



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA ADQUISICIÓN DE CLUBES DE FÚTBOL

Autor: Agustín Díaz Vidriales

Director: Laura Fernández Méndez

Índice

1.	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	3
2.	RESUMEN	4
3.	ABSTRACT	5
4.	INTRODUCCIÓN	6
5.	METODOLOGÍA	8
6.	ANÁLISIS	9
6.1	PARTE I: ANÁLISIS DEL SECTOR	9
6.1.1	HISTORIA DEL FÚTBOL Y SU IMPORTANCIA EN LA SOCIEDAD	9
6.1.2	MODERNIZACIÓN Y ENTRADA DE LAS PRIMERAS EMPRESAS	12
6.1.3	PANORAMA ACTUAL	20
6.2	PARTE II: ANÁLISIS DE CASOS: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	25
6.2.1	MODELO RED BULL	28
6.2.2	MODELO FOSUN INTERNATIONAL	35
6.2.3	MODELO CITY FOOTBALL GROUP	40
6.2.4	OTROS MODELOS	45
7.	CONCLUSIONES	50
8.	BIBLIOGRAFÍA	53
9.	ANEXO	60

1. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Acción de Manchester United PLC	21
Ilustración 2: Acuerdos televisivos de las cinco grandes ligas.....	23
Ilustración 3: Cinco fuerzas de Porter.....	25
Ilustración 4: Logo corporativo Red Bull	28
Ilustración 5: Valor de marca de las empresas de bebidas más populares	29
Ilustración 6: Escudo RB Leipzig	30
Ilustración 7: Traspasos RB Leipzig desde la temporada 2010-11	33
Ilustración 8: Logo corporativo Fosun International	35
Ilustración 9: Escudo Wolverhampton Wanderers FC	36
Ilustración 10: Logo corporativo Gestifute	37
Ilustración 11: Traspasos Wolverhampton Wanderers FC desde la temporada 2010-11	38
Ilustración 12: Logo corporativo City Football Group	40
Ilustración 13: Escudo Manchester City FC.....	40
Ilustración 14: Traspasos Manchester City FC desde la temporada 2010-11	43
Ilustración 15: Escudo Manchester United	46
Ilustración 16: Escudo Juventus	47
Ilustración 17: Cotización Juventus	47
Ilustración 18: Escudo FC Bayern	48
Ilustración 19: comparación de Cifra Neta de Negocios de los clubes principales de cada empresa desde la temporada 2010-11	50
Ilustración 20: 30 clubes con mayor crecimiento financiero en el período 2003/04- 2012/13.....	60
Ilustración 21: Campeones de liga en las cinco grandes ligas durante el período 2003/04-2012/13.....	61
Ilustración 22: Finalistas y semifinalistas de la UEFA Champions League durante el período 2003/04-2012/13	61
Ilustración 23: Los 30 clubes con mayor valor de marca en 2013	62

2. RESUMEN

El modelo de empresas deportivas ha cambiado mucho en la última década. Los clubes ya no son entidades independientes sino que, en ocasiones, se trata de una unidad de negocio más de la compañía que lo adquiere. Consecuentemente, el análisis del crecimiento internacional de las empresas compradoras puede ser de gran interés para el ámbito de los negocios internacionales.

Así, el principal objetivo del trabajo es la obtención de una imagen fidedigna del panorama futbolístico global, así como el análisis de tres casos particulares de internacionalización empresarial en el mismo.

Palabras clave: Sector Futbolístico, Internacionalización, Valor de Marca, Financiación, Barreras de Entrada, Adquisición.

3. ABSTRACT

Sport business models have completely changed during the last decade. Clubs are no longer independent companies but may become another business unit of a larger corporation that acquires them. Consequently, analyzing how companies are able to grow by investing in this sector can be interesting from an international business perspective.

Therefore, this essay's main purpose is to obtain a faithful image of the football industry around the world, as well as an analysis of three concrete internationalization strategies followed in it.

Key words: Football Industry, Internationalization, Brand Value, Funding, Barriers of Entry, Acquisition.

4. INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, el sector futbolístico ha cambiado completamente a nivel internacional. El montante de cada inversión realizada en él se ha visto incrementado de manera exponencial. Esto ha provocado que un número cada vez mayor de empresas se interese por el mismo. De esta forma, los clubes, antes entidades independientes, han pasado a ser, en algunos casos, una unidad de negocio más de una empresa que los adquiere.

Por un lado, ha incrementado el número de inversores privados en los clubes más grandes de Europa. Este tipo de inversores tiende a contar con más recursos económicos, lo que les permite poder mantener un nivel deportivo que les facilite seguir siendo competitivos en la élite europea. Al tratar los clubes como una parte más de su empresa, son ellos quienes, en última instancia, determinan las inversiones de los clubes.

Igualmente, las competiciones de clubes a nivel continental en Europa (UEFA Champions League y UEFA Europa League), han contribuido a modificar la dirección que tomaban las inversiones de los clubes.

En el pasado, conseguir éxito a nivel nacional era lo más importante, quedando el éxito a nivel continental en un segundo plano. Por ello, no era extraño ver en la final de la Copa de Europa a clubes como el Nottingham Forest FC, el Malmö FF, el FK Estrella Roja o el FC Steaua de Bucarest.

Esta situación continuó así hasta la década de 1990, cuando el cambio de formato propició que la competición resultase más atractiva para los grandes clubes. Así, clubes como FC Barcelona, Real Madrid, Manchester United o FC Bayern pasaron a ser los habituales de las finales.

Por otro lado, el valor de marca de un club está íntimamente relacionado con sus ingresos derivados de la venta de entradas y productos de merchandising (camisetas, bufandas, banderas...). Consecuentemente, los propietarios de los clubes están constantemente buscando mecanismos para incrementar dicho valor, al entender que les permite obtener ingresos relativamente constantes.¹

Dentro de las empresas que han optado por internacionalizarse a través del sector futbolístico, destacan tres: Red Bull, Fosun International y City Football Group. Todas ellas han sido pioneras, al establecer modelos distintos que han sido imitados posteriormente por el resto de empresas que se internaron en el sector.

¹ Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12.

Una vez establecida una imagen de la situación en la que se encuentra el sector futbolístico a nivel internacional, pasaré a analizar los tres casos mencionados.

Red Bull es una empresa conocida principalmente por el comercio de bebidas energéticas, aunque ha seguido un proceso de expansión hacia otros mercados a lo largo de esta última década. Es así como aparecen el equipo de Red Bull en las carreras de Fórmula 1, su logo como patrocinador principal en competiciones de deportes extremos, y el programa de becas artísticas Red Bull House of Art.²

Fosun International es un conglomerado chino que maneja un conjunto de activos tremendamente diversificado, desde la banca (Banco Comercial Português) hasta la moda (St John), pasando por el entretenimiento (Wolverhampton Wanderers FC), los bienes inmobiliarios (Citigroup Center en Tokyo), los seguros (Ameritrust Group) o la tecnología (WeDoctor).³

City Football Group, por su parte, es un holding que administra clubes de fútbol, financiado principalmente por Abu Dhabi United Group. Aunque el club más destacado de su cartera es el Manchester City FC, que además es el principal centro de sus operaciones, los clubes que la componen están repartidos por todo el mundo. City Football Group está presente en lugares como Australia (Melbourne City FC) y Estados Unidos (New York City FC), pasando por Japón (Yokohama F. Marinos), España (Girona F.C.) o Uruguay (Montevideo City Torque).⁴

² <https://www.redbull.com/es-es/>

³ <https://en.fosun.com>

⁴ <https://www.cityfootballgroup.com>

5. METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo he seguido una metodología cualitativa basada principalmente en el estudio de casos. Consta de dos partes: la primera se centra en un análisis general del sector, mientras que la segunda está enfocada en el estudio de las estrategias de internacionalización que han llevado a cabo las empresas que han optado por realizar adquisiciones en este sector.

El primer paso fue la recopilación de información para elaborar el análisis del sector futbolístico a nivel global. Las principales fuentes fueron estudios que trataban el sector a los que pude acceder vía internet. Adicionalmente, utilicé libros físicos a los que tenía acceso y recursos que me recomendó mi tutora.

He podido descubrir que el ámbito empresarial dentro del mundo del fútbol es un tema del que, si bien no es tan extensa como en otros ámbitos empresariales más tradicionales, existe más información de la que creía en un principio. Dicha información está centrada principalmente en el estudio de las tendencias empresariales que están llevándose a cabo y el potencial impacto que podrían tener en el futuro.

A la hora de elaborar el análisis de las estrategias que habían seguido empresas concretas, recopilé información de internet. Afortunadamente, gracias al interés personal que sentía por este tema antes de la realización del trabajo, tenía una idea bastante aproximada de qué era lo que podía encontrar.

Por último, para intentar determinar cuál de los tres modelos estudiados era más efectivo, me centré tanto en el ámbito deportivo como en el económico. En el ámbito deportivo traté de analizar tanto el rendimiento actual como el rendimiento potencial que el club adquirido por cada empresa podría alcanzar en el futuro. Por otro lado, en el ámbito económico, debido a la imposibilidad de acceder al balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias de los tres clubes principales propiedad de cada empresa, me enfoqué en los ingresos y gastos derivados de los traspasos de jugadores.

Así, aunque los datos cuantitativos son importantes para mi análisis, el objetivo que perseguía con este trabajo era el estudio de la situación deportiva en la que se encontraban los clubes adquiridos por cada una de las tres empresas en las que me centro. Consecuentemente, la metodología cualitativa era la mejor opción para la realización del trabajo.⁵

⁵ Castaño Garrido, C., & Quecedo Lecanda, M. a. R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista de psicodidáctica, 5–40.

6. ANÁLISIS

6.1 PARTE I: ANÁLISIS DEL SECTOR

6.1.1 HISTORIA DEL FÚTBOL Y SU IMPORTANCIA EN LA SOCIEDAD

Para entender mejor la importancia social que ha tenido el fútbol, es necesario echar la vista atrás hacia una era pre-industrial. Muchas personas practicaban este deporte, por aquel entonces sin reglas y con un número ilimitado de jugadores por equipo. En estos partidos, disputados durante la época de fiestas nacionales, lo único que importaba era que el balón entrase en la portería rival más veces que en la propia.

Durante el siglo XIX se realizaron descubrimientos acerca de los efectos positivos que el deporte tenía en el desarrollo físico de los jóvenes, lo que llevó a su masificación. A mediados de siglo aparecieron las primeras competiciones regladas en Inglaterra, con el objetivo de unificar las normas del fútbol. Las primeras reglas aparecen en Cambridge en 1856, que contemplaban aspectos como los saques de banda, los fueras de juego o la utilización de las manos para tocar el balón.⁶

Siete años después, Ebenezer Cobb Morley mantuvo reuniones con los clubes de Londres para elaborar un código que recogiese las reglas que se aplicarían a partir de ese momento, fundándose la FA. Durante las últimas reuniones, el Richmond Club abandonó la organización, al no estar conforme con la prohibición de los placajes. Tres años más tarde, su presidente E.C. Holmes pasaría a fundar la RFU (Rugby Football Union).

Durante sus primeros años, el fútbol se caracterizó por su rechazo al profesionalismo. Sin embargo, la creación de los primeros torneos y el cobro de las entradas provocó que los futbolistas comenzaran a percibir dinero por sus actuaciones. A partir de entonces, el fútbol fue poco a poco desarrollándose fuera del Reino Unido, llegando al resto de países europeos a finales del siglo XIX. El proceso de expansión que estaba viviendo este deporte se vio reflejado en la fundación de la FIFA, en mayo de 1904, inicialmente con el propósito de organizar encuentros internacionales entre selecciones no pertenecientes al Reino Unido e Irlanda.⁷

Una vez analizada la evolución histórica del fútbol, es necesario analizar la importancia que ha tenido en la sociedad a lo largo de la historia reciente. Los dos principales aspectos que analizaré en este apartado serán sus efectos en el terreno bélico y su utilización como instrumento propagandístico en el ámbito político de los totalitarismos.

⁶ The history of football (soccer). (s. f.). The History of Football (Soccer).

⁷ Clayton, J. (2014). It's only a game: 150 years of association football. *Soccer & Society*, 16(2–3).

Respecto al primer punto, el fútbol se ha utilizado como símbolo tanto para iniciar guerras como para frenarlas.

Por un lado, destaca la conocida como “Guerra del Fútbol” y la Guerra de los Balcanes. En la primera, la pobreza de El Salvador había provocado que la mayoría de la población emigrase hacia Honduras. Por su parte, Honduras había aprobado una reforma agraria que acarrearía la expulsión de los salvadoreños. La tensión vivida entre ambos países se vio reflejada en 1969, cuando ambas selecciones nacionales se enfrentaron en un partido clasificatorio para el Mundial de México. Las violentas peleas entre aficionados provocaron que el Gobierno de Honduras rompiera las relaciones diplomáticas con El Salvador, alegando las hostilidades cometidas contra sus ciudadanos. Pocos días más tarde, El Salvador lanzó un ataque aéreo contra Tegucigalpa y otro terrestre a través de la frontera.⁸

En cuanto a la Guerra de los Balcanes, el 13 de mayo de 1990 se celebraba un partido en el que el Dinamo de Zagreb recibía al Estrella Roja de Belgrado. El partido tuvo lugar a pocas semanas de las primeras elecciones multipartidarias en Croacia desde la proclamación de Yugoslavia, cuyo resultado fue a favor de la independencia croata. Durante el partido, los *Delije* (grupo ultra del Estrella Roja) y los *BBB* (grupo ultra del Dinamo de Zagreb) aumentaron la tensión a base de insultos, hasta que todo desencadenó en una pelea en pleno partido. Durante esta pelea, el jugador croata Zvonimir Boban, pegó una patada a un policía. La imagen de su patada se convirtió en uno de los símbolos nacionalistas que utilizaron los croatas durante la guerra, que comenzaría al año siguiente.⁹

Del lado de la utilización del fútbol como mecanismo para detener enfrentamientos, el acontecimiento histórico más destacado es la Tregua de Navidad del 24 de diciembre de 1914. La Primera Guerra Mundial fue retrasada un día en varios puntos del Frente Occidental, donde soldados alemanes e ingleses acordaron la paz durante unas horas para disputar un partido de fútbol.¹⁰

Gracias a su popularidad, el fútbol ha sido utilizado por muchos sistemas políticos como instrumento para implantar ideas en la sociedad.

En la URSS, con el apoyo de Stalin, fue fundado el *Spartak* de Moscú, hoy uno de los clubes más emblemáticos y laureados de Rusia.¹¹

⁸ García, O. (2019). La memoria de la mal llamada ‘Guerra del Fútbol’. *Iberoamericana – Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*, 48(1), 67–76.

⁹ González, L. (1990, 13 mayo). *Boban y la patada que presagió una guerra*. Revista Líbero.

¹⁰ Flores, J. (2019, 24 diciembre). La Tregua de Navidad de la Primera Guerra Mundial. *Historia National Geographic*.

¹¹ Curletto, M. A. (2021). *Fútbol y poder en la URSS de Stalin*. Altamarea Ediciones.

En Italia, Mussolini aprovechó los mundiales de 1934 y 1938 para realizar propaganda política. En el primero, disputado en Italia, a base de amenazas se aseguró de que su país se alzase con el título, y posteriormente aprovechó la ceremonia de la victoria para ensalzar lo que consideraba el carácter heroico y guerrero de su raza. En el de 1938 era fácil ver a los jugadores italianos vestidos de negro, en homenaje a los “camisas negras”, o realizando el saludo fascista antes de los partidos.

El impacto de Mussolini en el fútbol italiano aún pervive en la actualidad, con la *SS Lazio* como principal exponente. Era el club que Mussolini favorecía, hasta tal punto que enviaba jugadores de equipos rivales a la guerra para que la competencia por alzarse con el título fuese menor. Aunque en aquel momento el club no tuvo el éxito esperado, la ideología permaneció entre la afición y algunos de los jugadores que posteriormente llegaron al club. Un claro ejemplo de ello es Luigi Martini, jugador del club romano entre 1971 y 1979 y diputado del partido político italiano de extrema derecha *Alleanza Nazionale* entre 1996 y 2006.¹²

En la actualidad siguen existiendo clubes donde la separación entre el deporte y la política es, cuanto menos, difusa. En España, los dos casos más destacados son el FC Barcelona y el Athletic Club, símbolos del nacionalismo catalán y vasco, respectivamente.

No cabe duda de que el fútbol es tremendamente popular en todo el mundo. Según Critchley¹³, este fenómeno se debe a que permite a los individuos pertenecer a algo más grande que ellos, una comunidad con la que comparten valores y emociones. En ocasiones, este sentimiento puede verse reflejado en la exigencia de obtener resultados. Joachim Watzke, presidente del Borussia Dortmund, indica que la presión a la que están sometidos los miembros de un club de fútbol es muy elevada porque están constantemente en revisión y con la obligación de obtener buenos resultados. Esta situación, según él, no ocurre en ninguna otra empresa del mundo.¹⁴

Por su parte, Bodkin¹⁵ defiende que la lealtad de los aficionados va más allá de cantar el himno del club antes de los partidos. En muchas ocasiones, están dispuestos a gastar un porcentaje muy elevado de su salario en su carnet de socio. Los clubes se dieron cuenta de que, para que puedan seguir manteniendo el nivel de satisfacción de sus aficionados y no perder oportunidades empresariales en el intento, necesitaban buscar formas de mejorar la experiencia del aficionado en el estadio. Defiende que la elevada intensidad de

¹² Salas, V. C. (2020). *Fútbol y fascismo (Ensayo nº 7)* (1.ª ed.). Altamarea Ediciones.

¹³ Critchley, S. (2017). *What we think about when we think about soccer*. Penguin Books

¹⁴ Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12.

¹⁵ Bodkin, H. (2016, 18 agosto). *Football defeat inspires fans' loyalty just as much as victory, psychologists find*. The Telegraph.

emociones que vive un aficionado es lo que hará, en última instancia, que siga siendo fiel al club.

6.1.2 MODERNIZACIÓN Y ENTRADA DE LAS PRIMERAS EMPRESAS

Los clubes que conforman la élite europea son peculiares debido a su superior volumen de ingresos, pero también por la influencia que los inversores privados ejercen sobre ellos. Esto se debe a que, una vez realizan la inversión, buscan la obtención de algún tipo de beneficio cuando el club llegue al máximo nivel.

Para el análisis correspondiente a esta parte del trabajo, analizaré la situación relativa al año 2013 en comparación con la que había 10 años antes. La elección de este período se debe a que es en 2004 cuando aparece la figura de Roman Abramóvich en el Chelsea FC, y es en 2013 cuando el club vive su mejor momento hasta la fecha, habiendo sido campeón de la UEFA Champions League y de la UEFA Europa League en esa temporada y la anterior.

En la temporada 2012/13, los clubes más importantes de Europa habían generado más de 100 millones de euros en ingresos. En aquel momento, el Real Madrid ocupaba el primer lugar del Deloitte Football Money League ¹⁶ con unos ingresos superiores a los 500 millones de euros. Próximos a él se encontraban el FC Barcelona (483 millones de euros en ingresos) y el FC Bayern (431 millones de euros en ingresos). De media, los 30 clubes de la Unión Europea que más ingresaron en esa temporada consiguieron una cifra de ingresos superior a los 210 millones de euros. Por su parte, la media de ingresos de los clubes que conformaban las cinco grandes ligas de la Unión Europea (España, Inglaterra, Italia, Alemania y Francia) fue de solo 100 millones de euros.

En cuanto al crecimiento financiero, en la década anterior los clubes de la élite europea habían crecido un 6% de media. De todos ellos, el club que más crecimiento había experimentado había sido el Paris Saint-Germain, con una tasa de crecimiento media anual del 18%, seguido de cerca por el Manchester City FC (16.1%) y el FC Barcelona (14.6%). En 2013 solamente cuatro (VFB Stuttgart, Everton FC, Valencia CF y SL Benfica) de los 30 clubes con más ingresos no eran propiedad de inversores privados. Hoy, la entrada de Farhad Moshiri en el Everton FC y de Peter Lim en el Valencia CF ha reducido esa cifra.

Analizando los clubes con más ingresos y los clubes con más crecimiento, es posible observar una relación entre ambas variables, ya que los clubes con más ingresos en aquel momento (Real Madrid, FC Barcelona y FC Bayern) se encontraban dentro de los 6 clubes que más habían crecido. Los otros tres clubes con más crecimiento (Paris Saint Germain, Manchester City y SSC Napoli) experimentaron una extrema inyección de

¹⁶ Deloitte. (2013). *Deloitte Football Money League 2013*.

capital a principios de la década de 2010, cuando fueron adquiridos por inversores privados (Oryx Qatar Sports Investments, City Football Group y Aurelio de Laurentiis, respectivamente), pero ninguno de ellos experimentó un crecimiento constante a lo largo de la década.¹⁷

Además, los clubes con más ingresos y crecimiento financiero han sido los dominadores de las competiciones, tanto a nivel nacional como a nivel continental.

En Inglaterra, la última temporada en la que un club fuera de esa lista de treinta se alzó con el título de liga fue la 1994-95, cuando el Blackburn Rovers FC se hizo con el título de la entonces denominada Football Association Carling Premiership. En el caso de Italia, la UC Sampdoria consiguió el campeonato en la temporada 1990-91. En España, es necesario echar la vista atrás hasta la temporada 1999-00, cuando el RC Deportivo de la Coruña terminó en primera posición en el campeonato liguero.

De las cuatro grandes ligas, Alemania es la única que ha visto como un club fuera de los clubes con más ingresos y crecimiento se alzó con el título liguero en el siglo XXI (Werder Bremen, en la temporada 2003-04).¹⁸

En lo que a la competición a nivel continental se refiere, los 30 clubes con más ingresos en aquel momento componían el 88% de semifinalistas entre 2004 y 2013 en la UEFA Champions League, la máxima competición continental. El último club fuera de esa lista en alzarse con el título del campeonato fue el FC Porto, vencedor de la competición en 2004. Desde entonces, tanto finalistas como semifinalistas han sido en su gran mayoría clubes que forman parte de esa prestigiosa lista de treinta.¹⁹

Antes de dar paso al estudio de las distintas estrategias que siguen las empresas que invierten en los clubes de la élite europea, merece la pena hacer referencia a las tesis realizadas en el pasado acerca de este tema.

Neale²⁰ fue el primero en analizar la interdependencia que experimentaban los clubes deportivos que competían a nivel nacional entre sí.

¹⁷ Consultar ilustración 20 del Anexo (30 clubes con mayor crecimiento financiero en el período 2003/04-2012/13)

¹⁸ Consultar ilustración 21 del Anexo (Campeones de liga en las cinco grandes ligas durante el período 2003/04-2012/13)

¹⁹ Consultar ilustración 22 del Anexo (Finalistas y semifinalistas de la UEFA Champions League durante el período 2003/04-2012/13)

²⁰ Neale, W. C. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1)

Canes ²¹, por su parte, amplió las tesis de Neale, analizó los efectos derivados de que un club mejore la calidad de su plantilla. Llegó a la conclusión de que el resto de clubes de esa liga encuentran motivación para mejorar también las suyas, incrementándose así el nivel general de la competición.

Por otro lado, Helmut Dietl y Ego Frank ²² trataron de estudiar el problema de la sobreinversión. Determinaron que el mecanismo a través del cual los clubes compiten son sus inversiones, y que la competición constante entre ellos provoca un continuo incremento en el volumen de dinero invertido. El fenómeno de la sobreinversión es el resultado de que ese incremento de dinero invertido no se ve acompañado de unos mayores ingresos en la misma medida. Durante el mencionado análisis, llegan a la conclusión de que la tendencia de sobreinvertir se debe a la relación que existe entre el dinero invertido y el desempeño competitivo. Existe una distribución desigual de los ingresos competitivos en función del resultado que el club obtenga, por lo que el mejor o peor desempeño en la liga va acompañado a su vez de una mayor o menor cantidad de dinero ingresada. Además, para los clubes que terminen en los primeros puestos existe un premio adicional, como son los ingresos que obtienen por su participación en la competición continental. Los clubes que terminen en la parte baja de la tabla clasificatoria se ven enfrentados al problema del descenso, cuya consecuencia principal es el menor volumen de ingresos del que disfrutaban los clubes de una división inferior.

Los clubes de fútbol tienen la posibilidad de conseguir recursos financieros a través de dos vías:

En primer lugar se encuentra una estrategia basada en el valor de marca del club, debido a la relación directa que existe entre él y los ingresos que recibe el club derivados del *merchandising*, las entradas y los ingresos por televisión a nivel internacional. En este aspecto, según el informe de aquel año de Brand Finance ²³ sobre los clubes de fútbol con mayor valor de marca, el mercado estaba dominado por un número muy reducido de clubes. En el informe de 2013, el FC Bayern y el Manchester United acompañaban a Real Madrid y FC Barcelona como los cuatro clubes con más valor de marca del panorama mundial. El Ajax de Amsterdam era el único club que formaba parte de las quince marcas más valiosas sin pertenecer a alguna de las cinco grandes ligas. ²⁴

²¹ Canes, M.E. (1974). *The social benefits of the restrictions on team quality*. In *Government and the Sports Business*. The Brookings Institution: 77-114

²² Dietl, H. & Franck, E. (2006). Warum Investitionswettläufe und wachsende Erlösasymmetrien das Geschäftsmodell des europäischen Profifussballs zunehmend belasten. *Working Papers, University of Zurich, Center for Research in Sports Administration (CRSA)*.

²³ *Football 50 2013 | the annual brand value ranking | brandirectory*. (2013). Brand Finance

²⁴ Consultar ilustración 23 del Anexo (Los 30 clubes con mayor valor de marca en 2013)

Si analizásemos la situación actual, podríamos ver que no ha cambiado demasiado. Los cambios más notables son los ascensos meteóricos del Liverpool FC y el Paris Saint-Germain, debido al reciente éxito de ambos clubes. El mencionado ascenso también se debe a los acuerdos comerciales a los que han accedido recientemente, siendo los casos del Paris Saint-Germain con las marcas Nike y Jordan los más sonados. Aunque el club llevaba un tiempo manteniendo un acuerdo con Nike como diseñador de sus camisetas, la venta de camisetas se disparó exponencialmente los últimos años como consecuencia de las llegadas de Neymar (2017) y Mbappé (2018). El impacto de ambos jugadores fue tal que en la temporada 2016/17 el club consiguió vender 79.906 camisetas, mientras que en la 2018/19, ya con ambos jugadores en el club, la cifra de ventas superó las 800.000 unidades.²⁵

De esta forma, el mercado está dominado por un pequeño número de clubes cuyo valor de marca es tremendamente elevado. En este sentido, cabe decir que los factores más importantes para el valor de marca de un club, según las tesis del estudio de Davey, son:

1. Una combinación de colores reconocible, como el rojo y azul del FC Barcelona o el negro y rojo del AC Milan.
2. Una representación visual reconocible e identificable con el club. Dos de los ejemplos más claros son los New York Yankees (las letras N e Y) y la selección de rugby de Nueva Zelanda (una hoja de helecho).
3. Una fuente de letra característica para el logo del club. En este sentido uno de los ejemplos más claros es, de nuevo, el de los New York Yankees.
4. La creación de un mensaje a través de un eslogan corto, como el “You’ll Never Walk Alone” del Liverpool FC o el “Manquepierda” del Real Betis.
5. Estar en el foco mediático, que permite al club ser reconocible entre los no aficionados al fútbol.²⁶

La segunda estrategia a analizar es la que está presente en los tres casos concretos (Red Bull, City Football Group y Fosun International) que analizaré posteriormente. Se trata de la entrada de inversores privados en el club. Algunos autores utilizan el término “*sugar daddies*” para referirse a ellos, debido a que estos inversores proporcionan al club cantidades ilimitadas de dinero con el objetivo de que el club crezca y sea capaz de competir al máximo nivel. Este modelo es relativamente común en la mayoría de países europeos (principalmente Inglaterra, aunque también hay casos en España, Italia, Rusia o Francia), salvo en Alemania. Alemania intentó proteger la identidad local de sus clubes mediante la regla del 50+1, a través de la cual evitaban que inversores privados adquirieran el control de un club. Sin embargo, existen algunas excepciones a esta regla, como la de Red Bull y su inversión en el RB Leipzig.

²⁵ Polo, P. (2019, 28 junio). *El PSG firma con Nike un contrato histórico*. Marca.com.

²⁶ Davey, T. (2018, 15 noviembre). *What makes a sports brand great?* MBS Insights.

En la Bundesliga, las reglas buscan tener siempre en cuenta a los aficionados. La Regla 50+1 da a los socios de un club voz, voto y garantías para que el club de sus amores sea suyo y no de un agente externo. La Regla 50+1 es un término informal que se utiliza para referirse a una cláusula en las regulaciones de la Deutsche Fussball Liga GmbH (Liga de fútbol alemán). Dicha cláusula establece que para obtener una licencia que permita al club competir en la Bundesliga, es necesario que el propio club tenga la mayoría de sus propios derechos de voto. Dicho de otra manera, el cincuenta por ciento más uno de los votos tiene que estar en manos del club y sus socios, con el fin de proteger la tradición de membresía de los clubes pertenecientes a esa liga.²⁷

Volviendo a los “*sugar daddies*”, el efecto beneficioso de los inversores privados se sustenta en dos pilares: por un lado, los recursos financieros del inversor, y por otro los incentivos que le llevan a invertir en el club.

Los recursos financieros en el mundo del fútbol, igual que en la gran mayoría de entornos empresariales, son escasos. Gerard²⁸ trató de analizar la influencia que los recursos financieros tienen en un club de fútbol, llegando a la conclusión de que el propietario de un equipo tiene gran influencia sobre el rendimiento del mismo. Para analizar el valor neto de los grandes clubes del fútbol europeo es posible observar los estudios de la revista Forbes. Según él, la liga cuyos clubes cuentan con un valor neto más elevado es la Premier League, gracias a las inversiones en clubes como Manchester City (Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan, de City Football Group), Manchester United (familia Glazer) o Chelsea (Roman Abramóvich). Debido a la capacidad económica que tienen sus propietarios, en el improbable supuesto de que el club dejase de obtener ingresos, serían capaces de hacer frente a todas las deudas que pudiera contraer durante varias temporadas. De esta forma, se trata de clubes tremendamente solventes, lo que da seguridad a inversores externos.

En la temporada 2014/15, el 60% de los equipos de la Premier League eran propiedad de inversores multimillonarios, y este número ha seguido aumentando en la actualidad. En 2011, Conn²⁹ descubrió que los clubes ingleses se habían beneficiado de una inyección de capital por parte de sus propietarios superior a dos billones de libras.

Una vez visto el impacto positivo que pueden tener los *sugar daddies* en el mundo del fútbol, es necesario indicar también que los propietarios mayoritarios de un club, igual que en cualquier otra sociedad, no siempre ejercitan su poder poniendo los intereses del club por encima de sus intereses personales. La teoría de la expropiación defiende que

²⁷ Wicker, P., Whitehead, J. C., Johnson, B. K., & Mason, D. S. (2015). WILLINGNESS-TO-PAY FOR SPORTING SUCCESS OF FOOTBALL BUNDESLIGA TEAMS. *Contemporary Economic Policy*, 34(3), 446–462.

²⁸ Gerrard, B. (2005). A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143–169.

²⁹ Conn, D. (2011, 19 mayo). *Record income but record losses for Premier League*. The Guardian.

una elevada concentración de la propiedad de una sociedad puede llevar a que los accionistas mayoritarios se aprovechen de su posición, tomando decisiones contra los intereses de los minoritarios y de la sociedad. En el mundo empresarial existen numerosos ejemplos de casos en los que un reducido grupo de socios mayoritarios puso sus intereses personales por encima de los de la sociedad, y esta situación también se ha dado en el mundo del fútbol en más de una ocasión. Uno de los ejemplos más claros fue el escándalo del *Calciopoli*.

En el mencionado caso estuvieron presentes varios clubes del fútbol italiano, aunque el principal actor fue la Juventus de Turín (lo que propició que, posteriormente, fuese el más damnificado por las sanciones impuestas por la justicia italiana). Se trata de un escándalo de influencia arbitral que ocurrió en el campeonato italiano durante la temporada 2004-05.

Los directivos de la Juventus, el AC Milan, la Fiorentina, la SS Lazio y la Reggina fueron acusados de conspirar para conseguir una ventaja en los resultados de los partidos del campeonato a través de la designación de árbitros en partidos clave, con el fin de influir en los resultados para beneficiar a sus equipos. Las sanciones impuestas perjudicaron especialmente a la Juventus, que fue descendida a la Serie B. En primera instancia, a la SS Lazio y la Fiorentina también les fue impuesta la misma sanción. Sin embargo, después de interponer los recursos oportunos, únicamente sufrieron la deducción de puntos para la siguiente temporada liguera. Este castigo también fue el impuesto al AC Milan y la Reggina.³⁰

Igualmente, la mala gestión económica de los clubes también puede llevarles a situaciones de bancarrota o insolvencia, como el entorno en el que está próximo a verse en vuelto el FC Barcelona. Los clubes de fútbol propiedad de inversores privados tienen más posibilidades de verse en esa situación que aquellos que pertenecen a los socios, al igual que es menos común que cumplan las reglas del Fair Play financiero.

Así, los *sugar daddies* generalmente incrementan la capacidad económica del club en el que entran, pero su participación en el mismo no necesariamente es positiva en todos los aspectos.

Desde finales de la década de 1990, hay cada vez más análisis empírico de la relación que existe entre los recursos financieros de un club y su éxito deportivo a nivel nacional. Szymanski y Smith³¹ fueron los primeros, desarrollando un modelo teórico para el

³⁰ Rossi, G., Goossens, D., Di Tanna, G. L., & Addesa, F. (2018). Football team performance efficiency and effectiveness in a corruptive context: the Calciopoli case. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 583-604

³¹ Szymanski, S., & Smith, R. (2006, 28 julio). The english football industry: Profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135-153.

rendimiento en el ámbito financiero de los clubes de fútbol profesional en Inglaterra desde 1974 hasta 1989. Llegaron a la conclusión de que existía una relación directamente proporcional entre el margen de beneficios de un club y su resultado en la liga. También indicaron que el beneficio no es más que el resultado final en la competición medido teniendo en cuenta las probabilidades que tenía el club de conseguir uno u otro objetivo.

Szymanski y Kuypers ³² usaron un modelo de regresión para indicar cómo la posición clasificatoria de un club influía en sus beneficios. Posteriormente, Szymanski y García del Barrio ³³ estudiaron el comportamiento de los clubes en Inglaterra y España entre 1994 y 2004 a partir del modelo desarrollado por Smith y el propio Szymanski. Concluyen que en ambas ligas los clubes están más cerca de ganar partidos que de maximizar sus beneficios.

Alejándose de las tesis anteriores y gracias a los test que realizaron a 77 clubes, Dobson y Goddard ³⁴ consiguieron llegar a la conclusión de que una buena actuación deportiva es la consecuencia de los beneficios económicos del club y no al revés, como Szymanski defendía en sus análisis.

La narrativa anterior se enfoca en la relación existente entre el éxito a nivel deportivo y financiero, pero en la actualidad la importancia de la competición a nivel continental ha superado a la nacional. En la actualidad, no hay duda de que los grandes clubes ven el éxito en la UEFA Champions League como su objetivo prioritario ³⁵. Esta realidad es consecuencia del cambio en el sistema de pagos en la UEFA Champions League, lo que ha provocado que existan diferencias entre los clubes de élite a nivel nacional, creando así una élite a nivel continental. Los equipos que participan en competiciones de la UEFA son capaces de generar beneficios derivados directamente de su éxito, e incluso simplemente su participación, en las mencionadas competiciones. Adicionalmente, son capaces de generar beneficios de manera indirecta, al aumentar su fama a nivel internacional y, con ella, el número de aficionados y patrocinadores.

Mientras que la mayoría economistas deportivos se inclinan por la idea de que el éxito deportivo es el principal factor del éxito financiero, existe otra corriente que reconoce la importancia cada vez mayor de inversiones en el valor de marca del club. En este sentido,

³² Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners & Losers—The business strategy of football*. Penguin.

³³ García-del-Barrio, P., & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45–68.

³⁴ Dobson, S. M., & Goddard, J. A. (1998). Performance and revenue in professional league football: evidence from Granger causality tests. *Applied Economics*, 30(12), 1641–1651.

³⁵ Rodríguez, P., Késenne, S., & Rottenberg, S. (2006). *Sports Economics After Fifty Years*. Universidad de Oviedo.

Gladden y Milne ³⁶ demuestran la influencia económica que tiene el valor de marca para un club en sus ingresos por *merchandising* a través de un análisis de los clubes de la liga estadounidense. Defienden la importancia de la estrategia a largo plazo para la construcción de un sólido valor de marca por encima de centrarse en los ingresos competitivos, ya que la segunda peca de cortoplacista y no tiene en cuenta la experiencia de los consumidores.

Czarnitzki y Stadtmann ³⁷ fueron los primeros en analizar clubes de la Bundesliga, y llegaron a la conclusión de que existe una relación directa entre la reputación de un club y sus ingresos por entradas. Este estudio fue respaldado por un cuestionario realizado a 1594 personas por parte de Bauer. ³⁸

Pawlowski y Anders ³⁹ hicieron evolucionar esta tesis, indicando que había otros dos factores que impactaban positivamente en los ingresos por entradas de un club: el valor de marca del equipo visitante y la incertidumbre en la tabla clasificatoria.

Respecto a la relación entre el impacto que tienen las inversiones económicas en el éxito deportivo de un club, Szymanski y Kuypers ⁴⁰ demostraron que tanto los salarios como las transferencias netas de un club tienen un impacto positivo en el éxito del mismo, tesis que ha sido compartida por estudios posteriores. Dimitropoulos y Limperopoulos ⁴¹ realizaron un estudio empírico de 20 clubes de fútbol griegos de las tres divisiones más prestigiosas del país, encontrando evidencia suficiente como para defender la relación directa que existe entre la inversión económica y el éxito deportivo. Además, ese modelo ha sido posteriormente ampliado para demostrar que otro factor que influye es el salario del área deportiva del club.

Desde principios del siglo, economistas deportivos se han centrado en el análisis de los motores de la inversión en clubes de fútbol. Franck ⁴² realiza un análisis comparativo

³⁶ Gladden, J.M.; Milne, G.R. Examining the Importance of Brand Equity in Professional Sport. *Sport Mark. Q.* 1999, 8, 21–29.

³⁷ Czarnitzki, D., & Stadtmann, G. (2002). Uncertainty of outcome versus reputation: Empirical evidence for the First German Football Division. *Empirical Economics*, 27(1), 101–112.

³⁸ Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496–513.

³⁹ Pawlowski, T., & Anders, C. (2012). Stadium attendance in German professional football – the (un)importance of uncertainty of outcome reconsidered. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1553–1556

⁴⁰ Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners & Losers—The business strategy of football*. Penguin.

⁴¹ Dimitropoulos, P. E., & Limperopoulos, V. (2014). Player contracts, athletic and financial performance of the Greek football clubs. *Global Business and Economics Review*, 16(2), 123

⁴² Franck, E. (2011). Private firm, public corporation or member's association – Governance structures in

entre los órganos de gobierno de los clubes y su potencial económico, concluyendo que los clubes propiedad de inversores privados tienen superioridad a la hora de realizar inyecciones de capital en el club, aunque se pueden encontrar con algunos problemas legales, como el Fair Play financiero de la UEFA o la Regla 50+1 de Alemania.

Grossmann ⁴³, por su parte, trata de explicar cómo la inversión en los clubes es de tal cantidad que excede los objetivos de maximizar el beneficio neto.

Rohde y Breuer ⁴⁴ aplican la teoría de los derechos de propiedad a la Premier League, ultimando que los inversores privados extranjeros dirigen las inversiones que realiza el club y, en ocasiones, pueden buscar objetivos no puramente competitivos, como la maximización del beneficio neto o la construcción del valor de marca del club.

En conclusión, el éxito financiero de los clubes pertenecientes a la élite europea se debe al éxito deportivo, principalmente internacional, y su valor de marca. Por otro lado, el éxito deportivo de los clubes más importantes de Europa es consecuencia no solo de la calidad de su plantilla, sino de las inversiones realizadas.

6.1.3 PANORAMA ACTUAL

Respecto a la situación actual, se han mantenido las tendencias que se presentaban a principios de la década de 2010. El ámbito empresarial es cada vez más importante en el mundo del fútbol ya que permite a los clubes obtener mejores jugadores, lo que en última instancia implica más posibilidades de ganar competiciones. Los precios de los fichajes siguen aumentando, alcanzándose cifras record en 2017, cuando Neymar fue traspasado al Paris Saint Germain por una cifra superior a los 200 millones de euros.

El éxito deportivo y la obtención de un beneficio neto cada vez mayor no siempre van de la mano, ya que la mayoría de los clubes utilizan todo el dinero que tienen disponible en aras de lograr el éxito deportivo. Las necesidades económicas de los clubes cada vez son mayores, por lo que sigue aumentando el número de inversores privados. ⁴⁵

En este aspecto, un club a tener en cuenta es el Manchester United. En 1994, el club empleó un total de 18 millones de dólares en sueldos para conseguir formar un equipo

European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108–127

⁴³ Grossmann, M. (2013). Evolutionarily stable strategies in sports contests. *Journal of Sports Economics*, 16(1), 108–121

⁴⁴ Rohde, M., & Breuer, C. (2016). The financial impact of (foreign) private investors on team investments and profits in professional football: Empirical evidence from the Premier League. *Applied Economics and Finance*, 3(2), 243–256

⁴⁵ Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390

que se alzase con el título de la Premier League. En 2013, aunque el resultado fue el mismo, el gasto empleado en sueldos ascendió a 293 millones de dólares.⁴⁶

Aunque los clubes perciben más ingresos ahora de lo que percibían en la década de 1990, los ingresos competitivos no han crecido a la par que los sueldos, por lo que necesitan de otras fuentes de ingresos.

En este sentido, el Manchester United no cuenta solamente con el apoyo económico de los Glazers, la multimillonaria familia inglesa, sino que su cotización en la bolsa de Nueva York permite que también reciban ingresos de inversores minoristas.⁴⁷

Ilustración 1: Acción de Manchester United PLC



Fuente: Yahoo Finance

La novedad principal que ha aparecido durante la última década ha sido el incremento de jugadores que emigran a las regiones de Asia y Estados Unidos. Dicho movimiento es debido a los elevados salarios que reciben, gracias a la popularización del fútbol en dichas áreas geográficas.

También es digno de mención un evento con potencial para establecer una nueva tendencia a partir de ahora: el COVID-19. Los efectos de la pandemia se pudieron observar durante la primera mitad de 2020, y el fútbol no fue una excepción. Pese a que no todos los gobiernos del mundo respondieron de la misma manera, la cuarentena y la cancelación de eventos multitudinarios fueron dos de las medidas más extendidas.

⁴⁶ Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making Money Out of Football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25–50

⁴⁷ Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), 203–240

Muchos clubes dependían de los ingresos derivados por la venta de entradas, ya que ni su presencia internacional ni su valor de marca eran elevados. Sin embargo, durante la pandemia, todos han tenido que ver cómo sus estadios debían permanecer cerrados y los aficionados solamente podían ver los partidos de su equipo desde la televisión. Si bien es cierto que los clubes percibían una parte de los ingresos televisivos, esto no cubre la pérdida de ingresos provocada por la ausencia de público en los estadios.

A la hora de analizar la información financiera que los clubes reportaron durante este año es importante tener en cuenta que el año financiero de los clubes suele terminar en junio. De esta forma, coincide con el calendario habitual de las temporadas, que suelen disputarse entre agosto y mayo.

Durante la pandemia, sin embargo, la temporada para la mayoría de los clubes terminó más tarde. Esto provocó que solamente aquellos que completaron la temporada dentro de sus respectivos años financieros (como los de la Bundesliga, que terminó el 27 de junio) pudieron indicar en sus informes financieros los ingresos de televisión percibidos durante la pandemia. Hubo también ligas que, pese a reanudarse, no concluyeron antes de la finalización del año financiero (como la Serie A o la Premier League), mientras que hubo otras que no llegaron a reanudarse (Ligue 1 francesa o Eredivisie holandesa). Así, aquellos pertenecientes a las ligas que concluyeron antes del cierre del ejercicio cuentan con la ventaja de tener unos ingresos extra que no representan una comparación real con los demás, al no encontrarse en situación de *ceteris paribus*.

De esta manera, es posible ver como, de acuerdo con Deloitte Money League ⁴⁸, el FC Bayern se sitúa como el tercer club con más ingresos, mientras que el Paris Saint-Germain cae hasta la séptima posición. Esto se debe principalmente a que el FC Bayern pudo terminar la competición de liga en junio, mientras que la competición en Francia no se llegó a reanudar tras su paralización como consecuencia de la pandemia.

También resulta procedente indicar el elevado impacto que la industria futbolística tiene en el panorama empresarial a nivel global, gracias a su estrecha relación con otro tipo de sectores en forma de patrocinios y acuerdos comerciales. En este sentido, los clubes de la Premier League se sitúan en lo más alto de la pirámide financiera del fútbol europeo gracias a los contratos televisivos.

Este tipo de ingresos tienen su origen en los derechos televisivos asociados a la retransmisión de partidos de la competición liguera nacional. Además, los clubes de la élite tienen acceso a otro tipo de contratos televisivos, al disputar partidos de competición continental. Si un equipo se clasifica para la UEFA Champions League o la UEFA Europa League, recibe un ingreso fijo por la retransmisión de sus partidos. En las últimas temporadas, la UEFA ha repartido en torno a 500 millones de euros entre los equipos

⁴⁸ Deloitte (2020): Deloitte Football Money League 2020.


participantes en la UEFA Europa League, cifra que asciende a 2.000 millones de euros para los participantes de la UEFA Champions League.

Los mencionados ingresos televisivos suponen en torno al 44% del total de ingresos recibidos por parte de los 20 clubes con más ingresos del mundo. Sin embargo, al analizar la importancia que las distintas fuentes de ingresos representan para cada uno de los clubes, es posible observar que para los cinco clubes con más ingresos, esta fuente representa en torno al 33% del total de sus ingresos, mientras que para los cinco clubes con menos ingresos de la lista los ingresos televisivos duplican su importancia, al representar el 66%.

Esto se debe principalmente a que la cifra de ingresos televisivos suele ser similar entre los clubes que forman parte de esta élite, mientras que los ingresos derivados de otras fuentes (ingresos comerciales) varían más, al depender más del club y menos de un organismo externo que reparta ingresos.

La liga española y la Bundesliga están mejorando su competitividad en lo que a ingresos televisivos se refiere, pero aún no alcanzan el nivel de la Premier League. El liderazgo de la Premier League se debe a su sistema de distribución de los ingresos televisivos entre los clubes y la percepción que se tiene de ella a nivel mundial, considerada por muchos como la liga más competitiva. Sin embargo, la entrada de nuevos medios de retransmisión y OTTs, como Amazon Prime o DAZN, tienen potencial para cambiar el panorama.⁴⁹

Ilustración 2: Acuerdos televisivos de las cinco grandes ligas

League	Previous deal			Latest deal			% Growth per game
	Matches sold (pay TV)	€ million/season	€ million/match	Matches sold (pay TV)	€ million/season	€ million/match	
 Premier League	16/17 to 18/19			19/20 to 21/22			-22%
	168	2,034	12.1	200	1,884	9.4	
 LaLiga	16/17 to 18/19			19/20 to 21/22			29%
	380	883	2.3	380	1,140	3.0	
 BUNDESLIGA	13/14 to 16/17			17/18 to 20/21			85%
	306	627	2.0	306	1,160	3.8	
 SERIE A	15/16 to 17/18			18/19 to 20/21			-9%
	380	1,067	2.8	380	973	2.6	
 LIGUE 1	16/17 to 19/20			20/21 to 23/24			59%
	380	726	1.9	380	1,153	3.0	

Fuente: KPMG Football Benchmark

Los ingresos comerciales son otra de las principales fuentes de ingresos de los clubes. Debido a la naturaleza de este tipo de actividad, los clubes tienen capacidad para aumentar

⁴⁹ Football Benchmark - Broadcasting revenue landscape – big money in the “Big five” leagues. (2019, 6 agosto). KPMG Football Benchmark.

los ingresos derivados de esta fuente, a través de su conexión con sus aficionados, para lo que necesitan un valor de marca fuerte y estable. La pasión que un aficionado siente por su club le lleva a convertirse en un consumidor del mismo. Por ello, los clubes necesitan mantener contentos a sus aficionados, igual que cualquier empresa se beneficia de la satisfacción de sus clientes.

Analizando la lista de clubes con ingresos más elevados según el informe de Deloitte Money League, es posible ver diferencias entre los primeros y los últimos de la lista. Para el primer grupo los comerciales suponen un 50% del total de sus ingresos, mientras que para el segundo solamente representan el 22%.

En el caso de los clubes grandes, estos ingresos se ven reflejados en forma de acuerdos de patrocinio. Prueba de ello son los acuerdos firmados por parte del Real Madrid con Adidas y Fly Emirates, que suponen para el club un ingreso anual de 180 millones de euros.

Otro caso digno de mención es el acuerdo entre el Tottenham Hotspur y la NFL. A través del mismo, el club inglés se ha comprometido a ser el anfitrión de, al menos, dos partidos de fútbol americano al año, que se disputarán en su estadio. A través de la mencionada asociación con la organización que dirige la competición nacional de fútbol americano, cuyos participantes ingresan anualmente una media de 13.000 millones de dólares, el Tottenham Hotspur presenta su clara intención de penetrar en el mercado deportivo americano.⁵⁰

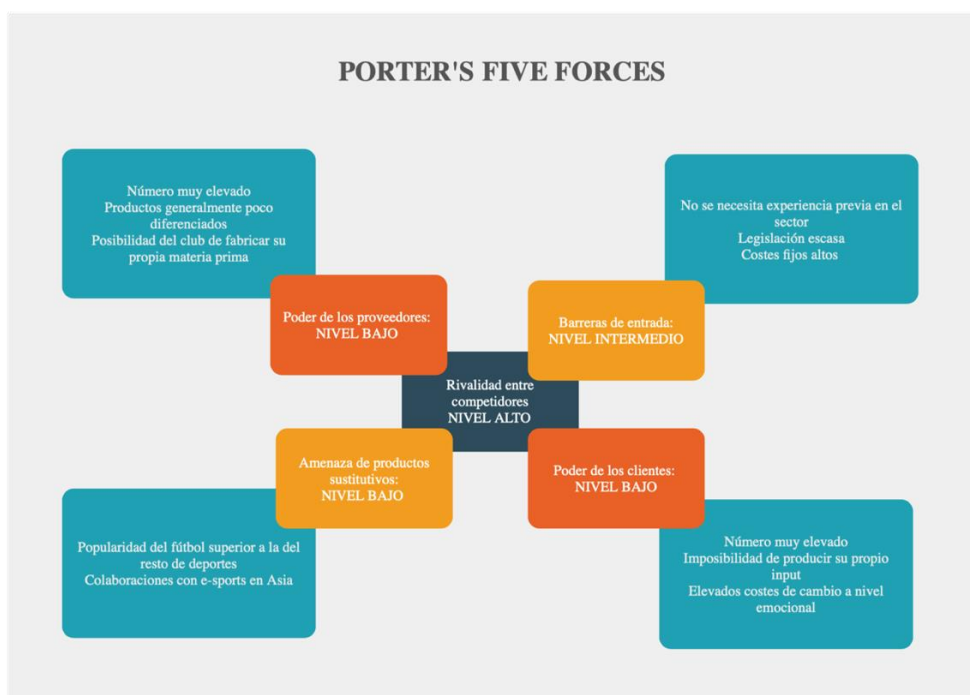
⁵⁰ *Annual Review of Football Finance 2020*. (2020, 11 junio). Deloitte United Kingdom.

6.2 PARTE II: ANÁLISIS DE CASOS: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

No importa a qué área empresarial nos refiramos, a lo largo del siglo XXI todas las empresas se encuentran en proceso de internacionalización, y el sector futbolístico no es una excepción. La internacionalización juega un papel crucial para las grandes empresas, ya que les permite ganar reconocimiento alrededor del mundo, consiguiendo así incrementar su valor de marca. Las razones que pueden llevar a una empresa a entrar en un proceso de internacionalización son muy diversas, pero es un requisito para que puedan continuar creciendo.

Para analizar lo atractivo que puede llegar a ser el sector futbolístico para la internacionalización empresarial, voy a realizar un análisis desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter. Para ello, estudiaré las barreras de entrada, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de los clientes, el poder de los proveedores y la rivalidad existente entre competidores.⁵¹

Ilustración 3: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Las barreras de entrada han de ser superadas por todos aquellos que busquen entrar en un sector para poder competir en él. En el sector futbolístico, se podría decir que son de un nivel intermedio. Factores como que no se necesite experiencia previa en el sector para

⁵¹ Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). Exploring Strategy. Text & Cases. Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition.

entrar en él o la escasa legislación que se aplica a las empresas que optan por esta vía para internacionalizarse provocan que las barreras de entrada no sean elevadas. Sin embargo, tanto los costes exigidos para entrar (adquisición del club) como los elevados costes fijos a los que tendrá que hacer frente la empresa adquiriente provocan que no esté al alcance de todas las empresas.

La amenaza de productos sustitutivos se refiere a aquellos productos que ofrecen a los consumidores un valor similar a los que ofrece la empresa, siendo de un sector diferente. En el caso del sector futbolístico, los productos sustitutivos serían otros deportes. En este sentido, no cabe duda de la popularidad del fútbol como primer deporte a nivel mundial, aunque hay algunos países en los que está relegado a un segundo plano. Salvo en los mencionados países, donde la amenaza de productos sustitutivos podría ser más elevada, en general es bastante escasa, ya que otros deportes no podrán llegar a tener la misma importancia en el corto plazo. Además, el crecimiento de los e-sports en Asia tendrá un efecto positivo, debido a las colaboraciones que muchos clubes de fútbol están estableciendo con este tipo de negocios.

Para el análisis de la tercera fuerza de Porter consideraré a los clientes como los aficionados, ya que son los principales consumidores del club. En este sentido, el poder que tienen es escaso. El poder de los clientes será elevado cuando haya pocos, tengan facilidad para cambiarse a productos de la competencia o tengan la capacidad de fabricar sus propios inputs. Los aficionados, sin embargo, representan un número muy elevado de personas y no suelen tener capacidad de fabricar sus propios inputs. Respecto a la facilidad para cambiarse a productos de la competencia, si bien no existen barreras económicas para dejar de ser aficionado de un equipo y pasar a serlo de otro, sí existen barreras emocionales. La conexión que siente un aficionado con su club no es comparable a la que pueda sentir un consumidor con otro tipo de productos, por lo que no suele estar dispuesto a cambiar su club por otro. De esta forma, no se puede analizar este apartado solamente desde una perspectiva económica, ya que el factor más importante para un aficionado es el emocional.

Considerando el partido disputado como el producto del club, podría decirse que los jugadores son el activo más importante para obtener un buen producto. Consecuentemente, consideraré a los futbolistas traspasados como la materia prima que pasa de un proveedor (club vendedor) a una empresa (club comprador) que lo utilice en su actividad empresarial. Es importante tener en cuenta que los clubes, en el momento de querer fichar a un jugador, suelen buscar un perfil de jugador que cumpla una serie de características, y seleccionar todos los jugadores que cumplan los requisitos indicados. En este sentido, los proveedores suelen ser muchos y no existe gran diferencia entre los productos que venden unos y otros. Sin embargo, hay algunas situaciones excepcionales en las que influyen otros factores (marketing y presencia internacional, principalmente) que llevan al club a no buscar un perfil de jugador sino a un jugador en concreto. En estos casos excepcionales, el poder de los proveedores sería muy elevado, lo que lleva a que el precio al que hace frente el club por el traspaso también lo sea.

Una de las estrategias que siguen las empresas para reducir esta fuerza es pasar a fabricar su propia materia prima. El mundo del fútbol no es distinto en este sentido, lo que provoca la extrema importancia que están empezando a dar los clubes a sus equipos juveniles.

Para finalizar, la rivalidad existente entre competidores es elevada. Esto se debe a que los competidores suelen ser de un tamaño similar y son agresivos a la hora de buscar posiciones de liderazgo. Igual que en el análisis de la tercera fuerza, vuelve a ser muy importante el factor emocional. Así, un aficionado no suele pasar a ser aficionado de otro club (cliente de otra empresa). Por este motivo es tan importante la creación de un sólido valor de marca, para poder aumentar la conexión emocional que sienten con el club sus aficionados, tanto actuales como potenciales.

6.2.1 MODELO RED BULL

Ilustración 4: Logo corporativo Red Bull



Fuente: Web corporativa de Red Bull

No existe duda alguna de que la Bundesliga, tanto históricamente como en el momento actual, ha sido y es dominada por el FC Bayern. Tal es así que ha sido campeón de las últimas 8 ediciones y cuenta con 29 campeonatos en su palmarés, a años luz del BV Borussia Dortmund (segundo club más laureado, con 5 títulos). Precisamente el Borussia Dortmund ha sido el único club capaz de competir con el FC Bayern a lo largo de la última década.

Esta falta de competitividad no ha debilitado el apoyo de los aficionados en absoluto, haciendo de la Bundesliga la liga con mayor presencia de público en los estadios, con una media de más de 40.000 aficionados por partido, lo que es consecuencia de la importancia que se le da en el fútbol alemán a los aficionados, situación que queda reflejada en la Regla 50+1 y que supuso para Red Bull la principal barrera de entrada en el entorno futbolístico alemán.

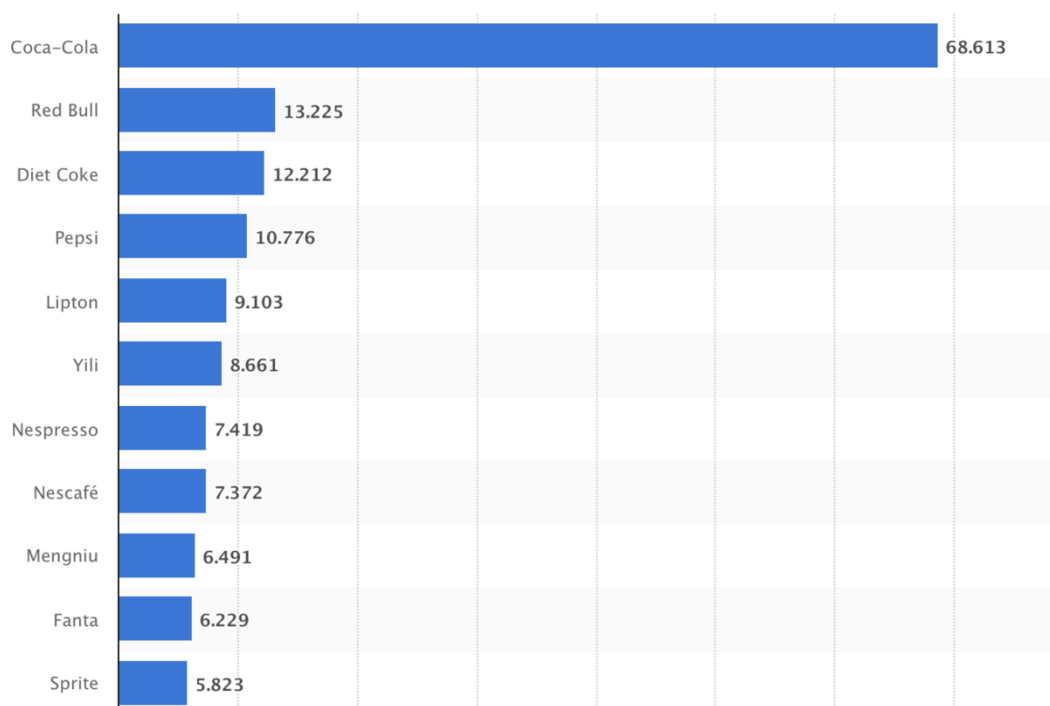
Esta regla tiene su origen en la década de 1990, cuando los clubes de fútbol en Alemania eran propiedad exclusiva de las asociaciones de miembros, lo que significaba que se administraban como organizaciones sin ánimo de lucro. En 1998, la Federación Alemana de Fútbol pasó a permitir a los clubes convertir sus equipos de fútbol en sociedades anónimas. Sin embargo, esta transformación está condicionada a que el club posea al menos el 50% más una acción adicional de la asociación, con el objetivo de mantener a los socios en una posición que les permita contar con la mayoría de los derechos de voto, para que puedan seguir participando en la toma de decisiones.

Una de las pocas excepciones que tiene esta regla se ve reflejada en los casos del Bayer 04 Leverkusen y el VfL Wolfsburg. En los casos en que una persona o empresa haya financiado sustancialmente a un club durante un período continuo de al menos 20 años, existe la posibilidad de que dicho inversionista pueda contar con una participación mayoritaria en el club.

Una vez analizado el entorno en el que se encontraba Red Bull al realizar su inversión, es necesario analizar la estrategia general de la empresa, que posteriormente aplicaría a su adquisición del club de Leipzig.

Según el CEO de Red Bull Media, Gerrit Meier, en su empresa no creen en el marketing tradicional, sino en conectar con su público objetivo a través de estar presentes en los eventos que interesan a su *target*. De esta manera, Red Bull se ha ganado el puesto como la segunda marca de bebidas más popular en el mundo, solo superado por Coca-Cola.⁵²

Ilustración 5: Valor de marca de las empresas de bebidas más populares



Fuente: Statista

En línea con su público objetivo, jóvenes de hasta 35 años, han creado una estrategia de marketing única. Dicha estrategia se basa en el patrocinio de eventos de deportes extremos, así como en convertirse en el patrocinador principal de algunos personajes públicos o en propietario de clubes de fútbol, hockey y Fórmula 1. Red Bull procura que en cada evento en el que participa ocurra algo extraordinario, como el salto de Felix Baumgartner en 2012.

A través del fútbol, sin embargo, Red Bull es capaz de dirigirse a un público mucho más heterogéneo, gracias a la gran variedad que existe entre sus aficionados. En 2005, Red Bull adquirió el SV Austria Salzburg, posteriormente renombrado a Red Bull Salzburg, club que se encontraba en una situación muy difícil desde el punto de vista financiero.

⁵² Statista. (2020, 7 julio). *Markenwert der wertvollsten Softdrink-Marken weltweit 2020*.

Red Bull cambió tanto a los directivos como a los colores y el escudo del club, lo que en un primer momento no fue bien recibido por parte de la afición. Sin embargo, los éxitos deportivos que vivió el club tras la adquisición, alzándose constantemente con el título de liga, solucionaron ese descontento. Un año después adquiriría otro club, esta vez en Nueva York, aunque el NY Red Bulls no ha contado con el mismo éxito reciente que otros clubes de la franquicia de bebidas austríaca.

En 2009 Red Bull entraría en Alemania, a través de la adquisición de la licencia competitiva del SSV Markranstädt. Debido a que las reglas existentes les obligaban a empezar desde la división de menor categoría del fútbol alemán, el RB Leipzig militó durante su primera temporada en la quinta división alemana.

Otra importante restricción legal a la que tuvieron que hacer frente estaba relacionada con el nombre del club. Dicha restricción consiste en la prohibición de que, en el nombre oficial de un club, aparezca el nombre de su patrocinador. Para solucionarlo, el club pasó a llamarse Rasen Ballsport Leipzig (cuya traducción en castellano sería próxima a “deporte de pelota de césped Leipzig”).

A través de las siglas (RB), el eslogan (“*die Roten Bullen*”, “*the red bulls*” en inglés) y el escudo (formado por dos toros rojos enfrentados sobre un fondo amarillo), la inversión cumple el objetivo planteado por Red Bull, al permitirles ser la imagen del club, y respeta el marco normativo.

Ilustración 6: Escudo RB Leipzig



Fuente: Web oficial del RB Leipzig

La razón principal que llevó a Red Bull a apostar por Leipzig fue que es una de las ciudades con mayor tradición futbolística en Alemania. Esta región no solo tiene una población cercana a los dos millones de habitantes, sino que además cuenta con grandes infraestructuras para la celebración de eventos deportivos. Un ejemplo de ello es el

estadio Zentralstadion, de 44.000 localidades, que había sido una de las sedes de la Copa del Mundo de 2006. Además, era un área geográfica que apenas había tenido presencia en la máxima competición nacional, por lo que el número potencial de aficionados era muy grande.

Así, en línea con la cultura de alto rendimiento de Red Bull, estaba claro que el nuevo club tenía el objetivo de ascender a primera división y llegar a la UEFA Champions League cuanto antes, meta que tardaron ocho años en alcanzar.

En marzo de 2019, Red Bull adquiriría otro club para su conglomerado, el Red Bull Bragantino, de la ciudad de Bragança Paulista, en el Estado de Sao Paulo.

El éxito de Red Bull en el fútbol va unido a la figura de Ralf Rangnick, encargado del área deportiva de la empresa, conocido por la estrategia que utiliza en los traspasos. Busca permanentemente fichar a jugadores de menos de 24 años, con capacidad de jugar en varias posiciones y con potencial para incrementar su valor de mercado. Además, ha introducido un límite salarial de tres millones de euros para los jugadores del RB Leipzig. Para Red Bull, el RB Leipzig es el club más importante de su conglomerado deportivo. Por ello, si un jugador con potencial no tiene nivel suficiente para jugar en el club alemán en el momento de ficharlo, lo más probable es que sea traspasado al RB Leipzig y posteriormente cedido a otro club del conglomerado. De esta manera, podrá obtener allí la experiencia y los minutos de juego necesarios para desarrollar su potencial.

Uno de las principales propósitos de Red Bull es el desarrollo de jugadores en Austria, Estados Unidos y Brasil, con el objetivo de que pasen posteriormente a formar parte del RB Leipzig. Así, consiguen que el club alemán pueda contar con buenos jugadores sin verse en la obligación de pagar los elevados precios que tienen los traspasos en el mercado de futbolistas. Prueba de ello es que, durante la última década, 19 jugadores han llegado al RB Leipzig procedentes de otros equipos propiedad de Red Bull, principalmente del RB Salzburg.⁵³

Los clubes que forman parte del conglomerado de Red Bull también se caracterizan por un estilo de juego particular, caracterizado por unos mecanismos especiales de presión cuando no tienen la posesión del balón. Para que la adaptación de los jugadores cuando llegan al RB Leipzig sea más fácil, los entrenadores de los clubes de Red Bull se reúnen anualmente, con el objetivo de que todos sus equipos jueguen de la misma manera.

El fútbol alemán tiene unos valores muy tradicionales, ya que toma al aficionado como el actor principal del sector. De esta forma, los clubes dan extrema importancia a su imagen de marca, muchas veces asociada con ideales propios de las clases sociales más

⁵³ Penke, L. (2020). *Red Bull Gaining Momentum in European Club Football: the competitive advantage of Rasen Ballsport Leipzig e.V.*

bajas. Así, se organizan internamente de una forma que permite a los aficionados participar en la toma de decisiones, lo que contribuye a estrechar la relación entre los directivos de un club y sus aficionados.

Existen casos también en los que los inversores privados se ven enfrentados a fuertes críticas por parte de los aficionados rivales. En este sentido destaca un club por encima del RB Leipzig: el TSG Hoffenheim. Tal es así que su dueño, Dietmar Hopp, ha llegado a ser amenazado de muerte. En datos estadísticos, según el estudio realizado por Li y Sun, más de la mitad de aficionados está radicalmente en contra de la entrada de inversores privados en sus clubes, al considerar que el proceso de empresarialización que está viviendo el fútbol no hace sino dañar la cultura de los aficionados. Sin embargo, el mismo estudio recoge que un treinta por ciento de aficionados considera a los inversores como agentes de gran valor para la Bundesliga, ya que el potencial económico provoca la llegada de mejores jugadores y un aumento del nivel general de la competición.⁵⁴

Desde Red Bull intentan que la percepción que el público tenga del RB Leipzig no sea la misma que tiene de otros clubes propiedad de inversores multimillonarios. Según recoge Herkel⁵⁵, en palabras del antiguo presidente, el club tiene el objetivo de crear una cultura futbolística basada en valores de dirección sostenibles.

Aunque no deja de ser verdad que Red Bull ha invertido una gran cantidad de dinero en el club, existe una estrategia muy marcada detrás de ellas. Las inversiones no se centran en traspasos (solamente dos traspasos en toda su historia han superado los 20 millones de euros, y ninguno supuso un desembolso de más de 30 millones de euros), sino en la adquisición de clubes para que pasen a formar parte del conglomerado. De esta forma, consiguen atraer a jugadores jóvenes y talentosos para desarrollar su potencial. Una vez estos jugadores cuentan con el nivel requerido, pasan a formar parte del RB Leipzig.

En cuanto al funcionamiento interno del club, Red Bull solamente cuenta con el 49% de los derechos de voto, como consecuencia de la Regla 50+1. Sin embargo, en la práctica, Red Bull tiene capacidad para controlar el club, ya que consigue la mayoría de derechos de voto a través de empleados de Red Bull que forman parte de la junta directiva. Estos empleados actúan jurídicamente como personas físicas, para cumplir con los requisitos normativos de la Bundesliga.

A modo de conclusión, trataré de determinar el éxito que ha supuesto esta estrategia para Red Bull. A través de patrocinios y créditos, la inversión anual de Red Bull en el RB Leipzig se encuentra en torno a la cifra de 100 millones de euros. El club no está obligado

⁵⁴ Li, S., & Sun, J. (2009). Design of Elite Sports Team Management Information System. 2009 *International Workshop on Intelligent Systems and Applications*

⁵⁵ *Geld im Fussball - Fans wollen keine Vereine aus der Retorte*. (2015, 1 noviembre). Deutschlandfunk Kultur.

a publicar su situación contable, por lo que no es posible calcular el retorno económico de la inversión con cifras exactas. Sin embargo, como indica Rieke ⁵⁶, el éxito del proyecto del RB Leipzig sí puede ser medido en función de las actuaciones deportivas del club, así como el incremento de valor de mercado de los jugadores que forman parte de la plantilla en relación con la cifra neta de negocios (que en el ámbito futbolístico se calcularía en función de los gastos e ingresos derivados de traspasos de jugadores). Otro factor a tener en cuenta es el reconocimiento de la marca Red Bull.

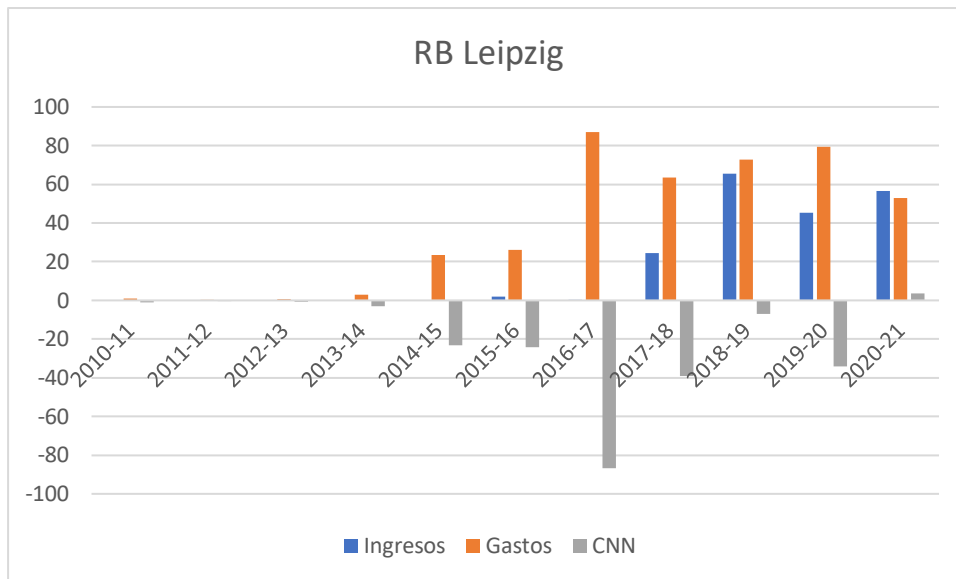
Con solo cuatro temporadas participando en competición continental, el RB Leipzig se encuentra en el 21º puesto en el ranking de la UEFA ⁵⁷, que se centra en el desempeño reciente en competiciones de nivel continental. La temporada pasada, el club ocupaba el 34º puesto. Tal ascenso ha sido posible debido a la actuación del club en la UEFA Champions League durante la pasada temporada, alcanzando las semifinales del torneo.

Ilustración 7: Traspasos RB Leipzig desde la temporada 2010-11

Temporada	Ingresos	Gastos	CNN
2010-11	0	1	-1
2011-12	0	0,25	-0,25
2012-13	0	0,68	-0,68
2013-14	0	3,08	-3,08
2014-15	0	23,35	-23,35
2015-16	1,9	26,1	-24,2
2016-17	0,1	86,95	-86,85
2017-18	24,54	63,5	-38,96
2018-19	65,63	72,75	-7,12
2019-20	45,25	79,5	-34,25
2020-21	56,5	53	3,5
TOTAL	193,92	410,16	-216,24

⁵⁶ Rieke, C. (2019, 5 junio). *Millionen für den Erfolg von RB: Lohnt sich das Leipzig-Projekt für Red Bull?* n-tv.de.

⁵⁷ UEFA.com. (2020). *Coeficiente por clubes / Coeficientes UEFA.*



Fuente: Transfermarkt

Desde su fundación, la cifra neta de negocios del club es de -216,24 millones de euros. Sin embargo, el valor de mercado de la plantilla ha aumentado en unos 600 millones de euros. Esta diferencia evidencia el enfoque correcto de las inversiones, centrándose en jóvenes talentos para desarrollarlos y convertirlos en jugadores internacionalmente reconocidos. A modo de ejemplo, Naby Keita es el fichaje más caro de la historia del RB Leipzig, al que llegó en 2016 por 29,75 millones de euros. Dos temporadas después, fue traspasado al Liverpool FC por 60 millones de euros. Es decir, la rentabilidad sobre la inversión realizada por el jugador superó el 100% en solo dos años.⁵⁸

En 2016, Facit Research Group⁵⁹ realizó un estudio en el recogía opiniones de aficionados de las ligas profesionales del fútbol alemán. De acuerdo con el mismo, el 98% de los aficionados conocen la marca Red Bull. Este resultado les convierte en uno de los patrocinadores más conocidos, superando a Veltins y Deutsche Telekom, entre otros. El aspecto negativo que este estudio refleja es el elevado número de personas que sienten antipatía hacia la empresa austríaca. Este hecho es resultado de la relación que establecen entre la marca austríaca y un club que entienden que no va en línea con los valores tradicionales del fútbol alemán. También es cierto que el 21% de los entrevistados indica que el patrocinio de Red Bull en el RB Leipzig ha conseguido que, a la hora de consumir una bebida energética, elijan una de Red Bull antes que una de sus competidores, al entender Red Bull como sinónimo de calidad.

⁵⁸ *RasenBallSport Leipzig. Todos los fichajes.* (s. f.). Transfermarkt.

⁵⁹ Facit Research Group. (2018). *DFL bestätigt Abschaffung der Montagsspiele.*

6.2.2 MODELO FOSUN INTERNATIONAL

Ilustración 8: Logo corporativo Fosun International



Fuente: Web corporativa de Fosun International

El Wolverhampton Wanderers FC es uno de los clubes más históricos del mundo. Constituido en 1888, es uno de los padres fundadores de la actual Premier League.⁶⁰

Aunque el club tiene un pasado tradicional, el presente que vive en la actualidad refleja el nuevo orden financiero en el que se ve inmerso el mundo del fútbol, ya que fue adquirido en 2016 por Fosun International a cambio de 45 millones de libras. La empresa china invierte en un abanico muy amplio de empresas, lo que le permite moverse en sectores tan variados como las aseguradoras, el entretenimiento o el petróleo.⁶¹

Antes de este momento, Fosun International no había mostrado interés alguno en la adquisición de clubes de fútbol. Sin embargo, en 2015 el Presidente de China Xi Jinping empezó a desarrollar una estrategia para habilitar el dominio chino en el mundo del deporte, especialmente en el fútbol, con incentivos para la inversión en empresas del mencionado sector que contasen con la aprobación de su gobierno. Esto llevó a numerosas empresas a apresurarse en la adquisición de clubes de fútbol tanto en China como en Europa.

En la Superliga China, esta situación se vio reflejada en un alto volumen de transferencias, lo que dio lugar a que cada temporada se rompiese un nuevo récord de traspasos. Esta situación llegó a su máximo nivel cuando el Shanghai Shenhua se hizo con los servicios de Carlos Tévez a cambio de convertirle en el jugador mejor pagado del mundo, aunque permaneciese en China durante solamente un año.

El fracaso del fichaje del delantero argentino provocó que las autoridades chinas tomaran medidas al respecto. De esta manera, con el objetivo de limitar el número de futbolistas

⁶⁰ Quirke, P. (2013). *The Origins of Wolverhampton Wanderers*. Amberley Publishing.

⁶¹ Mitchell, T. (2016, 22 julio). *China's Fosun to pay £45m for Wolverhampton Wanderers*. Financial Times

extranjeros que llegaban a su país, determinaron que la tasa impositiva aplicable sobre estos fichajes ascendería al 100%.

La delicada situación que vivían las empresas chinas en su país les llevó a acudir a otros mercados donde poder adquirir clubes de fútbol. La adquisición del Wolverhampton Wanderers por parte de Fosun International supuso que todos los grandes clubes de Birmingham, la segunda ciudad más poblada de Inglaterra, y su área metropolitana.

Guo Guangchang, el CEO de Fosun International, permitió que el Wolverhampton Wanderers invirtiese cantidades muy elevadas de dinero, pese a no obtener buenos resultados deportivos. No fue hasta la llegada de Nuno Espirito Santo que el Wolverhampton Wanderers empezó a realizar buenas actuaciones.

Ilustración 9: Escudo Wolverhampton Wanderers FC



Fuente: Web oficial del Wolverhampton Wanderers

El aspecto más destacado, y por el que el modelo de Fosun International en el Wolverhampton Wanderers se caracteriza, es la implicación de Jorge Mendes, una de las figuras con más poder en el club inglés. Jorge Mendes es el CEO de Gestifute, una agencia de representación de futbolistas que cuenta con Cristiano Ronaldo, James Rodríguez o el propio Nuno Espirito Santo.

Después de la adquisición del Wolverhampton por Fosun International, cuando el club aún militaba en la segunda división inglesa, jugadores representados por Gestifute empezaron a ser traspasados al Wolverhampton Wanderers.⁶²

⁶² Martorell, G., Mattern, J., Morozov, B., Nauright, J., Campbell, P., & TePoel, D. (2020). Leveraging international partnerships for sport management programs and soccer Brand expansion. *Sport in Society*, 23(11), 1872–1882.

La normativa no permite que un agente haga las funciones de director deportivo de un equipo de fútbol, debido al evidente conflicto de interés que esta situación puede suponer. Pese a ello, Fosun International ha defendido en múltiples ocasiones que la labor de Jorge Mendes no es otra que aconsejar a Fosun International, y no al Wolverhampton Wanderers, qué jugadores de fútbol suponen una oportunidad de compra.⁶³

Las recomendaciones de Jorge Mendes han tenido un resultado muy positivo para el Wolverhampton Wanderers, que ha tenido acceso a jugadores de un nivel superior al resto de clubes similares.

Por si fuera poco, la situación va más allá. Cinco meses antes de la adquisición del Wolverhampton Wanderers por parte de Fosun International, una empresa controlada por Guo Guangchang adquirió un porcentaje de Gestifute, la empresa de representación de Jorge Mendes.⁶⁴

Ilustración 10: Logo corporativo Gestifute



Fuente: Web corporativa de Gestifute

Desde Fosun International han defendido en múltiples ocasiones que están dispuestos a desembolsar la cantidad de dinero que sea necesaria para convertir al Wolverhampton Wanderers en uno de los mejores equipos de Inglaterra.

Como aspecto negativo, cabe destacar que varios clubes controlados por empresas chinas se han visto inmersos en problemas debido a la opaca naturaleza del mundo empresarial y político en China. Además, el gobierno chino ya ha limitado la inversión que las

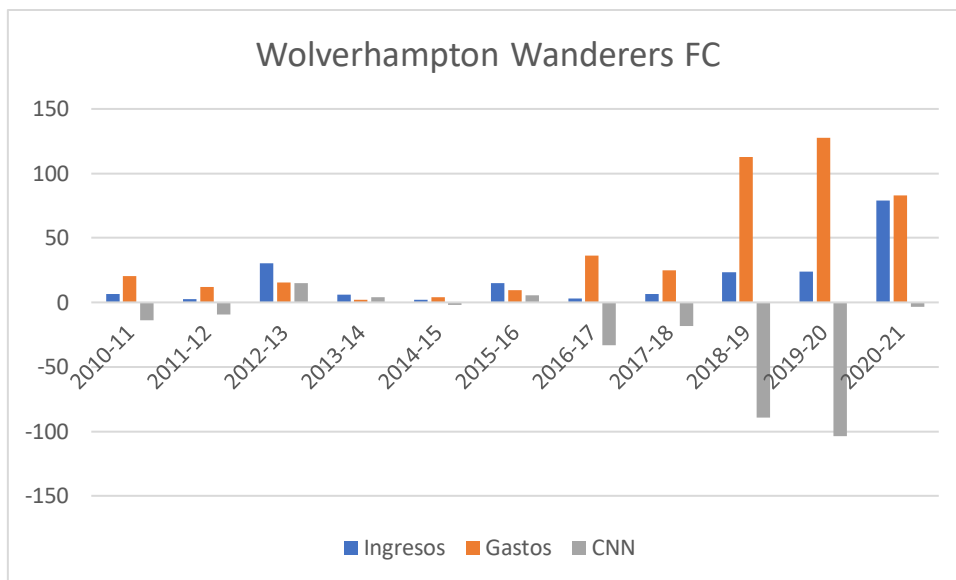
⁶³ Arnold, A., & Webb, B. (1986). Aston Villa and Wolverhampton Wanderers 1971/2 to 1981/2: A Study of Finance Policies in the Football Industry. *Managerial Finance*, 12(1), 11–19

⁶⁴ Rodríguez Barcelona, R. (2020, 19 febrero). *El dueño del Wolverhampton, el coloso chino de Mendes*. La Vanguardia.

empresas chinas pueden realizar en el deporte extranjero, debido a las sospechas de que muchas empresas la utilizan como instrumento para mover capital fuera del país. El caso más destacado en este sentido es el del AC Milan, que hasta su adquisición por parte de la empresa estadounidense Elliott Management, estaba próximo a la desaparición, debido a que su propietario chino no tenía capital para hacer frente a las deudas del club. ⁶⁵

Ilustración 11: Traspasos Wolverhampton Wanderers FC desde la temporada 2010-11

Temporada	Ingresos	Gastos	CNN
2010-11	6,44	20,22	-13,78
2011-12	2,6	12,05	-9,45
2012-13	30,17	15,33	14,84
2013-14	6,1	1,85	4,25
2014-15	1,83	3,85	-2,02
2015-16	15,03	9,34	5,69
2016-17	2,99	36,1	-33,11
2017-18	6,32	24,61	-18,29
2018-19	23,3	112,75	-89,45
2019-20	24,1	127,8	-103,7
2020-21	79,2	82,8	-3,6
TOTAL	198,08	446,7	-248,62



Fuente: Transfermarkt

⁶⁵ Massoudi, A. (2016, 5 agosto). *Silvio Berlusconi sells AC Milan to Chinese group*. Financial Times

Al observar el gráfico, es fácil ver la influencia de Fosun International en el club. Su llegada provocó que las cifras de gastos en traspasos se incrementasen hacia cantidades que nunca habían experimentado antes. Esta inversión, empleada en atraer a mejores jugadores para aumentar el nivel de la plantilla, ha sido el principal motivo de los éxitos recientes del club inglés.⁶⁶

⁶⁶ *Wolverhampton Wanderers. Todos los fichajes.* (s. f.). Transfermarkt

6.2.3 MODELO CITY FOOTBALL GROUP

Ilustración 12: Logo corporativo City Football Group



Fuente: Web corporativa de City Football Group

City Football Group es otro conglomerado internacional de clubes, compuesto por 10 clubes repartidos por América, Europa, Asia y Oceanía. El holding pertenece a Abu Dhabi United Group, que a su vez es propiedad de Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan, miembro de la familia gobernante de Abu Dhabi cuya fortuna está estimada en más de veinte mil millones de euros.

El club más importante del conglomerado es el Manchester City, adquirido por City Football Group en 2008, con el objetivo de convertirse en un participante habitual en la UEFA Champions League lo más rápido posible.⁶⁷

Ilustración 13: Escudo Manchester City FC



Fuente: Web oficial del Manchester City FC

En la actualidad, el Manchester City es un constante candidato al título de la Premier League, consiguiéndolo en 3 de las últimas 4 ediciones. Además, ha participado en todas

⁶⁷ Journal, T. E. (2020, 27 enero). *City Football Group: El modelo de negocios que se toma el mundo del fútbol*. The Economy Journal

las ediciones de la Champions League de la última década. No contentos con ello, desde City Football Group tienen el objetivo de alzarse con el trofeo de la Champions League, lo que les lleva a realizar desembolsos económicos extremadamente grandes. Tal es así que en las últimas 6 temporadas la cifra neta de negocios del club indica un déficit de 771,92 millones de euros.

A la mencionada cifra, derivada únicamente de los traspasos, hay que añadirle otro tipo de inversiones realizadas en el club. Entre ellas, destaca la realizada en la academia de juveniles, que supuso un desembolso de aproximadamente 200 millones de libras. Pese a que tenía el objetivo de desarrollar talento joven en el club para no tener que hacer frente a elevadas cifras de traspasos, lo cierto es que la mayoría de jugadores jóvenes no permanecen en el club.

Un gasto tan elevado en el club no sería posible sin las inyecciones económicas que recibe el Manchester City en forma de patrocinios, tremendamente influenciados por la familia real de Abu Dhabi. Uno de los más sonados fue el acuerdo entre el Manchester City y Etihad Airways, a través del cual el club recibió 400 millones de libras a cambio de ser patrocinado por la empresa de aerolíneas durante 10 temporadas.

Debido al gran cambio que suponía este acuerdo con todos los acuerdos de patrocinio anteriores que había firmado el club, así como por el hecho de que Etihad Airways es dirigido por Sheikh Ahmed bin Saif Al Nahyan, uno de los familiares cercanos de Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan, el acuerdo llamó la atención de las autoridades europeas, que se encontraban bajo la sospecha de que el acuerdo no representaba el valor de mercado real que debería tener. Finalmente, la UEFA aprobó el acuerdo, no sin antes aplicar al club una sanción económica de 49 millones de libras.⁶⁸

Acuerdos de patrocinio similares continuaron alrededor del mundo con los clubes pertenecientes al conglomerado. Etihad Airways, de nuevo, firmó acuerdos de patrocinio con New York City FC, Melbourne City, que les permite aparecer en la parte delantera de las camisetas de los jugadores.

Puma también ha entrado en el holding, y pasará a ser la marca productora de las equipaciones de todos los clubes del mismo salvo el New York City FC, obligados a mantenerse con Adidas como condición para seguir participando en la MLS.⁶⁹

Igual que el RB Leipzig es el equipo central del conglomerado de Red Bull, el Manchester City es el club sobre el cual City Football Group centra sus esfuerzos, quedando el resto de clubes al servicio de su crecimiento.

⁶⁸ Redondo, R. (2020, 9 octubre). *City Football Group, el imperio emergente de Emiratos en el fútbol internacional*. Atalayar.

⁶⁹ Frisk, P. (2017, 13 enero). *City Football Group*. GeniusWorks.

También es importante tener en cuenta la regulación de la UEFA sobre el Fairplay Financiero, que prohíbe a los clubes gastar más de lo que generan, con la finalidad de que sean sostenibles económicamente.

No cabe duda de que la inversión en traspasos del Manchester City es muy superior a los ingresos que obtiene por la venta de sus jugadores. Sin embargo, los gestores del club aprovechan sus conocimientos contables para cumplir con el reglamento, al menos sobre el papel. Uno de los gastos más importantes en un equipo de fútbol, además de los traspasos de jugadores, es la cuenta correspondiente a sueldos y salarios. Para rebajar el volumen de gastos reflejados en la contabilidad del club, han tratado los salarios de jugadores y personal como salarios de City Football Group, consiguiendo así eliminarlos de la cuenta de pérdidas y ganancias del Manchester City.⁷⁰

Otro aspecto a tener en cuenta en la gestión que City Football Group lleva a cabo en el Manchester City es la división entre las diferentes áreas en las que el club desarrolla su actividad, poco habitual en el fútbol inglés, donde la mayoría de clubes no cuentan con un área deportiva.

Dicha separación se produjo en 2012, dando como resultado una dirección deportiva y otra empresarial. Del plano deportivo se encargan Ferran Soriano y Txiki Begiristain, que previamente formaban parte del cuerpo directivo del FC Barcelona y llegaron a Manchester avalados por el éxito que su antiguo club estaba viviendo. En la sección económica aparece, entre otros, la figura de Tom Glick, antiguo Vicepresidente de la NBA, que se encarga del área de marketing y operaciones empresariales en el club.

Este modelo también tiene aspectos negativos, ya que los clubes de City Football Group continúan sembrando dudas acerca de posibles conflictos de interés y del movimiento de jugadores entre ellos. Tal es así que cuando David Villa fue fichado por el New York City FC, primero pasó por el Melbourne City FC, donde estuvo jugando un mes. Una situación similar se dio con Frank Lampard, que pasó por el Manchester City antes de poder jugar con el New York City FC, club que inicialmente le había fichado.

De esta forma, City Football Group está creando una red de clubes alrededor del mundo en la cual jugadores y personal son intercambiables, lo que potencialmente podría llevarles a defraudar normas locales que regulasen el mercado de transferencias, como sucedió con Anthony Cáceres.

El antiguo club de Cáceres, Central Coast Mariners, había aceptado una oferta de traspaso del Manchester City, sin saber que posteriormente sería enviado a jugar al Melbourne City FC. Este movimiento fue duramente criticado por algunos directivos de la liga

⁷⁰ Solntsev, I. V. (2020). Applying UEFA Financial Fair Play Rules and Improving the Financial Stability of Football Clubs Illustrated by the Example of Manchester City FC. *Finance: Theory and Practice*, 24(4), 120–135

australiana, ya que su normativa prohíbe que sus clubes puedan obtener traspasos de jugadores de equipos de la misma liga.⁷¹

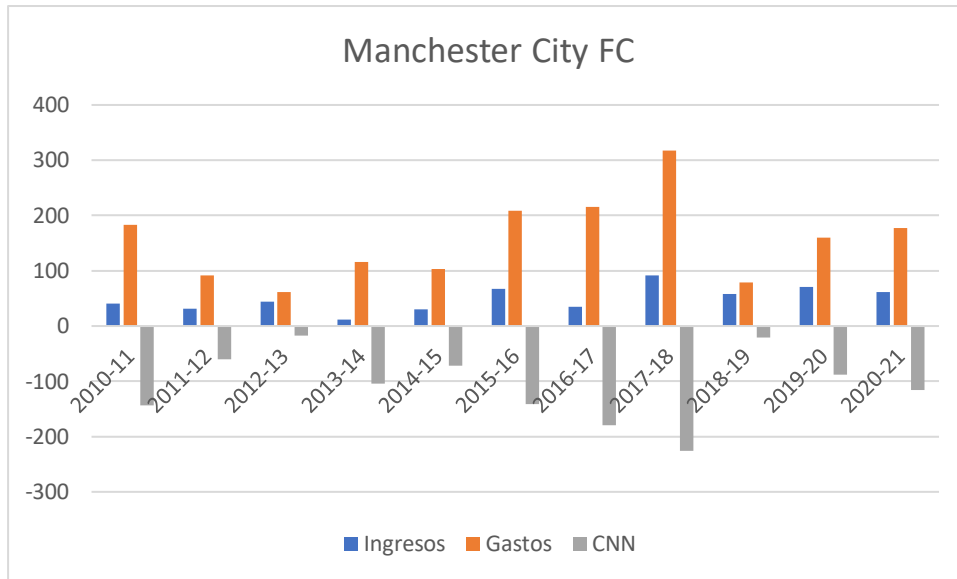
Otro factor importante para el éxito del conglomerado de Oriente Medio es la homogenización de la cultura futbolística a nivel global. Los clubes que actualmente pertenecen al holding son solo los primeros en hacerlo, ya que el CEO de la City Football Group ha indicado en repetidas ocasiones su deseo de seguir añadiendo clubes al holding.⁷²

Ilustración 14: Traspasos Manchester City FC desde la temporada 2010-11

Temporada	Ingresos	Gastos	CNN
2010-11	40,15	183,61	-143,46
2011-12	31,2	91,05	-59,85
2012-13	44,3	61,95	-17,65
2013-14	11,3	115,5	-104,2
2014-15	30,53	102,8	-72,27
2015-16	67,44	208,2	-140,76
2016-17	35,35	215	-179,65
2017-18	91,35	317,5	-226,15
2018-19	57,6	78,59	-20,99
2019-20	71	159,52	-88,52
2020-21	61,95	177,8	-115,85
TOTAL	542,17	1711,52	-1169,35

⁷¹ Ika, S. R., Udin, K., Nugroho, J. P., & Koenti, I. J. (2020). Assessing the Financial Performance of English Football Clubs: Arsenal and Manchester City. *Proceedings of the 3rd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2020)*

⁷² Pacheco, A. (2019, 19 febrero). *City Football Group, la globalización del fútbol*. Cultura Redonda.



Fuente: Transfermarkt

Contemplando el gráfico, es fácil ver la elevada inversión que realiza el Manchester City en fichajes, no siempre correspondida con lo que ingresa a través de la venta de sus jugadores. Esto no sería posible sin el apoyo de City Football Group, no solo por las inyecciones de capital que recibe el club, sino también por los acuerdos comerciales a los que tiene acceso como consecuencia de su participación en el conglomerado.⁷³

⁷³ *Manchester City. Todos los fichajes.* (s. f.). Transfermarkt

6.2.4 OTROS MODELOS

Todas las empresas, incluidos los clubes de fútbol, necesitan financiación para poder desarrollar su actividad. Existen dos vías principales a través de las cuales un club de fútbol puede obtener financiación: por un lado, obtener créditos de bancos o instituciones privadas; por otro, la adquisición de acciones por parte de inversores.

Dentro de la segunda vía, un club puede ser una empresa pública, una empresa privada o una empresa controlada por un colectivo. En el último caso, lo más común es que el colectivo que controla el club sean sus socios.

En el primer caso, cualquier inversor puede adquirir acciones gracias a su cotización en bolsa. Igual que toda empresa cotizada, comienza con una IPO, a través de la cual los inversores la dotan de capital. El principal beneficio que este sistema da al club es que puede obtener financiación de todos los interesados, incrementando así el número de personas dispuestas a invertir, y obteniendo el club más cantidad de dinero con ello.

Por otra parte, la ventaja que este sistema representa para los accionistas es que tienen facilidad para vender sus acciones en un mercado abierto y conocer el precio de las mismas a diario. Sin embargo, los accionistas no están involucrados en la dirección de las actividades del club, y el cuerpo directivo tiene libertad para tomar decisiones estratégicas y operativas sin necesidad de su aprobación.

También existen inconvenientes derivados de que el club sea una empresa cotizada:

En primer lugar, el club está sujeto a unos costes de compliance más elevados, debido a la necesidad de cumplir las condiciones regulatorias del mercado bursátil. Consecuentemente, no todos los equipos podían acudir a esta vía, al no disponer del capital necesario para ello. Un claro ejemplo es el Millwall FC. El equipo de segunda división inglesa vio como los costes relacionados con el compliance ascendían anualmente a la cifra de 100.000 libras. Actuando en consecuencia, los directivos tomaron la decisión de que el club volviese a ser una empresa privada.

En segundo lugar, el club se verá obligado a publicar sus cuentas, lo que podría suponer que el equipo directivo se vea obligado a emplear menos tiempo del necesario en la gestión diaria del club.

En tercer lugar, la mayoría de acciones de empresas cotizadas pertenecen a instituciones privadas, como compañías de seguros y pensiones. Consecuentemente, la mayoría de acciones pasarían a pertenecer a accionistas cuyo interés en el club como institución deportiva es muy bajo, interesados en la maximización del beneficio a corto plazo.

Por último, la pérdida de control del club por parte de su actual propietario.⁷⁴

⁷⁴ Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanization of European football. *Economic Policy*

Una de las posibles soluciones a este problema es la planteada en el Manchester United por parte de la familia Glazer.

Antes de 2005, fecha en la que fue adquirido por sus actuales propietarios, el Manchester United FC era una empresa cotizada en la bolsa de Londres que no tenía deudas. De esta forma, se encontraba en una posición de estabilidad máxima en cuanto a su equilibrio patrimonial, al estar el activo íntegramente financiado por recursos propios. Esto cambió cuando la familia Glazer obtuvo créditos bancarios para financiar su adquisición del club, que pasó a ser una empresa privada.

Como consecuencia de que el sector bancario veía al futbolístico como una inversión tremendamente arriesgada, la tasa aplicada al préstamo que recibió la familia Glazer fue superior al 16%. Esta deuda fue dividida entre el club y la familia Glazer, llevando al club a endeudarse por primera vez desde 1931. La elevada deuda en la que el club se vio sumergido llevó a sus propietarios a ofrecer al mercado una parte de sus acciones del club, a través de una IPO celebrada en 2012. En aquel momento, la acción cotizaba a un precio unitario de 14\$, y el club tenía una valoración de mercado de \$2.300 millones de dólares, convirtiéndose en el club deportivo más valioso del mundo.

Con el objetivo de no perder el control del Manchester United, los Glazer dividieron las acciones del club en dos grupos, clase A y clase B. Las primeras, que representan el 25% del total de las acciones del club, cotizan en el NYSE y representan el 3% del total de los votos del club.

Ilustración 15: Escudo Manchester United

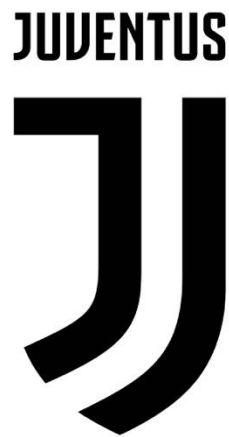


Fuente: Web oficial del Manchester United

El 23 de agosto de 2018, la cotización de las acciones del club alcanzó la cifra de 24.60\$. De esta forma, el Manchester United se convirtió en el primer club de fútbol del planeta en alcanzar un valor de mercado de 4.000 millones de dólares.⁷⁵

⁷⁵ *Yahoo Finance; Manchester United*

Ilustración 16: Escudo Juventus



Fuente: Web oficial de la Juventus

Durante ese mismo verano, la Juventus de Turín anunciaba el fichaje de Cristiano Ronaldo. El jugador portugués, ya de avanzada edad, iba a suponer un desembolso de más de 100 millones de euros por parte del club italiano. Esta situación provocó que muchos de sus aficionados sintieran preocupación acerca del traspaso, ya que no lo veían con buenos ojos.

No obstante, Cristiano Ronaldo tiene un tremendo impacto en los potenciales acuerdos comerciales a los que el club puede tener acceso por contar con él en su plantilla. Es por ello que el valor del club en el mercado pasó de 600 millones de euros a 1.400 millones en solo unos meses.⁷⁶

Ilustración 17: Cotización Juventus (13 abril 2018-13 enero 2019)



Fuente: Yahoo Finance

⁷⁶ Yahoo Finance; Juventus

Otra posibilidad es que el club sea una compañía privada, donde las acciones no son tan fácilmente transferidas entre una persona y otra. En la mayoría de los casos, además, los accionistas gozan de derecho de adquisición preferente. Este derecho implica que, cuando un accionista quiere vender un porcentaje de sus acciones, está obligado a ofrecérselas en primer lugar al resto de accionistas, y solamente podrán ser adquiridas por terceras personas aquellas acciones que ningún accionista interno del club haya querido obtener para sí.

En cuanto a las ventajas que una empresa privada representa frente a otros modelos, cabe destacar, en primer lugar, que el número de accionistas es muy reducido, y además suelen ser parte del consejo de administración. Además, no tienen tanta responsabilidad frente a terceros, ya que la regulación contable es más escasa que la de las empresas cotizadas.

El principal inconveniente de este modelo es que el club tiene menos vías para obtener financiación. Cuando un club de fútbol obtiene un resultado contable positivo, los beneficios pertenecen a los propietarios, que elegirán entre reinvertirlo en el club o repartirlos en forma de dividendos.

Por último, el modelo de empresa controlada por los socios se caracteriza por intentar mantener la importancia de los aficionados, manteniéndoles partícipes del club dentro de un entorno cada vez más empresarial.

Como consecuencia de la Regla del 50+1, este es el modelo principal en Alemania. Es por ello que el FC Bayern, al ser el club más importante del país germano, es uno de sus mejores exponentes.

El FC Bayern es, sin ninguna duda, el club más exitoso a nivel deportivo de Alemania. Además, se guía por un modelo económicamente sostenible, que les permite ganar estabilidad en el largo plazo.

Ilustración 18: Escudo FC Bayern



Fuente: Web oficial del FC Bayern

Mientras que Franz Beckenbauer y Gerd Müller pusieron los cimientos para el éxito deportivo del Bayern, Uli Hoeness y Karl-Heinz Rummenigge han sido los encargados del crecimiento del club en el resto de áreas, incluyendo la financiera. Los tres principales factores que han contribuido al crecimiento del club son: su modelo innovador, su gran valor de marca y la percepción del club como una “gran familia” por parte de los jugadores que pasan por él.⁷⁷

Esto contribuye a que los mejores futbolistas del mundo quieran ser parte del club, lo que sin duda conlleva un gran rendimiento a nivel deportivo. Además, ha sabido aprovechar los valores tradicionales del fútbol alemán, como es la importancia de los aficionados (reflejado en la Regla 50+1). Tal es así que es posible ser socio por 140 euros cada temporada, lo que equivale a poder acudir al campo por aproximadamente 8 euros por partido. Su éxito también se ve reflejado en los partidos que disputaba en casa en tiempos previos a la pandemia del COVID-19, ya que las entradas del Allianz Arena se han agotado cada partido durante los últimos años. Por si fuera poco, el club ha llevado a cabo un proceso de expansión por Asia y América del Norte, mientras que el ratio salario de sus empleados/ingresos se ha mantenido en el 54%, según un reciente estudio de KPMG⁷⁸.

⁷⁷ <https://fcbayern.com/es>

⁷⁸ KPMG Football Benchmark

7. CONCLUSIONES

Podría decirse que el modelo de Red Bull se basa en encontrar oportunidades de negocio que requieran poca inversión inicial para crear, poco a poco, un club con capacidad competitiva.

Por otro lado, el modelo de Fosun International hace que los clubes que adquiere no se beneficien únicamente de las cantidades que su propietario está dispuesto a desembolsar, sino de la estrecha relación existente entre el conglomerado chino y una de las agencias deportivas más importantes del planeta, dispuesta a traspasar a sus representados al club adquirido por Fosun International.

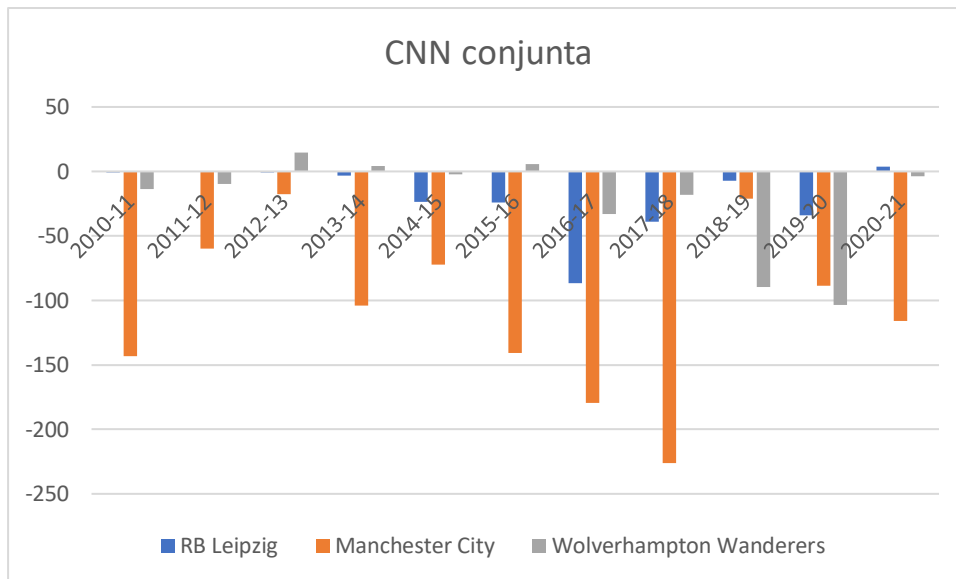
Por último, el modelo de City Football Group se ve beneficiado por las enormes cantidades de dinero que sus propietarios están dispuestos a desembolsar, lo que les permite tener acceso a los traspasos de jugadores de elevado nivel para poder entrar rápidamente en la élite del panorama futbolístico global.

El proyecto más atractivo desde el punto de vista económico es el de Red Bull, al ser el que mejor retorno sobre la inversión ha supuesto para la empresa.

Por poner un ejemplo tangible, la cifra neta de negocios en cuanto a traspasos se refiere del RB Leipzig es -216 millones de euros, cifra inferior a la de solamente las tres últimas temporadas del Manchester City (-225,36 millones de euros) y prácticamente igual a la de las últimas cuatro temporadas del Wolverhampton Wanderers (-215,04 millones de euros).

Ilustración 19: comparación de Cifra Neta de Negocios de los clubes principales de cada empresa desde la temporada 2010-11

Temporada	RB Leipzig	Manchester City	Wolverhampton Wanderers
2010-11	-1	-143,46	-13,78
2011-12	-0,25	-59,85	-9,45
2012-13	-0,68	-17,65	14,84
2013-14	-3,08	-104,2	4,25
2014-15	-23,35	-72,27	-2,02
2015-16	-24,2	-140,76	5,69
2016-17	-86,85	-179,65	-33,11
2017-18	-38,96	-226,15	-18,29
2018-19	-7,12	-20,99	-89,45
2019-20	-34,25	-88,52	-103,7
2020-21	3,5	-115,85	-3,6



Fuente: Transfermarkt

En el aspecto competitivo, la situación en Alemania y en Inglaterra es muy dispar.

Por un lado, el gran dominio que el FC Bayern tiene frente a sus competidores en Alemania es mucho mayor a la que cualquier equipo líder pueda tener respecto a otros equipos de la misma liga. Aunque esta situación podría cambiar, lo cierto es que la Regla 50+1 supone una barrera importante para que el mencionado cambio pueda llevarse a cabo en el corto y medio plazo. Consecuentemente, es probable que la mejora del RB Leipzig no siga el mismo ritmo de las temporadas anteriores, al no poder alcanzar una posición de liderazgo.

Por el contrario, la Premier League es una liga más competitiva, situación que permite a cualquier equipo tener la posibilidad de establecerse en la élite. Prueba de ello es el Manchester City, actualmente establecido en la élite nacional inglesa pese a estar muy lejos de ella antes de la llegada de City Football Group.

Además, es importante tener en cuenta que el RB Leipzig comenzó en quinta división alemana, y ha terminado entre los 3 primeros puestos en 4 de las últimas 5 ediciones de la Bundesliga. Es por ello que, pese a no contar con ningún título de primera división, el crecimiento deportivo del club desde que fue adquirido por Red Bull ha sido sobresaliente.

A modo de conclusión, mi opinión personal es que el modelo de Red Bull es el más atractivo para la internacionalización empresarial, debido al crecimiento a nivel deportivo que ha tenido el RB Leipzig desde que Red Bull lo adquirió. Por si fuera poco, la inversión económica realizada es bastante inferior a las otras dos estrategias empresariales con las que lo he comparado.

Además, considero que la creación de la red de clubes que están realizando y las figura de Ralf Rangnick hacen que el modelo de Red Bull sea el más sostenible de los tres, al ser el menos dependiente de los recursos económicos que la directiva ponga a disposición del club.

8. BIBLIOGRAFÍA

The history of football (soccer). (s. f.). The History of Football (Soccer). Recuperado 10 de enero de 2021, de <https://www.footballhistory.org>

Castaño Garrido, C., & Quecedo Lecanda, M. a. R. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, 5–40. <http://hdl.handle.net/10810/48130>

Clayton, J. (2014). It's only a game: 150 years of association football. *Soccer & Society*, 16(2–3). <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.961370>

García, O. (2019). La memoria de la mal llamada ‘Guerra del Fútbol’. *Iberoamericana – Nordic Journal of Latin American and Caribbean Studies*, 48(1), 67–76. <https://doi.org/10.16993/iberoamericana.420>

González, L. (1990, 13 mayo). *Boban y la patada que presagió una guerra*. *Revista Líbero*. <https://revistalibero.com/blogs/contenidos/boban-y-la-patada-que-presagio-una-guerra>

Flores, J. (2019, 24 diciembre). La Tregua de Navidad de la Primera Guerra Mundial. *Historia National Geographic*. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/tregua-navidad-primera-guerra-mundial_8801

Curletto, M. A. (2021). *Fútbol y poder en la URSS de Stalin*. Altamarea Ediciones.

Salas, V. C. (2020). *Fútbol y fascismo (Ensayo nº 7)* (1.ª ed.). Altamarea Ediciones.

Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 12. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>

Critchley, S. (2017). *What we think about when we think about soccer*. Penguin Books.

Bodkin, H. (2016, 18 agosto). *Football defeat inspires fans' loyalty just as much as victory, psychologists find*. The Telegraph. <https://www.telegraph.co.uk/science/2016/08/18/football-defeat-inspires-fans-loyalty-just-as-much-as-victory-ps/>

Neale, W. C. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1880543>

Canes, M.E. (1974). *The social benefits of the restrictions on team quality*. In *Government and the Sports Business*. The Brookings Institution: 77-114

Dietl, H. & Franck, E. (2006). Warum Investitionswettläufe und wachsende Erlösymmetrien das Geschäftsmodell des europäischen Profifussballs zunehmend belasten. *Working Papers, University of Zurich, Center for Research in Sports Administration (CRSA)*.

Football 50 2013 | the annual brand value ranking | brandirectory. (2013). Brand Finance. <https://brandirectory.com/rankings/football/2013>

Polo, P. (2019, 28 junio). *El PSG firma con Nike un contrato histórico*. Marca.com. <https://www.marca.com/futbol/liga-francesa/2019/06/28/5d15f4fd268e3eda4c8b4630.html>

Davey, T. (2018, 15 noviembre). *What makes a sports brand great?* MBS Insights. <https://www.munich-business-school.de/insights/en/2016/what-makes-a-sports-brand-great/>

Wicker, P., Whitehead, J. C., Johnson, B. K., & Mason, D. S. (2015). WILLINGNESS-TO-PAY FOR SPORTING SUCCESS OF FOOTBALL BUNDESLIGA TEAMS. *Contemporary Economic Policy*, 34(3), 446–462. <https://doi.org/10.1111/coep.12148>

Gerrard, B. (2005a). A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management*, 19(2), 143–169. <https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.143>

Conn, D. (2011, 19 mayo). *Record income but record losses for Premier League*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/football/2011/may/19/premier-league-finances-black-hole>

Rossi, G., Goossens, D., Di Tanna, G. L., & Addesa, F. (2018). Football team performance efficiency and effectiveness in a corruptive context: the Calciopoli case. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 583-604 <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1553056>

Szymanski, S., & Smith, R. (2006, 28 julio). The english football industry: Profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135–153. <https://doi.org/10.1080/02692179700000008>

Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners & Losers—The business strategy of football*. Penguin.

Garcia-del-Barrio, P., & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer. *Review of Industrial Organization*, 34(1), 45–68.
<https://doi.org/10.1007/s11151-009-9203-6>

Dobson, S. M., & Goddard, J. A. (1998). Performance and revenue in professional league football: evidence from Granger causality tests. *Applied Economics*, 30(12), 1641–1651. <https://doi.org/10.1080/000368498324715>

Rodríguez, P., Késenne, S., & Rottenberg, S. (2006). *Sports Economics After Fifty Years*. Universidad de Oviedo.

Gladden, J.M.; Milne, G.R. Examining the Importance of Brand Equity in Professional Sport. *Sport Mark. Q.* 1999, 8, 21–29.

Czarnitzki, D., & Stadtmann, G. (2002). Uncertainty of outcome versus reputation: Empirical evidence for the First German Football Division. *Empirical Economics*, 27(1), 101–112. <https://doi.org/10.1007/s181-002-8361-7>

Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496–513.
<https://doi.org/10.1108/03090560510590683>

Pawlowski, T., & Anders, C. (2012). Stadium attendance in German professional football – the (un)importance of uncertainty of outcome reconsidered. *Applied Economics Letters*, 19(16), 1553–1556. <https://doi.org/10.1080/13504851.2011.639725>

Dimitropoulos, P. E., & Limperopoulos, V. (2014). Player contracts, athletic and financial performance of the Greek football clubs. *Global Business and Economics Review*, 16(2), 123. <https://doi.org/10.1504/gber.2014.060181>

Franck, E. (2011). Private firm, public corporation or member’s association – Governance structures in European football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108–127. <https://doi.org/10.5167/uzh-35150>

Grossmann, M. (2013). Evolutionarily stable strategies in sports contests. *Journal of Sports Economics*, 16(1), 108–121. <https://doi.org/10.1177/1527002512470957>

Rohde, M., & Breuer, C. (2016). The financial impact of (foreign) private investors on team investments and profits in professional football: Empirical evidence from the Premier League. *Applied Economics and Finance*, 3(2), 243–256.
<https://doi.org/10.11114/aef.v3i2.1366>

Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.12031>

Leach, S., & Szymanski, S. (2015). Making Money Out of Football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25–50. <https://doi.org/10.1111/sjpe.12065>

Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanization of European football. *Economic Policy*, 14(28), 203–240. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.00048>

Football Benchmark - Broadcasting revenue landscape – big money in the “Big five” leagues. (2019, 6 agosto). KPMG Football Benchmark. https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_landscape_big_money_in_the_big_five_leagues

Annual Review of Football Finance 2020. (2020, 11 junio). Deloitte United Kingdom. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>

Deloitte. (2013). *Deloitte Football Money League 2013.* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2013.pdf>

Deloitte (2020): *Deloitte Football Money League 2020.* <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/consumer-business/articles/dfml-2020.html>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. y Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy. Text & Cases.* Harlow: Pearson Education Limited, Eleventh edition.

Penke, L. (2020). *Red Bull Gaining Momentum in European Club Football: the competitive advantage of Rasen Ballsport Leipzig e.V.* <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29358/MT%20Lars%20Penke%20B38042%20FGV%20EBAPE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Statista. (2020, 7 julio). *Markenwert der wertvollsten Softdrink-Marken weltweit 2020.* <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156425/umfrage/markenwerte-der-wertvollsten-softdrink-marken-weltweit/>

Li, S., & Sun, J. (2009). Design of Elite Sports Team Management Information System. *2009 International Workshop on Intelligent Systems and Applications.* Published. <https://doi.org/10.1109/iwisa.2009.5072817>

Geld im Fussball - Fans wollen keine Vereine aus der Retorte. (2015, 1 noviembre). Deutschlandfunk Kultur. https://www.deutschlandfunkkultur.de/geld-im-fussball-fans-wollen-keine-vereine-aus-der-retorte.966.de.html?dram:article_id=335229

Rieke, C. (2019, 5 junio). *Millionen für den Erfolg von RB: Lohnt sich das Leipzig-Projekt für Red Bull?* n-tv.de.

<https://www.n-tv.de/wirtschaft/Lohnt-sich-das-Leipzig-Projekt-fuer-Red-Bull-article19847693.html>

UEFA.com. (2020). *Coeficiente por clubes / Coeficientes UEFA*.

<https://es.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/#/yr/2021>

RasenBallSport Leipzig. *Todos los fichajes*. (s. f.). Transfermarkt. Recuperado 30 de marzo de 2021, de <https://www.transfermarkt.es/rasenballsport-leipzig/alletransfers/verein/23826>

Facit Research Group. (2018). *DFL bestätigt Abschaffung der Montagsspiele*.

<https://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/dfi-bestaetigt-abschaffung-der-montagsspiele-in-bundesliga-15901692.html>

Quirke, P. (2013). *The Origins of Wolverhampton Wanderers*. Amberley Publishing.

https://books.google.es/books?id=pEuoAwAAQBAJ&pg=PT198&dq=wolverhampton+wanderers&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewi3tNWm5ejsAhUIoRQKHUy_AooQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=wolverhampton%20wanderers&f=false

Rodríguez Barcelona, R. (2020, 19 febrero). *El dueño del Wolverhampton, el coloso chino de Mendes*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/deportes/rcde-espanyol/primer-equipo/20200219/473655969370/wolverhampton-espanyol-europa-league-mendes.html>

Mitchell, T. (2016, 22 julio). *China's Fosun to pay £45m for Wolverhampton Wanderers*.

Financial Times. <https://www.ft.com/content/7a7f3d4a-4fc9-11e6-8172-e39ecd3b86fc>

Massoudi, A. (2016, 5 agosto). *Silvio Berlusconi sells AC Milan to Chinese group*.

Financial Times. <https://www.ft.com/content/d2a6f990-5b2c-11e6-9f70-badea1b336d4>

Arnold, A., & Webb, B. (1986). Aston Villa and Wolverhampton Wanderers 1971/2 to 1981/2: A Study of Finance Policies in the Football Industry. *Managerial Finance*, 12(1), 11–19.

<https://doi.org/10.1108/eb013557>

Martorell, G., Mattern, J., Morozov, B., Nauright, J., Campbell, P., & TePoel, D.

(2020). Leveraging international partnerships for sport management programs and soccer Brand expansion. *Sport in Society*, 23(11), 1872–1882.

<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1823637>

Wolverhampton Wanderers. Todos los fichajes. (s. f.). Transfermarkt. Recuperado 6 de abril de 2021, de <https://www.transfermarkt.es/wolverhampton-wanderers/alletransfers/verein/543>

Journal, T. E. (2020, 27 enero). *City Football Group: El modelo de negocios que se toma el mundo del fútbol*. The Economy Journal. <https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/1640529/city-football-group-modelo-negocios-toma-mundo-futbol>

Frisk, P. (2017, 13 enero). *City Football Group*. GeniusWorks. <https://www.peterfisk.com/gamechanger/city-football-group/>

Redondo, R. (2020, 9 octubre). *City Football Group, el imperio emergente de Emiratos en el fútbol internacional*. Atalayar. <https://atalayar.com/content/city-football-group-el-imperio-emergente-de-emiratos-en-el-f%C3%BAAtbol-internacional>

Ika, S. R., Udin, K., Nugroho, J. P., & Koenti, I. J. (2020). Assessing the Financial Performance of English Football Clubs: Arsenal and Manchester City. *Proceedings of the 3rd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics (ICOBAME 2020)*. Published. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210311.012>

Pacheco, A. (2019, 19 febrero). *City Football Group, la globalización del fútbol*. Cultura Redonda. <http://www.culturaredonda.com.ar/city-football-group-la-globalizacion-del-futbol/>

Solntsev, I. V. (2020). Applying UEFA Financial Fair Play Rules and Improving the Financial Stability of Football Clubs Illustrated by the Example of Manchester City FC. *Finance: Theory and Practice*, 24(4), 120–135. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-4-120-135>

Manchester City. Todos los fichajes. (s. f.). Transfermarkt. Recuperado 5 de abril de 2021, de <https://www.transfermarkt.es/manchester-city/alles-transfers/verein/281>

Yahoo Finance; Manchester United. (s. f.). Yahoo Finance. Recuperado 10 de abril de 2021, de <https://finance.yahoo.com/quote/MANU?p=MANU&.tsrc=fin-srch>

Yahoo Finance; Juventus. (s. f.-b). Yahoo Finance. Recuperado 10 de abril de 2021, de <https://finance.yahoo.com/quote/JUVE.MI?p=JUVE.MI&.tsrc=fin-srch>

KPMG. (2021). *KPMG Football Benchmark*. <https://www.footballbenchmark.com/documents/files/KPMG%20The%20European%20Elite%202021.pdf>

Webs corporativas de clubes, empresas y ligas:

<https://www.redbull.com/es-es/>

<https://www.dierotenbullen.com/en>

<https://www.cityfootballgroup.com>

<https://es.mancity.com>

<https://en.fosun.com>
<https://www.wolves.co.uk>
<https://www.manutd.com/es>
<https://www.juventus.com/es>
<https://fcbayern.com/es>
<https://www.uefa.com>
<https://www.premierleague.com>
<https://www.ligue1.com>
<https://www.bundesliga.com/es/bundesliga>
<https://www.legaseriea.it/en>
<https://www.laliga.com>

9. ANEXO

Ilustración 20: 30 clubes con mayor crecimiento financiero en el período 2003/04-2012/13

Club	País	Propietario (2013)	Crecimiento promedio anual
1 Paris Saint-Germain	Francia	Qatar Sport Investments	18,0%
2 Manchester City FC	Inglaterra	City Football Group	16,1%
3 FC Barcelona	España	Socios del club	14,6%
4 SSC Napoli	Italia	Filmauro	11,8%
5 Real Madrid	España	Socios del club	10,4%
6 FC Bayern	Alemania	Socios del club	10,2%
7 Chelsea FC	Inglaterra	Roman Abramóvich	8,5%
8 Atlético Madrid	España	Miguel Ángel Gil	8,3%
9 Borussia Dortmund	Alemania	Propiedad compartida	7,5%
10 Hamburger SV	Alemania	Socios del club	7,5%
11 Arsenal FC	Inglaterra	Stan Kroenke	6,6%
12 Tottenham Hotspur FC	Inglaterra	Enic International Limited	6,0%
13 Manchester United	Inglaterra	Familia Glazer	5,4%
14 Olympique de Marseille	Francia	Magarita Louis-Dreyfus	5,3%
15 FC Schalke 04	Alemania	Socios del club	5,3%
16 Olympique Lyonnais	Francia	Jean-Michel Aulas	5,2%
17 VfB Stuttgart	Alemania	Socios del club	4,9%
18 Liverpool FC	Inglaterra	Fenway Sports Group	4,9%
19 Aston Villa FC	Inglaterra	Randy Lerner	4,2%
20 Everton FC	Inglaterra	Propiedad compartida	4,2%
21 Valencia CF	España	Socios del club	3,7%
22 SL Benfica	Portugal	Socios del club	3,6%
23 West Ham United FC	Inglaterra	David Sullivan	3,5%
24 Ajax Amsterdam	Holanda	Socios del club	3,5%
25 AC Milan	Italia	Silvio Berlusconi	2,8%
26 Juventus	Italia	Familia Agnelli	2,2%
27 SS Lazio	Italia	Claudio Lotito	1,8%
28 Inter Milan	Italia	Massimo Moratti	0,4%
29 AS Roma	Italia	Thomas DiBenedetto	-0,6%
30 Newcastle United	Inglaterra	Mike Ashley	-2,1%

Fuente: Deloitte Football Money League

Ilustración 21: Campeones de liga en las cinco grandes ligas durante el período 2003/04-2012/13

Temporada	Inglaterra	Francia	Alemania	Italia	España
2003-04	Arsenal FC	Olympique Lyonnais	Werder Bremen	AC Milan	Valencia CF
2004-05	Chelsea FC	Olympique Lyonnais	FC Bayern	Juventus	FC Barcelona
2005-06	Chelsea FC	Olympique Lyonnais	FC Bayern	Inter Milan	FC Barcelona
2006-07	Manchester United	Olympique Lyonnais	VFB Stuttgart	Inter Milan	Real Madrid
2007-08	Manchester United	Olympique Lyonnais	FC Bayern	Inter Milan	Real Madrid
2008-09	Manchester United	Bordeaux	VFL Wolfsburg	Inter Milan	FC Barcelona
2009-10	Chelsea FC	Olympique de Marseille	FC Bayern	Inter Milan	FC Barcelona
2010-11	Manchester United	Lille OSC	Borussia Dortmund	AC Milan	FC Barcelona
2011-12	Manchester City FC	Montpellier	Borussia Dortmund	Juventus	Real Madrid
2012-13	Manchester United	Paris Saint-Germain	FC Bayern	Juventus	FC Barcelona
TOP 30 (%)	100%	70%	80%	100%	100%

Fuente: Web corporativa de cada una de las cinco ligas

Ilustración 22: Finalistas y semifinalistas de la UEFA Champions League durante el período 2003/04-2012/13

Temporada	Ganador	Finalista	Semifinalista 1	Semifinalista 2	Top 30 (%)
2003-04	FC Porto	As Monaco	Chelsea FC	Deportivo La Coruña	25%
2004-05	Liverpool FC	AC Milan	Chelsea FC	PSV Eindhoven	75%
2005-06	FC Barcelona	Arsenal FC	AC Milan	FC Villarreal	75%
2006-07	AC Milan	Liverpool FC	Chelsea FC	Manchester United	100%
2007-08	Manchester United	Chelsea FC	FC Barcelona	Liverpool FC	100%
2008-09	FC Barcelona	Manchester United	Arsenal FC	Chelsea FC	100%
2009-10	Inter Milan	FC Bayern	Olympique Lyonnais	FC Barcelona	100%
2010-11	FC Barcelona	Manchester United	Real Madrid	FC Schalke 04	100%
2011-12	Chelsea FC	FC Bayern	Real Madrid	FC Barcelona	100%
2012-13	FC Bayern	Borussia Dortmund	Real Madrid	FC Barcelona	100%

Fuente: Web corporativa UEFA

Ilustración 23: Los 30 clubes con mayor valor de marca en 2013

Club	País	Valor de marca (m €)
1 FC Bayern	Alemania	668
2 Manchester United	Inglaterra	650
3 Real Madrid	España	483
4 FC Barcelona	España	444
5 Chelsea FC	Inglaterra	325
6 Arsenal FC	Inglaterra	319
7 Liverpool FC	Inglaterra	280
8 Manchester City FC	Inglaterra	257
9 AC Milan	Italia	204
10 Borussia Dortmund	Alemania	202
11 FC Schalke 04	Alemania	201
12 Tottenham Hotspur FC	Inglaterra	170
13 Juventus	Italia	139
14 Ajax Amsterdam	Holanda	126
15 Inter Milan	Italia	117
16 Hamburger SV	Alemania	112
17 Galatasaray	Turquía	90
18 Olympique Lyonnais	Francia	90
19 Olympique de Marseille	Francia	86
20 SC Corinthians Paulista	Brasil	80
21 SSC Napoli	Italia	79
22 Fenerbahce SK	Turquía	74
23 Bayer 04 Leverkusen	Alemania	70
24 Paris Saint-Germain	Francia	66
25 VfB Stuttgart	Alemania	65
26 Valencia CF	España	64
27 VfL Wolfsburg	Alemania	64
28 AS Roma	Italia	64
29 West Ham United FC	Inglaterra	64
30 Newcastle United	Inglaterra	63

Fuente: Brand Finance