fútbol*. Diario AS. Recuperado de: https://as.com/futbol/2019/08/27/mas_futbol/1566863263_499442.html
- Gutiérrez, H. (2019). *LaLiga se dispara en China*. El País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/08/29/actualidad/1567093638_561131.html
- John R. Doyle, Paul A. Bottomley. (2018). *Relative age effect in elite soccer: More earlyborn players, but no better valued, and no paragon clubs or countries*. Business School, Cardiff University, Cardiff, Wales, United Kingdom
- KPMG. (2019). *Broadcasting revenue landscape- big money in the “big five” leagues*. Recuperado de: https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_landscape_big_money_in_the_big_five_leagues
- Muller, O., Simons, A., & Weinmann, M. (2017). *Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football*. European Journal of Operational Research. Volume 263.
- Moreno, G. (2019). *¿Qué liga europea factura más por derechos de televisión?* Statista.com. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/19005/ingresos-procedentes-de-derechos-de-television-de-ligas-de-futbol-europeas/>

Palco23. (2019). *El 'ticketing' inteligente funciona: el Barça bate récords con 94 millones de euros*. Recuperado de: <https://www.palco23.com/clubes/el-ticketing-inteligente-funciona-el-barca-bate-records-con-94-millones-de-euros.html>

Pérez González, B. (2020). *Los ingresos comerciales aupan al Barça a conseguir el liderato de ingresos por primera vez*. El español. Recuperado de: https://www.lespanol.com/blog_del_suscriptor/opinion/20200210/ingresos-comerciales-aupan-barca-conseguir-liderato-primera/466523345_7.html

PWC. (2018). *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*. Recuperado de : <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf>

Redacción FF.(2017). *Así se calcula el valor de mercado de los futbolistas de élite – Sistema MERC*. Recuperado de: <https://futbolfinanzas.com/calculo-del-valor-de-mercado-de-los-futbolistas-de-elite/>

Sánchez Santos, J. M., Castellanos-García, P., & Pena-López, A. (2003). *Economía, fútbol y bienestar social: el valor de un equipo para una ciudad*.

Sans.G. (2018). *El Barcelona recupera su merchandising*, Mundo Deportivo. Recuperado de: <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20180703/45585978829/barca-patrocinio-merchandising.html>

Santamaría, A. (2019). *El Real Madrid y Adidas, líderes en patrocinios*. Expansión. Recuperado de: <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2019/05/12/5cd5c10be5fdea34558b45ed.html>

Sports, K.P.M.G. (2015). *Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España*. Informa Asesores. Recuperado de: <https://home.kpmg/es/es/home/tendencias/2015/05/impacto-socio-economico-futbol-profesional-espana.html>

Torres, D. (2019). *El drama deportivo y económico del Manchester United*. El país. Recuperado de: https://elpais.com/deportes/2019/10/18/actualidad/1571391061_597194.html