



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN.

**“PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CLUB DE FÚTBOL
MEXICANO”.**

**TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:
GASPAR NEME RIVERA

ASESOR DE TESIS:
LIC. RAÚL OCAMPO COLÍN

Coatzacoalcos, Veracruz

Mayo 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE:

TABLA DE ILUSTRACIONES.....	1
GLOSARIO.....	2
PRÓLOGO.....	5
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
METODOLOGÍA.....	8
Tipo de investigación.....	8
Recopilación de la información.....	9
Etapas de investigación.....	10
CAPÍTULO 1.....	11
Antecedentes a nivel mundial.....	11
CAPÍTULO 2.....	13
Antecedentes del Futbol Mexicano.....	13
Los Números Hoy.....	14
Inicios con sabor a malta.....	15
España sienta las bases.....	17
Nacimiento de la Federación Mexicana de Fútbol (FEMEXFUT).....	19
Silbatazo inicial.....	20
El Mundial del 70 y las Liguillas.....	22
Torneos Cortos.....	24
Liga Mx/Ascenso Mx.....	25
Liga Bancomer Mx.....	27
Antecedentes de la FIFA.....	31

La FIFA toma forma.....	33
Se suman más asociaciones.....	36
Planeando la primera Copa Mundial de la FIFA.....	38
El retorno de las asociaciones británicas.....	41
El 50 aniversario.....	42
Una nueva era.....	43
Globalización.....	45
Los años de Blatter.....	45
Historia de la UEFA – Primeros días y expansión constante.....	46
Historia de la CONMEBOL.....	49
CAPÍTULO 3.....	51
MODELO ADMINISTRATIVO.....	51
Referencia clubes de futbol europeos.....	51
ÁREA DEPORTIVA.....	52
ÁREA COMERCIAL.....	52
ÁREA DE COMUNICACIÓN.....	53
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.....	53
ORGANIGRAMA.....	54
Director Ejecutivo.....	55
Secretario General.....	55
Dirección general del área deportiva.....	55
Dirección general área comercial y marketing.....	56
Dirección general área de comunicaciones.....	56
Dirección general área administrativa.....	57
REAL MADRID.....	60
FC BARCELONA.....	62

MANCHESTER UNITED.....64

CONCLUSIONES.....66

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis papas que siempre han sido un apoyo incondicional en todas las decisiones de mi vida, y a mi familia por siempre brindarme un consejo cuando lo he necesitado.

A mis padres que me inculcaron, grandes valores, y a su vez por ser los artífices de todo este proceso, y por brindarme la oportunidad de estudiar la carrera de Administración una carrera que me llena de orgullo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Lic. Raul Ocampo, principal colaborador durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración, permitió el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, mis agradecimientos a la UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO, a toda la facultad de Administración, a mis maestros, quienes, con la enseñanza de sus valiosos conocimientos, hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada de uno de los maestros por su paciencia, dedicación y apoyo incondicional.

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Ilustración Tomada, Características Estructurales De Un Club De Fútbol Profesional de Elite.....	54
Ilustración 2, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019).....	59
Ilustración 3, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019).....	60
Ilustración 4, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019).....	61
Ilustración 5, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019).....	62
Ilustración 6, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019).....	63
Ilustración 7, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019).....	64
Ilustración 8, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019).....	65

GLOSARIO

Club: Sociedad fundada por un grupo de personas con intereses comunes y dedicada a actividades de distinta naturaleza, principalmente recreativas, deportivas o culturales. (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

CONADE: Es una institución del gobierno mexicano, creada en Diciembre de 1988, encargada de desarrollar e implantar políticas de Estado que fomenten la incorporación masiva de la población a actividades físicas, recreativas y deportivas que fortalezcan su desarrollo social y humano, que impulsen la integración de una cultura física sólida, que orienten la utilización del recurso presupuestal no como gasto sino como inversión y que promuevan igualdad de oportunidades para lograr la participación y excelencia en el deporte. En 1990, se promulgó la Ley de Estímulo y Fomento de Deporte que constituyó la primera en materia deportiva en nuestro país, situando a la Comisión Nacional del Deporte como su entidad rectora, pero con carácter de organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública.

FEMEXFUT: Es el organismo rector del fútbol en México, es la institución y cuerpo responsable de la organización, la validación y reglamentación de competencias, clubes, jugadores y árbitros a nivel profesional y amateur del fútbol en México. Se fundó el 23 de agosto de 1922, con el nombre Federación Mexicana de Football Asociación. Está afiliada a la FIFA desde 1929, a CONCACAF como miembro fundador desde 1961; y en México se haya afiliada a la CODEME desde 1933.

Empresa Multinacional (EMN): Es aquella "sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en muchos países" (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

Espectáculo: Cosa que se ofrece a la vista o a la contemplación intelectual y es capaz de atraer la atención y mover el ánimo infundiéndole deleite, asombro, dolor u otros afectos más o menos vivos o nobles. (Real Academia Española de la Lengua, 2018).

Fútbol: Juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuya finalidad es hacer entrar un balón por una portería conforme a reglas determinadas, de las que la más característica es que no puede ser tocado con las manos ni con los brazos. (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

Infraestructura: "Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera." (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

Jurisdicción: "Poder que tienen los jueces y tribunales para juzgar y hacer ejecutar lo juzgado." (Real Academia Española de la Lengua, 2012)

Mercado: "Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios." (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

Modelo: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

Patrocinar: "Apoyar o financiar una actividad frecuentemente con fines publicitarios." (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

Plantel: "Establecimiento, lugar o reunión de gente, en que se forman personas hábiles o capaces en algún ramo del saber, profesión, ejercicio, etc." (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

Publicidad: "Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc." (Real Academia Española de la Lengua, 2018)

FIFA: "En español: **Federación Internacional de Fútbol Asociación**, universalmente conocida por sus siglas **FIFA**, es la institución que gobierna las federaciones de fútbol en todo el planeta. Se fundó el 21 de mayo de 1904 y tiene su sede en Zúrich, Suiza. Forma parte del IFAB, organismo encargado de modificar las reglas del juego. Además organiza

la Copa Mundial de Fútbol, los otros campeonatos del mundo en sus distintas categorías, ramas y variaciones de la disciplina, y los Torneos Olímpicos a la par del COI". (Wikipedia, 2018)

CONMEBOL: "La Confederación Sudamericana de Fútbol (en portugués: Confederação Sul-Americana de Futebol), más conocida como Conmebol (del acrónimo usado en los comunicados cablegráficos: Confederación Sudamericana de Fútbol) o CSF, es la confederación de asociaciones (federaciones) de fútbol nacionales de América del Sur. Con diez miembros, es la confederación de la FIFA con la menor cantidad de asociados. Fundada el 9 de julio de 1916 en Buenos Aires, fue la primera confederación creada, casi 40 años antes que las siguientes en conformarse". (Wikipedia, 2018)

UEFA: "La Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (en francés, Union des Associations Européennes de Football), referida comúnmente por su acrónimo UEFA, es la confederación europea de asociaciones nacionales de fútbol y máximo ente de este deporte en el continente. Agrupa en la actualidad a 55 asociaciones y es una de las seis confederaciones pertenecientes a la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), máximo rector en el mundo.

PRÓLOGO

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

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

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

De acuerdo a lo anterior, con el presente trabajo se busca analizar los modelos de negocio de clubes de fútbol exitosos en el mundo (específicamente modelos de negocio de fútbol exitosos de Europa), pudiendo identificar las variables que los llevan a obtener resultados favorables a estos modelos, analizar las variables que pueden llegar ser adaptadas y modificadas a los clubes de fútbol mexicano. Finalmente, a partir del análisis, diseñar un modelo de negocio para clubes de fútbol mexicano que tenga incorporadas las variables pertinentes de los clubes de fútbol analizados. Y así lograr proponer un modelo de negocio exitoso para los clubes del fútbol mexicano.

RESUMEN EJECUTIVO

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

Repasando la historia de los clubes de fútbol durante las últimas décadas, se ha visto que muchos han tenido administraciones dudosas y con una pobre estructura administrativa, debido a eso, existe la oportunidad de análisis, al plantear unas bases de un modelo exitoso, para que los clubes de fútbol no caigan en estas malas administraciones y cuenten con un modelo administrativo el cual permita que no entren en crisis.

El mercado del futbol a nivel mundial es un mercado que mueve grandes volúmenes de espectadores y que va en auge año tras año. En el marco mexicano es un sector que tiene potencial de crecimiento dada la demanda que se percibe en la actualidad, es de vital importancia mediante este trabajo proponer un modelo estructural que pueda ser sostenible en el largo plazo y con potencial crecimiento, teniendo en cuenta variables críticas como ingresos por boletería, publicidad y patrocinio, ingresos por transmisiones deportivas entre las más destacadas. Para así tener una base económica que conjunta a un buen plan de gestión administrativo puede repercutir en buenos resultados periódicos en un futuro.

Tomando en cuenta la gestión realizada por equipos como Barcelona y Real Madrid de España, Manchester United de Inglaterra, Bayern Múnich de Alemania y Manchester City de Inglaterra, el Fútbol Mexicano podría desarrollar e implementar estrategias de como administrar los clubes, y de marketing para posicionarse más en el extranjero.

OBJETIVO GENERAL

Partiendo de la base de que el fútbol es un deporte y excelente negocio, se analizará la gestión de clubes importantes del Mundo para luego determinar qué sucede en México y más concretamente con los clubes del fútbol mexicano. El objetivo principal del trabajo es hacer un análisis general dentro del contexto del fútbol mexicano y proponer un modelo de negocio para los clubes del fútbol mexicano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los modelos de negocio de un grupo de clubes de futbol profesional reconocidos por sus buenos resultados económicos, financieros y deportivos.
- Identificar los elementos que permiten explicar los resultados de los clubes analizados.
- Diseñar una propuesta de modelo de negocio para un club de fútbol profesional en México.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

En esta tesis el tipo de investigación descriptiva que se llevará a cabo; será un estudio de método inductivo que se utiliza para recoger, organizar, resumir, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones. Esta investigación corresponde a este tipo, dado que se describirán los modelos de negocio de los equipos de fútbol de primera división más exitosos de Sudamérica y Europa. En una recopilación exhaustiva de información agrupándola bajo unas variables de medición estándar, se analizarán los factores determinantes bajo los cuales han tenido éxito y el entorno en el que se desarrollaron para así concluir que puntos son aplicables a un escenario nacional como el mexicano. Esto a razón de proponer unas soluciones que han sido evidenciadas a través del tiempo por clubes de fútbol de primera categoría que en sus momentos atravesaron problemas iguales o similares a los que hoy día vive el fútbol profesional mexicano.

Recopilación de la información

Durante el proceso de investigación las fuentes empleadas fueron:

- Material bibliográfico, obtenido de la base de datos de Biblioteca de la Universidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Tesis, sobre el tema de modelos de negocios de equipos de futbol, obtenido de la base de datos de Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Páginas de Internet.
- Diversos artículos u publicaciones sobre el tema de modelos de negocios de equipos de futbol.

Etapas de investigación

El objetivo esencial de esta investigación es proponer un modelo de negocio de futbol exitoso, que se ajuste las características peculiares de los clubes de fútbol mexicano, para lo cual en primera instancia se evidencia una de las tantas problemáticas nacionales en equipos de futbol mexicanos de primera división y por qué no se han obtenido resultados en marcos internacionales. En esta etapa de la investigación se evidenciaron los problemas que están pasando mucho de los equipos de futbol profesional Mexicano y como la gran mayoría de estos tiende a tener problemas financieros por sus malos manejos administrativos, falta de solvencia o liquidez.

Dadas las características de estos problemas se decide realizar bajo parámetros de análisis plantear el punto crítico a investigar y la hipótesis bajo la cual se va a desarrollar la investigación. Teniendo ya esto la investigación se enfoca realmente en la búsqueda de la información verdaderamente importante y se decide agrupar los modelos bajo los cuales se va a basar la investigación y a su vez determinar 16 las fuentes de donde se recopilan los datos. Para así tener una información veraz con la cual se le da fuerza a la investigación.

Para lograr tener una información más clasificada para este análisis, ya que sabe que no toda la información recolectada iba a ser útil, se realiza la agrupación bajo variables preestablecidas, para así poder filtrar la información y optimizar el procedimiento al momento de hacer análisis de semejanzas, diferencias y relaciones significativas.

Con la información clasificada se entra a la etapa concluyente de la investigación ya que como bien se entiende esta información es la base para comenzar a elaborar lo verdaderamente importante de esta tesis, un modelo de negocio para equipos de futbol profesional mexicano. Para poder realizar esta etapa final se tendrá una posición objetiva donde se analizarán los resultados y bajo criterio propio se plantea un esquema teórico, el cual va ligado a un escenario ya predeterminado inicialmente.

CAPÍTULO 1

Antecedentes a nivel mundial

El motivo de investigación de este proyecto se basa en lo visto en las malas administraciones de planteles deportivos que conforman la FEMEXFUT, por esta razón se quiere plantear nuevas estrategias de negocio para estos clubes, teniendo como base modelos exitosos de clubes de élite de fútbol mundial. El punto de partida de esta investigación, se estructura a partir del análisis de los distintos modelos existentes que son rentables en este mercado y así lograr las mejores propuestas que puedan ser adaptables al fútbol mexicano, y así poder presentar un modelo atractivo para los clubes y que estos lo puedan utilizar como un modelo estratégico de negocio.

Para entender un poco la magnitud del fútbol a nivel mundial, debe tenerse en cuenta que el mundo del fútbol está conformado por la quinta mayor población del planeta con 240 millones de jugadores contando los 1,5 millones afiliados por vía directa o indirecta (FIFA.com, 2009). Además cuenta con un PIB de 500 millones de dólares, lo cual es 14 veces mayor al PIB de Ecuador y 2 veces y media al de Argentina, de esta forma tan solo 25 países del mundo producen un PIB mayor (Winred, 2006). Es por esto que el fútbol se ubica en la posición 17 dentro de la escala de la economía mundial.

Estas son algunas de las conclusiones claves del último reporte de la FIFA:

- El 78% de las federaciones miembro de todo el planeta emplean sistemas de licencias de clubes.
- El 73% de las competiciones nacionales masculinas de primera división establecen límites en el tamaño de sus planteles; la mayoría de ellas los limita a una media de entre 25 y 30 jugadores.

- Un total de 2.761 clubes de fútbol masculinos —una media global de 13 equipos por competición— participaron en la máxima categoría nacional.
- 563 clubes de fútbol masculinos participaron en competiciones continentales.
- En cuanto a los premios en efectivo, la Liga de Campeones de la UEFA lidera la clasificación de las competiciones de clubes continentales con un total de 1.270 millones de euros, casi 15 veces más que la Copa Libertadores de la CONMEBOL.
- 172 federaciones miembro declararon tener una competición femenina de primera división.
- Un total de 1.692 clubes de fútbol femeninos —una media global de 10 equipos por competición— participaron en la máxima categoría nacional.
- 71 clubes de fútbol femeninos participaron en una competición de clubes continental (59 en la Liga de Campeones Femenina de la UEFA y 12 en la Copa Libertadores Femenina de la CONMEBOL)

Históricamente el fútbol no solo se ha vivido como un deporte competitivo a nivel mundial, sino también como un espectáculo de atracción para todo tipo de gente sin importar las condiciones de sexo, edad, raza y posición económica. Sin embargo, durante las últimas décadas se ha tomado un giro trascendental, puesto que ha dejado de ser una actividad alternativa para convertirse en un estilo de vida profesional, a ser una verdadera profesión, generando de esta forma un lucro mucho mayor a otras actividades profesionales que realiza la gente alrededor del mundo.

CAPÍTULO 2

Antecedentes del Futbol Mexicano

Más de un siglo tiene el Fútbol Mexicano desde que la primera pelota empezara a rodar en los llanos de Hidalgo, con los trabajadores de la Compañía Minera Real del Monte y Pachuca allá por el año de 1901. Los ingleses, que trajeron los primeros balones surcando el Océano Atlántico, no pudieron impedir que estos rodaran hacia la capital del país.

Los españoles, residentes añejos de La Ciudad de los Palacios, midieron las esféricas y las bajaron con el pecho para formar clubes, canchas, reglas y estadios con la Liga Amateur del Distrito Federal, o Liga Mayor, que en las primeras dos décadas dejaría el terreno exacto para que el pueblo mexicano se encaminara hacia el gol.

En 1943 se dio el toque certero con el inicio de la Primera División; desde entonces sólo ha sido evolución pasando por los grandes campeones que conquistaron ciudades y pueblos, arribando a las Liguillas y a los estadios pletóricos y llenos, llegando a los Torneos Cortos y sus generosas entregas de títulos y leyendas, para hoy dar paso a una nueva estructura profesional que busca la excelencia con la creación de la LIGA MX/ASCENSO MX.

Al principio y al final de todo siempre ha estado el aficionado, ese ser anónimo que canta, grita y llora en los estadios; el que funda religiones entorno a sus colores; el que sostiene con su pasión a este deporte; el único depositario de toda esta evolución.

Los Números Hoy

Actualmente se juegan dos torneos (Apertura y Clausura) en las categorías de la LIGA MX, ASCENSO MX, COPA MX, Torneo Sub 20 y Torneo Sub 17. Tanto en LIGA MX, Sub 17 y Sub 20 se llevan a cabo 167 juegos por torneo contando los de Liguilla, al año esa cifra se duplica para dar 334 encuentros en cada una de esas tres categorías.

En el ASCENSO MX se disputan 103 partidos por torneo contabilizando al final de la temporada 2016; mientras que en la COPA MX son 91 cotejos en el Apertura y 79 en el Clausura para una suma final de 170 juntando ambos torneos.

Al final del año, la LIGA MX/ASCENSO MX engloba 1378 encuentros a los que se les da cobertura total.

Además, los equipos de la LIGA MX participan en la Copa Libertadores de América, en la Liga de Campeones de la Concacaf y en la Copa Mundial de Clubes de la FIFA.

Inicios con sabor a malta

La relación entre el balón y nuestro país es sagrada desde sus primeros moradores. A lo largo de Mesoamérica se han encontrado alrededor de 1.500 canchas del Juego de Pelota y eso habla de la relación que la esfera de caucho guarda con esta tierra.

Sin embargo, ese ritual que los pueblos indígenas mantenían con el juego de pelota se vio en el olvido con La Conquista y en La Colonia, sólo hasta los albores del siglo XX renacería con la influencia de los migrantes británicos que desde su isla trajeran de nuevo esa pasión.

En 1901 se fundó en Pachuca el primer equipo de fútbol con jugadores ingleses provenientes de la Compañía Minera Real del Monte y Pachuca. Ese equipo jugaría en 1904 junto al Orizaba AC, el Reforma AC, el British Club AC, México Cricket Club el primer Torneo de la Liga Amateur de Football Association fundada dos años antes por Percy C. Clifford.

El primer campeón de ese incipiente Fútbol Mexicano, sería el Orizaba con la garra de sus jugadores escoceses que entre tiempo y tiempo paraban para degustar canapés y whisky; a partir de ese momento, la redonda ya sólo giraría para crecer.

Ingleses, franceses, belgas y escoceses fueron regando la semilla del Fútbol del centro al norte del país y hacia el puerto veracruzano; la fiebre había comenzado, pero había mucho tramo por caminar.

Para 1907 el Ministro Plenipotenciario del Gobierno Británico en nuestro país, Reginald Tower, organiza un Torneo con sus coterráneos otorgando una Copa al vencedor; nació así el antecedente del Torneo de Copa. Para 1910, con las

Fiestas del Centenario del Inicio de la Independencia de México, el inglés Robert J. Blackmore funda la Liga de Aficionados de Fútbol Asociación.

Esa primera etapa amateur se concentraría prácticamente en los estados del centro del país y en la capital con la Liga Amateur del Distrito Federal, la cual englobaría en un futuro cercano a escuadras como el América, el Atlante, el Club España, el Aurrera, el Germania, Asturias, Cataluña, Necaxa, Marte.

Aunque en Jalisco el balompié también había comenzado su camino, desde 1906 a instancias del belga Erick Everaert nace el Club Unión, mismo que dos años después se convertiría en el Club Guadalajara.

El impulso fue tan fuerte que ni la Revolución Mexicana ni la 1ra Guerra Mundial pararon el furor que en los llanos y en las fábricas se iba sintiendo en torno a esos balones de cuero que rebotan en la alegría y la solidaridad de la gente.

España sienta las bases

Al ver que los ingleses eran muy cerrados en la integración de sus equipos, admitiendo solamente a futbolistas británicos, la comunidad española de la Ciudad de México se une y crea el mítico Club España para la temporada 1912-1913.

El compartir idioma con los mexicanos, y el hecho de que muchos británicos regresaron a su país para integrarse a los ejércitos en el campo de guerra europeo, provocó que la organización del Fútbol Mexicano se acercara poco a poco a un torneo con más participación.

Esos años vieron surgir a un equipo de época, el que marcó ese tiempo, el que hizo crecer a los otros y que de nombre llevaba historia, el Club España. Alrededor de él se empezaron a formar y reforzar los demás para vencerlos.

El presidente del Club España, Julio Alarcón, estaba al frente de la Liga Mexicana de Fútbol Amateur para 1915.

Siguiendo a sus pares continentales la comunidad alemana también formaría a su escuadra bajo el nombre de Germania; en tanto que los ingleses se habían agrupado en Pachuca.

Pero antes de que se pudiera dar el primer campeonato ya de forma nacional, o una liga estructurada y definitiva, las rencillas entre los españoles (con sus respectivos equipos), monárquicos o republicanos, provocó que en 1919 se formara la Liga Nacional a la par de la Liga Mexicana, luego de que el España se separara por considerar que no se les respetaban sus garantías y derechos.

Por fin, los festejos del Primer Centenario de la Independencia Nacional en 1921 llevados a cabo por José Vasconcelos, Secretario de Educación Pública en el gobierno de Álvaro Obregón, permitieron que se desarrollara un Primer Campeonato Nacional a eliminación directa.

El fuerte dominio español aún era palpable y el España se quedaría con el torneo. Pero el Necaxa de los 11 hermanos con Horacio Casarín al frente, el Atlante de los Prietitos, así como el América no dejaban de sacar la casta por los capitalinos en batallas épicas que aún se recuerdan.

Nacimiento de la Federación Mexicana de Fútbol (FEMEXFUT)

Para 1922 la Liga Nacional y la Liga Mexicana se vuelven a unir terminando con sus rencillas, lo que daría paso a la formación de la Liga Mayor del DF y de la Federación Central de Fútbol, antecedente directo de la Federación Mexicana de Fútbol que llegaría cinco años después.

Guadalajara seguía su crecimiento en el Fútbol. En 1925 se crea la Federación Deportiva Occidental de Aficionados para competir con los equipos de la Liga Mayor del DF. Los cuadros de La Perla Tapatía forman la Selección Jalisco para jugar en la capital del país mediante giras.

Los integrantes de la Federación Central de Fútbol se unen de nuevo y deciden cambiar el nombre y oficializar mediante estatutos la formación de la Federación Mexicana de Fútbol el 23 de agosto de 1927. Inmediatamente piden su afiliación a la FIFA que sería aceptada dos años después.

El conflicto de la Guerra Civil en España desencadenó la llegada de jugadores vascos y catalanes de gran nivel a la Liga Mayor, lo que abrió las puertas del profesionalismo en nuestro balompié.

Dicha Liga Mayor se manejaba independiente de la Federación debido a que la FIFA obligó a los segundos a no reconocer a los primeros por aceptar jugadores refugiados de España.

Ya en 1940 la Selección Jalisco se incorpora al Campeonato de la Liga Mayor del DF, algo que en pocos años derivaría en el Campeonato Nacional de la Primera División.

El ex seleccionado y ex jugador, Carlos Garcés, estaría al frente de la Federación Mexicana de Fútbol a partir de 1942.

Silbatazo inicial

La Temporada de 1943-1944 marca el inicio de la Primera División Profesional (Liga Mayor) en el Fútbol Mexicano. 10 escuadras de tres entidades del país, cinco del Distrito Federal (España, Asturias, América, Atlante y Marte), dos de Jalisco (Guadalajara y Atlas), y tres más de Veracruz (ADO, Veracruz y Moctezuma), iniciaron la época del balompié profesional en nuestro país.

Como era de esperarse, el poder económico de los equipos de origen español les permitía estar reforzados por jugadores ibéricos y argentinos, lo que dio los primeros títulos a sus escuadras.

Sin embargo, los equipos de provincia se fueron arraigando pronto en el gusto popular y dieron un golpe de timón al empezar sus leyendas. España y Asturias ganaron los dos primeros campeonatos; pero Veracruz, Atlante y León respondieron por la estirpe mexicana que ya no pararía.

El norte de México tendría por vez primera representación en la Liga Mayor con la inclusión del Club Monterrey, Club Tampico y el San Sebastián de León, Guanajuato.

De la mano de Luis Pirata Fuente, el Veracruz fue el primer trabuco del interior de la República. El Fútbol Mexicano iba creciendo y equipos como León, liderados por su goleador Adalberto El Dumbo López, volvían a poner cara a las escuadras de la capital con el primer Bicampeonato en las Temporadas 47-48 y 48-49. En la Federación Mexicana de Fútbol se define a su Consejo Nacional y a sus Comités Directivos.

El balompié del país se uniría nuevamente al fusionarse en 1950 jurídicamente la Federación Mexicana y la Liga Mayor después del incidente que hubieran tenido con FIFA años antes, el presidente de la Federación era José Luis Canal.

Las rivalidades entre equipos se habían marcado. El estado de Jalisco conseguiría su primer título con el Campeonato 1950-1951 para el Atlas; sin embargo, sería otro equipo de esa ciudad, las Chivas Rayadas del Guadalajara, quienes pronto darían un impulso enorme en popularidad a este deporte por todo el territorio nacional.

Con ocho campeonatos conseguidos, cuatro de ellos en fila, las Chivas marcarían toda una época en el balompié nacional que se conocería como la del Campeonísimo en los 60s.

Nombres como el de Chava Reyes, Jaime El Tubo Gómez, El Bigotón Jasso, Héctor Hernández, El Tigres Sepúlveda, todos ellos con los rojiblancos, así como Antonio La Tota Carbajal, Alfonso Portugal, José Alves, Raúl Cárdenas y técnicos como Nacho Trelles y Javier de la Torre fueron ganado terreno a las antiguas glorias como Horacio Casarín y El Pirata Fuente.

Sin embargo, ninguno de esos nombres dio más impulso al balón que el de Guillermo Cañedo de la Bárcena, Presidente de la Federación Mexicana de Fútbol de 1960 a 1970, su visión y determinación hizo que nuestro balompié alcanzara niveles insospechados de audiencia y emociones.

Esa etapa de consolidación y romanticismo en las canchas culminaría con la celebración de la Copa Mundial de la FIFA México 70. Los torneos mexicanos ya no serían a puntos y algunos conjuntos mostrarían que la modernidad incrementa el espectáculo tras el balón.

El Mundial del 70 y las Liguillas

Dos hechos antecedieron la llegada de la década del 70, la coronación en la Temporada 68-69 de un equipo nuevo como lo era la Máquina Celeste del Cruz Azul y la inauguración del Estadio Azteca en 1966. Sin olvidar que escuadras como la de Toluca había conseguido en la década pasada ya un bicampeonato, y que los Pumas de la UNAM ganarían su lugar en la Primera División tras obtener el ascenso de la Segunda División.

El Mundial de México 70 ha sido el más espectacular en la historia, la conjugación de las mejores selecciones europeas y sudamericanas dio como resultado una fiesta que se recuerda cada que alguien piensa en Fútbol. Pelé, Beckenbauer, Charlton, Cubillas, Riva, Rivelino, Mazurkiewics y muchos más se dieron cita en suelo azteca y no defraudaron.

Debido a la competencia el campeonato se dividió en dos de manera atípica. A la larga, federativos y clubes decidieron que el torneo ya no se jugaría a puntos, sino que se dividiría en grupos y al final los mejores ocho pasarían a eliminarse entre sí para que los dos primeros definieran en enfrentamiento directo a ida y vuelta el campeón de liga.

Las Liguillas habían nacido y se convertirían en un sello del Fútbol Mexicano.

El nuevo formato favoreció a equipos como Cruz Azul que desde el inicio supo cómo jugar las Liguillas. El paso de la Máquina fue avasallador en la década ganando el México 70, luego teniendo un tricampeonato al inició de la misma y un bicampeonato al final. Raúl Cárdenas supo llevar los engranajes de esa escuadra siendo el nuevo campeónísimo.

Pero en medio de esos años, otros equipos también alzaron la mano como los Pumas y los Tigres que también se coronaron; las Liguillas estaban demostrando que en ellas cualquier equipo tenía la posibilidad de salir campeón y eso incremento la expectativa en las aficiones y la derrama económica de los clubes que calificaban.

En los 80s la emoción de las Liguillas crecería y un equipo histórico desde los primeros años de la Liga Mayor, el América, que ya había conseguido tres títulos, dos en los 60s y uno más en los 70s, se encargaría de encumbrarse como la pesadilla de todos hasta ganarse la admiración de sus enemigos y la idolatría de sus seguidores.

Bajo la batuta de un histórico de ellos mismos, el chileno Carlos Reinoso, América dominó con un juego vistoso y conquistó el título de la 83-84; justo una temporada después de que las Chivas, su acérrimo rival, les quitara la posibilidad en las Semifinales cuando los de Coapa habían alcanzado récord de puntos.

Ese juego de semifinales en la 82-83 incrementaría la rivalidad que ya les caracterizaba al ser su enfrentamiento conocido como el Clásico Nacional.

Reinoso dejó el timón azulcrema, pero el estilo ofensivo quedó y ganaron la 84-85, el Prode 85 (torneo corto debido al Mundial de 1986), luego se harían de la 87-88 y de la 88-89.

Antes de que los torneos largos desaparecieran, la Primera División vería el renacer de tres escuadras de época que habían sido pioneras en los primeros años de la época amateur y del profesionalismo: León, Atlante y Necaxa.

Los Rayos del Necaxa obtuvieron un bicampeonato al ganar el 94-95 y el 95-96, los dos últimos torneos largos. Manolo Lapuente creó escuela con sus necaxistas y vencieron incluso a equipos sorpresivos como el Celaya que venían deleitando con el liderazgo del internacional español Emilio Butragueño.

Torneos Cortos

El formato de competencia volvería a sufrir modificaciones a partir de 1996. A la usanza argentina, y buscando más intensidad en el año, los Torneos de la Primera División pasan a dividirse en dos por temporada con su respectiva Liguilla cada uno.

En un principio dichos torneos se llamaron de Invierno y de Verano, a la fecha se les conoce como de Apertura y de Clausura.

A la fecha se han disputado 37 Torneos Cortos y el Club que más ha ganado es el de los Diablos Rojos del Toluca con siete conquistas; los Tuzos del Pachuca sacudieron el polvo de sus botines e ilustraron su traje de decano del Fútbol Mexicano con cinco títulos bajo este nuevo formato.

Además, el norte del país alzó la mano y entre los Guerreros de Santos Laguna (cuatro títulos de Torneos Cortos), los Rayados de Monterrey (tres galardones en Torneos Cortos), los Tigres de la UANL (un título en Torneos Cortos) y Tijuana (un título en Torneos Cortos), suman nueve campeonatos para ser grandes dominadores de los últimos años.

Producto de esto es que algunos equipos renacieron, como el Toluca que desde la implantación de este formato ha ganado siete títulos y el Pachuca cinco. De igual forma algunos clubes de nueva formación empezaron a escribir su historia, como los Guerreros de Santos Laguna, que suman cuatro títulos desde el 96 siendo ellos los primeros campeones.

Aunque los históricos como Guadalajara, América o Cruz Azul han ganado algunos de estos torneos, la verdad es que han dejado de ser tan dominadores como en antaño. Resalta que únicamente ha habido dos clubes bicampeones de este nuevo formato; los Pumas de la UNAM con Hugo Sánchez y los Panzas Verdes de León con Gustavo Matosas.

De igual forma, los conjuntos del norte como el mencionado Santos, Monterrey y Tigres ganan adeptos y se hacen fuertes en la cancha con planteles llenos de figuras y proyectos a largo plazo que demuestran que el Fútbol Mexicano a nivel de clubes es de los mejores del mundo.

Liga Mx/Ascenso Mx

El proyecto de la **Liga Mx/Ascenso Mx**, tiene como antecedente la profesionalización de la Federación Mexicana de Fútbol iniciada en el año del 2004. A partir de esa fecha, año con año se trabajó en sistematizar todos los procesos administrativos, se actualizaron reglamentos de competencia, se realizó una reingeniería estructural y se reformaron las bases jurídicas de la institución.

Así a 90 años de la formación de la Liga Mayor del Distrito Federal y de la Federación Central del Fútbol, y a 85 años de la fundación de la Federación Mexicana de Fútbol, el balompié organizado en México evoluciona y se desprende de su órgano rector para fundar la **Liga Mx/Ascenso Mx**.

El 16 de julio del 2012 marcó el inicio del nuevo camino, de la autonomía de la **Liga Mx/Ascenso Mx** para evolucionar, para buscar la perfección de manera integral, sistematizada y siempre encaminada al aficionado.

La misión: ser una liga profesional con un nivel de excelencia en su fútbol, con estructuras administrativas sólidas, con estructuras físicas (Estadios) seguras y cómodas, afición creciente y participando todos positivamente en el desarrollo social del país.

La visión: tener una afición creciente para el 2015 con asistencia promedio superior al 50 por ciento, con rating promedio semanal arriba del 8 por ciento, con Estadios seguros, 100 por ciento embutacados, con servicios de primer nivel, con estructuras financieras estables, con un Código de Ética y comportamiento, mejorando la percepción de las Comisiones de Arbitraje, Disciplinaria y de Apelaciones, así como la comunicación con los medios y los

aficionados, además de fomentar la competencia leal dentro y fuera de la cancha.

Por eso también se presenta el Torneo de **Copa Mx**, para ajustar el engranaje del Fútbol Mexicano complementando la parte formativa del Torneo Sub-13 de Fuerzas Básicas, el Sub-15, el Sub-17 y el Sub-20. La sinergia que se crea corona el trabajo de los clubes acercándolos en competitividad y profesionalismo, con el FAIR PLAY como modelo de conducta dentro y fuera de las canchas: verdaderas entidades de deportivismo y responsabilidad social.

Y como referente principal el aficionado. El de las mil caras que se reconocen bajo los colores de una bandera, que encuentran sentido de pertenencia al compartir las risas y los llantos, siguiendo a sus ídolos en sus grandes éxitos. Ellos desean ser los campeones cada fin de semana y narrar sus grandes jugadas, sus grandes errores, las fallas arbitrales y por supuesto, cantar el gol.

El nacimiento de la **Liga Mx/Ascenso Mx** tuvo extraordinarios retos a enfrentar y se sabe cómo hacerlos: trabajando en equipo, con sacrificio, con entrega, con pasión, con garra, con lealtad, dignidad y claro, siempre honrando al FAIR PLAY.

Liga Bancomer Mx

El banco del deporte, BBVA Bancomer, se convirtió el 15 de julio de 2013 en el socio comercial de la **Liga Mx**, la presentación oficial se realizó en el Estadio Azteca con un evento que no se olvidará dentro del balompié nacional debido a que por primera vez en la historia la liga mexicana tendrá nombre, el cual a partir del Torneo Apertura 2013 es **Liga Bancomer Mx**.

La develación de la alianza fue similar a la ceremonia de premiación que se hace desde hace un año en el fútbol de nuestro país para coronar al campeón. En esta ocasión los dos protagonistas fueron el Presidente Ejecutivo de la LIGA Bancomer MX, Decio de María, y el Director General del Grupo Bancomer, Ing. Vicente Rodero Rodero.

Estuvieron presentes el Presidente de la Federación Mexicana de Fútbol, Justino Compean; el Secretario de la Federación Mexicana de Fútbol, Fernando Cerrilla; el Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bancomer, Luis Robles Miaja; ejecutivos de la Institución Financiera, así como los 18 Presidentes de los Clubes de la **Liga Bancomer Mx**.

El convenio quedó cerrado en la grama del Coloso de Santa Úrsula y a partir del torneo Apertura 2013, el cual comenzó el viernes 19 de julio se tiene una nueva imagen en cada uno de los Estadios de nuestro país y el compromiso de la LIGA Bancomer MX seguirá siendo deportivo y social resaltando nuestros valores y buscando la excelencia, dando especial atención a las Fuerzas Básicas.

Desde la creación de la **Liga Mx/ Ascenso Mx** y posteriormente la **Liga Bancomer Mx** son tres clubes diferentes los que han conquistado el título.

Tijuana fue el primer campeón en el Apertura 2012. América conquistó la segunda edición (Clausura 2013). Después León se alzó con dos trofeos en forma consecutiva (Apertura 2013 y Clausura 2014) para convertirse en el segundo bicampeón en la historia de torneos cortos. Finalmente, fueron otra

vez las Águilas quienes se proclamaron campeones en la edición Apertura 2014.

El sábado 1 de agosto de 2015 fue un día muy especial para la **Liga Mx / Ascenso Mx**, Enrique Bonilla Barrutia tomó las riendas del Máximo Circuito y Liga de Plata, se convirtió en el nuevo Presidente Ejecutivo del Balompié Azteca. La nueva era del futbol mexicano perseguirá, sin duda alguna, estar a la vanguardia y en una posición de privilegio en le élite del futbol mundial.

Los equipos del norte siguen haciéndose presentes en las finales del futbol mexicano, en el Clausura 2015, Santos Laguna se coronó en Querétaro, enfrentó a Gallos Blancos. El partido de ida lo ganaron los Albiverdes con un contundente 5-0, Javier Orozco fue la figura de este encuentro; anotó cuatro de los cinco goles. La vuelta se llevó a cabo en La Corregidora de Querétaro, Mario Osuna, Yasser Corona y Ángel Sepúlveda le dieron esperanza a los emplumados, pero el tiempo no fue suficiente.

En el Apertura 2015 Tigres consiguió la cuarta estrella en su historia, todo indicaba que habían finiquitado en el partido de ida, André-pierre Gignac, Javier Aquino y Rafael Sobis sellaron el triunfo en casa. Pero en la vuelta, en el Estadio Olímpico Universitario, Pumas ganaba 3-0, se fueron a tiempo extra, en los primeros 15 minutos, el francés, André-pierre Gignac puso el 3-1, Tigres estaba a dos minutos de coronarse, Gerardo Alcoba apareció dentro del área para marcar el cuatro por uno en el parcial, con el 4-4 en el global, se fueron a penales, el campeonato se definiría desde los once pasos. Tigres venció con contundencia a los auriazules y alzaron el preciado galardón.

Llegamos al Clausura 2016, los equipos que terminaron en la posición 1 y 2 se vieron las caras en la Final de la LIGA Bancomer MX, Rayados y Tuzos fueron protagonistas del último peldaño para alcanzar la gloria. En el Estadio Hidalgo Franco Jara le dio el triunfo a los hidalguenses para llevarse la mínima ventaja al partido de vuelta. El Estadio BBVA Bancomer recibió la primera final en su historia, el calor de Monterrey, la gente apoyando, fue fiesta total; Dorlan Pabón anotó al minuto 38, el marcador global se había igualado a un tanto, el tiempo indicaba que los tiempos extra llegarían, pero Víctor Guzmán

apareció para poner el 1-2 definitivo y darle la sexta estrella a los de la 'Bella Airosa'.

De nueva cuenta Tigres levantó la mano y en la Gran Final del Apertura 2016, se midió ante América, la ida en el Estadio azteca quedo igualada a un tanto, en la vuelta todo fue equilibrado; el tiempo regular culminó con un cero por cero, ya en tiempo extra, apareció Edson Álvarez y marcó el primero en el Volcán, pero Jesús Dueñas hizo explotar el volcán y puso a soñar a los suyos, logró el empate a dos goles en el marcador global, se fueron a penales. Desde los once pasos los comandados por Ricardo Ferretti obtuvieron el quinto título de su historia.

Clausura 2017, los auriazules llegaron a la segunda final consecutiva, Esta vez ante Chivas, los de San Nicolás de la Garza querían el bicampeonato. El Estadio Universitario predominaba el amarillo y azul en las gradas, todo era una fiesta, en los primeros 90 minutos auriazules y rojiblancos se fueron con la igualdad a dos goles. El Estadio Omnilife fue sede de la Gran Final del AP2017, los dos equipos llegaron con las emociones a tope, nadie tenía ventaja, el escenario se tiñó de rojo y blanco, la perla tapatía era una fiesta. Alan Pulido abrió el marcador en la primera parte, en el segundo lapso José Vázquez amplió la ventaja para el chiverío, los locales se pusieron en ventaja (4-2) en el global, Ismael Sosa acertó distancias, el tiempo no fue suficiente. Guadalajara levantó el doceavo galardón y se convirtió en el segundo equipo más ganador del futbol mexicano.

La escuadra de Ricardo Ferretti demostró el poderío de un equipo ordenado, bien trabajado y con ganas de conseguir todo, nuevamente y por tercera ocasión al hilo, Tigres llegó a la Gran Final de la LIGA Bancomer MX. Esta vez la Ciudad de Monterrey fue fiesta total, los dos equipos de la entidad querían demostrar quien era el mejor de la región.

En el primer encuentro hubo paridad en el resultado a un tanto. Nicolás Sánchez puso el primero en el partido, Enner Valencia a lo Panenka igualó en los 90 minutos. El Estadio BBVA Bancomer recibió la segunda final en su

historia; Dorlan Pabón hizo cimbrar el recinto con buen derechazo desde fuera del área. Eduardo Vargas igualó el marcador parcial y global, poco tiempo después Francisco Meza con gran testarazo puso el 1-2 a favor de los felinos, Monterrey no encontró el tanto de la igualada y en casa ajena Tigres bordó la sexta estrella en su historia ante el odiado rival.

Santos, comandado por Robert Dante Siboldi levantaron el trofeo por sexta vez, derrotó a Toluca por marcador global de 3-2. En la ida los guerreros sacaron la ventaja (2-1), el Nemesio Diez cerraría el Clausura 2017 con la esperanza de ver coronarse a los Diablos Rojos. Santos logró el cometido, igualaron en la vuelta a un tanto. Julio Furch al 9' movió las redes. Gabriel Hauche les dio esperanza a los mexiquenses, pero el tiempo no les alcanzó. Una vez más el trofeo se quedaría en el norte del país.

Antecedentes de la FIFA

La Fédération Internationale de Football Association se fundó el 21 de mayo de 1904 en el edificio trasero de la sede de la Union Française des Sports Athlétiques de la Rue Saint Honoré n° 229. Los apoderados de las siguientes asociaciones firmaron el acta fundacional:

Francia - Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques USFSA

Bélgica - Union Belge des Sociétés de Sports UBSSA

Dinamarca - Dansk Boldspil Union DBU

Holanda - Nederlandsche Voetbal Bond NVB

España - Madrid Football Club

Suecia - Svenska Bollspells Förbundet SBF

Suiza - Association Suisse de Football ASF

Representando a Francia se encontraban Robert Guérin y André Espir; a Bélgica: Louis Muhlinghaus y Max Kahn; a Dinamarca: Ludvig Sylow; a los Países Bajos: Carl Anton Wilhelm Hirschmann; a Suiza: Victor E. Schneider; por el Madrid Football Club: André Espir; a Suecia: Ludvig Sylow.

A comienzos de este siglo se disputaron los primeros partidos internacionales oficiales en el continente. La idea de la fundación de una Federación Internacional comenzaba a perfilarse. En general, se quería reconocer el predominio de los ingleses, que habían fundado en 1863 su Football Association. Por tanto, Carl Anton Wilhelm Hirschman, secretario de la Asociación Holandesa, se dirigió a la Football Association. El secretario aceptó la propuesta, pero el Comité Ejecutivo de la Football Association, el International F.A. Board y las Asociaciones de Escocia, Gales e Irlanda dejaron pasar mucho tiempo antes de confirmar la aceptación de la propuesta.

De modo que Robert Guérin, secretario del Departamento de Fútbol de la Union Française des Sociétés de Sport Athlétiques, a la par que periodista del matutino "Le Matin", no quiso esperar más y se dirigió por carta a las asociaciones nacionales del continente para pedirles que examinasen la posibilidad de fundar una organización suprema.

El 1° de mayo de 1904 se enfrentaron por primera vez en un partido internacional oficial las selecciones de Francia y Bélgica. En este marco, los secretarios de las dos asociaciones, Muhlinghaus y Guérin debatieron por primera vez el asunto. Entretanto, la Asociación Inglesa, bajo la presidencia de Lord Kinnaird, había desistido de participar en la fundación de una Federación Internacional. Por ello, Guérin tomó la iniciativa e invitó a las demás asociaciones a la asamblea de fundación. El fútbol profesional comenzaba a organizarse internacionalmente.

Se elaboraron los primeros Estatutos de la FIFA y se determinaron los siguientes asuntos: el reconocimiento mutuo y exclusivo de las asociaciones nacionales presentes y representadas; la prohibición de que clubes y jugadores jugasen al mismo tiempo para diferentes asociaciones nacionales; el reconocimiento mutuo de las expulsiones dictadas por otras asociaciones y la organización de partidos en base a las Reglas de Juego de la Football Association Ltd.

Cada asociación nacional tenía que contribuir anualmente con una tasa de CHF 50 (francos suizos). Ya en aquellos días se pensó en organizar una competición internacional de gran envergadura y en el artículo 9 de los Estatutos se estipuló que la FIFA era el único organismo autorizado para organizar una competición de tal magnitud. Se convino poner en vigor estas disposiciones a partir del 1° de septiembre de 1904. Los primeros Estatutos de la FIFA tenían carácter provisional para poder facilitar así la afiliación de nuevos miembros. El mismo día de la fundación, la Asociación Alemana de Fútbol envió un telegrama confirmando su adhesión al Estatuto.

La FIFA toma forma

Dos días más tarde, el 22 de mayo de 1904, el primer Congreso de la FIFA nombró a Robert Guérin Presidente. A su lado estaban los Vicepresidentes Victor E. Schneider (Suiza) y Carl Anton Wilhelm Hirschmann (Holanda); Louis Muhlinghaus fue nombrado Secretario y Tesorero, asistido por Ludvig Syiow (Dinamarca). Estos pioneros encararon una labor inmensa, ya que la FIFA existía solamente en el papel. Había que darle forma, crear las asociaciones como verdaderos representantes y conseguir nuevos miembros. En primer lugar, había que convencer a los ingleses de que su participación en la nueva organización era indispensable.

El 14 de abril de 1905, la dirección de la "Football Association Ltd." reconoció a las asociaciones nacionales afiliadas a la FIFA y declaró también su afiliación. Éste fue el primer gran logro de la FIFA, que se debe al Barón Edouard de Laveleye. El Presidente de la Unión Belga de Sociedades Deportivas Atléticoas logró borrar, con gran empeño personal, las últimas dudas de los británicos. El Barón fue el primer miembro honorario de la FIFA.

El segundo Congreso de la FIFA tuvo lugar del 10 al 12 de junio de 1905 en París. En el ínterin, se habían afiliado a la FIFA las asociaciones de Alemania, Austria, Italia y Hungría, así como Gales e Irlanda. Ya se hablaba de una competición internacional que debía celebrarse en 1906. Se habían establecido cuatro grupos, encargando a Suiza organizar las semifinales y la final. Se pensó disputar este torneo con los equipos de los mejores clubes. El Vicepresidente suizo Victor E. Schneider había donado un trofeo.

El Comité Ejecutivo de la FIFA fue elegido con la misma composición por un año más, pero a partir de ese momento comenzaron las dificultades. El plan de organizar la primera competición internacional fracasó. Varias asociaciones nacionales tenían otros problemas. En Francia tuvo lugar una división en la asociación. Estos problemas fueron una carga para el Presidente de la FIFA, quien había emprendido sus tareas con mucho entusiasmo. Robert Guérin se

retiró cada vez más de la vida deportiva y delegó la administración en su Vicepresidente Victor E. Schneider y en André Espir, su asistente personal.

A pesar de todo, la FIFA comenzaba a dar muestras de su fuerza: cuando el "English Ramblers", un club de fútbol inglés improvisado, quiso disputar algunos partidos en el continente sin la autorización de la Asociación Inglesa, la FIFA prohibió a sus miembros enfrentarse con este equipo. Este proceder estricto de la FIFA impresionó mucho a los ingleses, quienes, junto a otras asociaciones británicas, tenían ya un contacto mucho más estrecho con la FIFA.

Esto se documentó claramente en el siguiente Congreso, celebrado en 1906 en Berna. En lugar del Presidente de la FIFA Robert Guérin, ausente, Victor E. Schneider dirigió las negociaciones. Se eligió como nuevo Presidente al inglés Daniel Burley Woolfall, una persona pragmática y con gran experiencia merced a su trabajo en el Consejo Administrativo de la Football Association. Bajo su dirección, el fútbol inglés y el continental comenzaron a mantener relaciones más estrechas. Además, luchó implacablemente por conseguir la uniformidad de las Reglas de Juego.

Inglaterra ganó el primer Torneo Olímpico de Fútbol en Londres en 1908. La idea de una competición internacional de gran envergadura seguía viva y la Asociación Inglesa asumió la responsabilidad del control y la administración de un torneo que tuvo lugar con ocasión de los Juegos Olímpicos de 1908 en Londres. La organización fue difícil, hubo problemas que perduraron cuatro años más, hasta el torneo de 1912 en Estocolmo.

Este nuevo deporte, prácticamente desconocido, era observado con recelo dentro del marco de los Juegos Olímpicos y, en sus inicios, era considerado más un espectáculo que una competición. En relación con los Juegos Olímpicos surgió el problema de los jugadores profesionales, un problema candente también en décadas posteriores. A título informativo, cabe señalar que Inglaterra fue la vencedora de ambos torneos.

Los congresos que se celebran anualmente, según lo establecido en los Estatutos, en diferentes ciudades europeas fueron dirigidos siempre por el Presidente Woolfall. El primer punto del orden del día era siempre el deseo de imponer la estandarización de las Reglas de Juego en el ámbito internacional. En el correr de los años, esta insistencia comenzó a dar sus frutos. Se elaboraron reglas básicas para la organización, algunas de las cuales aún mantienen su vigencia, que permitieron a la FIFA crear una base sólida y trazar directrices claras.

Bajo la presidencia inglesa se consiguió asimismo alcanzar grandes progresos en el campo de la administración. Se publicó el primer boletín oficial. Se había decidido que el francés fuese el idioma oficial. La aplicación de las Reglas de Juego, elaboradas férreamente en base al modelo inglés, pasó a ser obligatoria. Se elaboró una clara y precisa definición de los partidos internacionales -de selecciones o de clubes-, y se prohibió además que terceros organizaran partidos con fines lucrativos.

Hasta 1909 la FIFA estuvo formada únicamente por asociaciones europeas. Los primeros miembros de ultramar fueron: África del Sur en 1909/1910; Argentina y Chile en 1912 y EE UU en 1913. Este fue el comienzo de la actividad intercontinental de la FIFA. Se daba así el primer paso en el camino de la expansión.

Se suman más asociaciones

El inicio de la Primera Guerra Mundial en 1914 supuso un paréntesis en todo esto. Lógicamente, nadie hablaba del fútbol y de su misión de unidad de los pueblos del mundo. No obstante, las relaciones internacionales no se interrumpieron por completo, sino que se mantenían con un alcance mucho más limitado. Continuaban disputándose encuentros internacionales, aunque en países neutrales. No obstante, las dificultades de numerosos miembros para conseguir los visados necesarios para desplazarse fuera del país impidieron que se celebrasen congresos. El sueño de una competición internacional parecía desvanecerse, la FIFA estaba aletargada y, además, el Presidente Daniel Burley Woolfall falleció en 1918.

Si la FIFA no desapareció por completo se debe a una única persona: Carl Anton Wilhelm Hirschmann, quien, en calidad de Secretario Honorario, cuidaba minuciosamente de la llama de la organización desde su oficina en Amsterdam. Dentro de sus limitadas posibilidades, mantenía correspondencia con sus colegas en el extranjero, dirigiendo así, de su propio bolsillo, la secretaría de la FIFA.

Hirschman tenía una enorme capacidad de trabajo y era una persona muy desprendida. Dedicó su vida al deporte, especialmente al fútbol. Ocupó varios cargos en la Asociación Holandesa de Fútbol, entre ellos el de Secretario General, y perteneció también al Comité Olímpico de este país. Por iniciativa del Presidente de la Asociación francesa de Fútbol Jules Rimet, quien había sido uno de los fundadores de la FIFA, se estableció contacto con todos los miembros de la FIFA después de la Guerra y se logró convocar una asamblea en 1919 en Bruselas. Sin embargo, las conversaciones eran muy difíciles. Después de una larga y cruenta guerra, no todas las heridas habían sanado. Muchos delegados, especialmente los ingleses, no querían aceptar todavía a los enemigos de ayer.

Por este motivo se resolvió convocar una nueva reunión en 1920 en Amberes. Se eligió un nuevo Consejo Administrativo de la FIFA, con carácter provisional,

compuesto por: Jules Rimet, Presidente; el danés Louis Oestrup, Vicepresidente, y Carl Anton Wilhelm Hirschmann, Secretario Honorario.

El resultado de estas elecciones fue sometido a la ratificación de todas las asociaciones afiliadas, las cuales aceptaron los nombramientos por unanimidad. El consentimiento fue enviado por correo. Este procedimiento se empleó por última vez en esa ocasión, ya que los Estatutos siguientes excluyeron la votación por correo o por mandato.

Jules Rimet se convirtió el 1° de marzo de 1921 en el tercer Presidente de la FIFA. Para el francés de 48 años, la FIFA se convirtió en la obra de su vida. La Federación Internacional contaba sólo con 20 miembros cuando Rimet asumió la presidencia. Los británicos se habían retirado y Brasil y Uruguay tampoco formaban parte de la FIFA. En los 33 años de presidencia de Jules Rimet, la FIFA experimentó un auge increíble a pesar de la 2ª Guerra Mundial. Se podría hablar de una era Jules Rimet, ya que logró reorganizar la FIFA y poner en práctica, finalmente, el sueño de un Campeonato Mundial. Al retirarse en 1954, tras inaugurar la quinta Copa Mundial en Suiza, la FIFA contaba ya con ¡85 asociaciones miembro!

Jules Rimet no era, en sus comienzos en la FIFA, una persona desconocida en el mundo del fútbol. En 1914 participó, como representante de la Federación Francesa. En ese entonces se aprobó una moción que rezaba: "Bajo la condición de que el Torneo Olímpico de Fútbol se organice en concordancia con el Reglamento de la FIFA, la competición será reconocida como Campeonato Mundial de aficionados". Para no perder la posibilidad de organizar un Campeonato Mundial propio, la FIFA estaba dispuesta a asumir la responsabilidad de organizar el Torneo Olímpico de Fútbol de los VII Juegos Olímpicos en París.

El éxito fue enorme y los resultados sorprendentes. Participaron 24 selecciones nacionales. Los ingleses, de nuevo, no participaron en este torneo, pero, en cambio, sí estuvo presente EE UU y un equipo del lejano Uruguay, el

cual demostró, para la fascinación del público, cómo se jugaba al fútbol en América del Sur.

Los resultados de Uruguay fueron espectaculares: 7 a 0 contra Yugoslavia, 3 a 0 contra EE UU, 5 a 1 contra Francia, 2 a 1 contra Holanda. 60.000 espectadores asistieron a la final entre Uruguay y Suiza, en la que finalmente ganaron los uruguayos por un resultado de 3 goles a 0. Uruguay se consagró campeón olímpico y celebraron el oficioso título de campeón mundial en las calles de Montevideo. En el Torneo Olímpico de 1928 en Amsterdam, el predominio sudamericano fue incluso mayor. Uruguay retuvo la medalla dorada. Su adversario en la final fue Argentina.

Planeando la primera Copa Mundial de la FIFA

El éxito del Torneo Olímpico de Fútbol incrementó el deseo de la FIFA de organizar un Mundial propio. Las asociaciones miembro recibieron cuestionarios en los cuales se preguntaba si estaban de acuerdo con la realización de un certamen de tal magnitud y bajo qué condiciones. Una comisión especial se encargó de examinar esta opción. En la búsqueda de los medios adecuados para poner en marcha este sueño, el Presidente Jules Rimet fue el gran impulsor en todos los sectores, junto con el infatigable Secretario de la Federación Francesa, Henry Delaunay.

A propuesta del Comité Ejecutivo, el Congreso de la FIFA del 28 de mayo de 1928 decidió llevar a cabo un Campeonato Mundial organizado por la FIFA. Sólo debía escogerse la asociación organizadora. Hungría, Italia, Holanda, España, Suecia y Uruguay presentaron sus candidaturas. Desde el principio, Uruguay figuraba como favorito. Además, el bicampeón olímpico (1924 y 1928) conmemoraba en 1930 el centenario de su independencia.

Además, la Asociación Uruguaya de Fútbol se comprometía a correr con todos los gastos, como la travesía y el alojamiento de todos los participantes. Además, repartirían los posibles beneficios, mientras que, en caso de déficit, Uruguay asumiría las pérdidas. El Congreso de la FIFA celebrado en 1929 en Barcelona designó a Uruguay como primer país organizador del Mundial. Los otros candidatos se habían retirado.

Esta decisión no fue aceptada con excesivo entusiasmo. Europa se encontraba en plena crisis económica. La participación en el Mundial significaba para los europeos no sólo una larga travesía marina, sino también que los clubes tendrían que prescindir de sus mejores jugadores durante dos meses. Una asociación tras otra comenzó a retirar su promesa de participar, poniendo en peligro la realización del Campeonato Mundial.

Sin embargo, el Presidente Jules Rimet no se dejó impresionar. Gracias a un esfuerzo personal, cuatro selecciones europeas emprendieron la travesía a bordo del barco Conte Verde: Francia, Bélgica, Yugoslavia y Rumania. Comenzaba una nueva época del fútbol internacional.

El 18 de julio de 1930 se inauguró, en nuevísimo estadio Centenario de Montevideo, la primera Copa Mundial de la FIFA de la historia -todos los partidos se disputaron allí mismo-. El éxito del torneo fue notable, tanto desde el punto de vista deportivo como financiero. Naturalmente, los organizadores se decepcionaron porque contaron únicamente con la participación de cuatro selecciones europeas. El rencor en Montevideo fue tan grande que - por primera y última vez - el campeón mundial no se presentó, cuatro años más tarde, a defender su título.

El Congreso de 1930 en Budapest agradeció a Uruguay la organización del primer Campeonato Mundial en difíciles condiciones y lamentó la escasa participación de los equipos europeos.

La importancia del nuevo certamen se incrementó cuando en 1932, previo a Juegos Olímpicos en Los Ángeles, surgieron diferencias de opinión en el

Comité Olímpico Internacional en cuanto al estatuto de aficionado de los futbolistas. Por tanto, la FIFA decidió no organizar el Torneo Olímpico de Fútbol.

Suecia e Italia presentaron su candidatura al segundo Campeonato Mundial. El Comité Ejecutivo optó por Italia. Antes de determinar cuáles serían los 16 equipos participantes se tuvo que disputar, por primera vez, partidos eliminatorios. Durante el torneo en sí, el sistema utilizado fue a simple eliminación, por lo que los equipos de Brasil y Argentina tuvieron que regresar a casa después de su primera derrota. Una vez más triunfó el equipo local: Italia venció en la final a Checoslovaquia en la prórroga. Por primera vez, una final se transmitió por la radio.

Cuatro años más tarde, Jules Rimet, el "Padre del Campeonato Mundial", vio cumplido su gran sueño: el Campeonato Mundial se disputó en Francia, su país natal. Sin embargo, este Mundial se vio también enturbiado por algunos sucesos: Austria no se presentó, de modo que Suecia no tuvo contrincante en los octavos de final; Uruguay no quería participar y Argentina se retiró. Por ello se presentaron los equipos nacionales de Cuba y de las Indias Orientales Holandesas. Esta vez no hubo victoria local e Italia logró revalidar su título.

La Copa Mundial debía haberse disputado por cuarta vez en 1942, pero la irrupción de la II Segunda Guerra Mundial no lo permitió. Si bien la FIFA mantuvo sus oficinas en Suiza, el siguiente Congreso no se celebró hasta el 1° de julio de 1946 en Luxemburgo. Allí estuvieron representadas 34 asociaciones, y los delegados entregaron al Presidente Jules Rimet, tras sus 25 años al frente de la FIFA, un hermoso regalo: a partir de entonces, el trofeo del Campeonato Mundial se denominaría Copa Jules Rimet.

Para el Campeonato de 1949 (que se pospuso un año por falta de tiempo) sólo se presentó un candidato y Brasil fue elegido por unanimidad. Al mismo tiempo, se concedió a Suiza una opción para el año 1954.

El retorno de las asociaciones británicas

1946 fue el año del regreso de las 4 asociaciones británicas a la FIFA. De nuevo, este éxito fue en gran parte posible gracias a las dotes diplomáticas de Jules Rimet, quien encontró dos interlocutores de amplias miras en las personas de Arthur Drewry y Sir Stanley Rous. Ambos se convirtieron en dirigentes de la FIFA posteriormente.

Además, este hecho se festejó con un encuentro entre la selección de Gran Bretaña y una del resto de Europa, disputado el 10 de mayo de 1947. Denominado "el partido del siglo" por la prensa, al encuentro asistieron 135.000 espectadores y los ingresos fueron de 35.000 libras esterlinas. Como muestra de buena voluntad, esta suma se puso a disposición de la FIFA para ayudar a salvar el escollo financiero causado por los largos años de guerra. Los británicos vencieron por 6 goles a 1.

El 4° Campeonato Mundial se celebró en Brasil después de 12 años de interrupción. Los dueños de casa cayeron en la final con sus hermanos de Uruguay. Por segunda vez, el trofeo Jules Rimet se exhibiría en Montevideo por otros cuatro años.

Cuatro años más tarde, durante el 5° Campeonato Mundial celebrado en Suiza e inaugurado por Jules Rimet en Lausana, el Presidente de la FIFA, de 80 años de edad, se retiró de su cargo durante el Congreso de Berna. Después de su discurso de despedida, los delegados le ovacionaron en pie durante más de un minuto. Ese 21 de junio de 1954, el Sr. Jules Rimet se convirtió en el primer Presidente Honorario de la FIFA. El "Padre del Campeonato Mundial" entregó al capitán alemán del equipo vencedor Fritz Walter, por última vez, la Copa Jules Rimet.

El 50 aniversario

El cuarto Presidente de la FIFA fue el belga Rodolphe William Seeldrayers. En sus nuevas funciones, celebró el 50 aniversario de la FIFA, la cual contaba entonces con 85 asociaciones miembro. Tras haber asistido, como Vicepresidente, a Jules Rimet durante 25 años, falleció en octubre de 1955. Su sucesor fue el inglés Arthur Drewry, elegido el 9 de junio de 1956.

Drewry había ocupado la función de presidente interino durante medio año. Fue también Presidente de la Comisión de Estudio de los nuevos Estatutos de la FIFA y, en 1958, inauguró en Estocolmo el 6° Campeonato Mundial. Este fue un gran torneo que Brasil ganó de forma soberana, el primero de los cinco que tiene en la actualidad. Arthur Drewry falleció el 25 de marzo de 1961 a la edad de 70 años.

El operativo de la FIFA estuvo controlado por el suizo Ernst B. Thommen hasta el Congreso Extraordinario celebrado el 28 de septiembre de 1961. Thommen, quien había sido Presidente de la Comisión Organizadora del Campeonato Mundial en 1954, 1958 y 1962, aportó mucho a la Federación Internacional de Fútbol.

Sir Stanley Rous fue elegido 6° Presidente de la FIFA. En su juventud fue un excelente árbitro, que conocía muy bien el fútbol internacional y, de hecho ayudó a reescribir las Reglas del Juego. Durante su presidencia, Inglaterra se proclamó campeona mundial en 1996, lo que fue motivo de gran alegría para él. Era muy popular en todo el mundo. Muchas naciones conseguían aquel entonces su independencia y corrían a afiliarse a la FIFA. El número de asociaciones miembro crecía rápidamente. Además, la transmisión por televisión de la Copa Mundial contribuyó enormemente a la expansión mundial del fútbol.

En esos años, los medios y posibilidades de la FIFA eran limitadas, entre otras cosas porque, al ser una institución privada, no recibía subsidios

gubernamentales ni recursos de otras fuentes. Sus fondos provenían únicamente de los beneficios de las Copas Mundiales y, con esos ingresos, debían organizar el presupuesto de cuatro años. Realmente no se podía conseguir más con los medios a disposición.

Con muchos sacrificios, se consiguió consolidar y conservar la obra. Sir Stanley Rous logró todo esto. En reconocimiento a sus méritos, el 11 de junio de 1974 fue nombrado en Francfort Presidente de Honor de la FIFA. Ese día, el brasileño Dr. João Havelange se hacía con las riendas de la Federación Internacional de Fútbol.

Una nueva era

Desde el momento en que la Confederación Sudamericana de Fútbol presentó su candidatura a la presidencia de la FIFA, en 1970, el Dr. João Havelange comenzó a buscar soluciones a los grandes problemas del fútbol mundial. Cuando fue elegido en el 39° Congreso de 1974, estaba decidido a considerar el fútbol no sólo una competición, sino también a buscar nuevas vías para conseguir un desarrollo técnico del fútbol mundial.

La entrada de Havelange en la sede de la FIFA en Zúrich supuso el nacimiento de una nueva era. En épocas anteriores, dependiendo únicamente de los ingresos de la Copa Mundial, la FIFA había tenido que ser muy conservadora. En muy poco tiempo, el Dr. Havelange transformó una institución puramente administrativa en una empresa dinámica con muchas ideas y el deseo de ponerlas en práctica.

La dirección actual de la sede de la FIFA en Zúrich no ha cambiado desde entonces, pero la romántica Villa Dewald en el Zurichberg, donde, en 1974, 12 personas coordinaban el destino del fútbol mundial, ha sido sustituida en la

actualidad por modernas oficinas, que acoge a más de 100 empleados con cada vez más trabajo.

De vuelta en 1974, la FIFA se encontraba preparando su décima Copa Mundial, un tira y afloja, una prueba de fuerza entre 9 equipos europeos y 4 latinoamericanos. Los vaivenes políticos, especialmente en África, donde muchos países conseguían esos días su independencia, comenzaban a mostrar sus efectos en la escena deportiva mundial. En aquella época, África, Asia y América del Norte y Central y el Caribe (CONCACAF) enviaban cada uno únicamente a una selección a la gran fiesta futbolística mundial.

En 1982, en España, la Copa se amplió para acoger a 24 naciones en vez de 16. A partir de entonces, el increíble éxito de selecciones que aunque participaban nunca conseguían clasificarse, confirmó al Dr. Havelange que su política a este respecto había sido la acertada. En la Copa Mundial Francia 98 se incrementó el número de equipos participantes a 32 finalistas. De esta forma, se convirtió en la Copa Mundial más concurrida de su historia, permitiendo la participación de un mayor número de equipos por confederación.

En lo que respecta a la política, la FIFA comenzó con su vocación de servicio y noción de universalidad. Bajo el liderazgo de Havelange, las oficinas de la FIFA fueron y son una muestra de diplomacia deportiva. Un ejemplo de lo antedicho fue la reunión celebrada en 1993 en Zúrich, que congregó a representantes de Irak e Irán, de las dos Coreas, Norte y Sur, de Japón y Arabia Saudí, para debatir sobre los detalles administrativos y organizativos de la ronda final eliminatoria de Asia, que clasificaría a los representantes de ese continente para la Copa Mundial de 1994, todo ello en un cordial ambiente de paz y armonía.

Con anterioridad, Havelange ya había mostrado su disposición a emplear la capacidad diplomática del fútbol: con una intensa actividad diplomática, tras visitar al menos una vez a cada asociación nacional afiliada, consiguió el reingreso de la República Popular Democrática de China; posteriormente, en

1991, las dos Coreas enviaron una selección conjunta al Campeonato Mundial Juvenil disputado en Portugal. Debido a su particular situación, Israel compete actualmente contra equipos europeos por su clasificación en los torneos de la FIFA.

Globalización

Durante los últimos 25 años, la FIFA ha conseguido extender su campo de influencia a todo el mundo, no sólo en el ámbito deportivo, sino también en otros sectores de nuestra sociedad, como el comercial y el político. El fútbol, en más de una faceta, se ha extendido en regiones completas y entre la gente. Con más de 200 millones de jugadores en activo, el fútbol se ha convertido en una de las más flamantes industrias del ocio, abriendo nuevos mercados en el mundo no sólo para la FIFA, sino para el resto de las naciones.

Aún se debe explotar el potencial latente, particularmente en Asia y Norteamérica. Desde mediados de 2000, el crecimiento de la FIFA ha sido insólito, alcanzando la cifra de 204 asociaciones afiliadas y convirtiéndose así en una de las mayores federaciones deportivas internacionales y, evidentemente, en una de las más populares, con más de 200 millones de miembros activos.

Los años de Blatter

El 8 de junio de 1998, Joseph S. Blatter (Suiza) sucedió a Dr. João Havelange (Brasil) y fue electo octavo Presidente de la FIFA. Esta victoria obtenida en el 51º Congreso ordinario de la FIFA, celebrado en París, Francia, llevó al suizo, quien ya había prestado sus servicios a la Federación Internacional en varios cargos durante más de veintitrés años, a la máxima posición del fútbol internacional.

Historia de la UEFA – Primeros días y expansión constante

La Union des Associations Européennes de Football (UEFA) fue fundada en Basilea (Suiza) el 15 de junio de 1954. Desde entonces, la empresa matriz del fútbol europeo (una de las seis confederaciones continentales de organismo rector del fútbol mundial, la FIFA) se ha convertido en la piedra angular del fútbol europeo, trabajando con y actuando en nombre de las federaciones nacionales de fútbol de Europa y otras partes interesadas para promover el fútbol y fortalecer la posición de este deporte.

El período previo a la fase final de la Copa Mundial de la FIFA de 1954 en Suiza, cuando el organismo mundial de la FIFA celebró su 50 cumpleaños, fue crucial para la fundación del organismo que agrupa a todo el fútbol europeo. A principios de la década de 1950, varios dirigentes visionarios del fútbol, entre ellos el ex secretario y ex presidente de la Federación Italiana de Fútbol, el Dr. Ottorino Barassi, y sus homólogos en la Federación Francesa de Fútbol y de la Federación Belga de Fútbol, Henri Delaunay y José Crahay, persiguieron la idea de formar un bloque europeo unido. Sin embargo, el movimiento de apoyo a un organismo que uniera las federaciones nacionales de fútbol de Europa se aceleró después de que la FIFA aprobara la base legal para la creación de las confederaciones continentales de fútbol en 1953.

Estaba claro a principios de los años 50 que las autoridades continentales, en lugar de una única entidad mundial, eran necesarias para la supervisión y el crecimiento constante del fútbol. Los debates y propuestas que tuvieron lugar entre un segundo plano culminaron finalmente en la convocatoria de una reunión oficial para el 15 de junio 1954 en Basilea, cuando tuvo lugar la fundación oficial de la UEFA. Los primeros estatutos del organismo fueron aprobados en el primer Congreso de la UEFA, celebrado en Viena el 2 de marzo de 1955. Desde entonces, la UEFA ha estado a la vanguardia de cada paso decisivo dentro del fútbol europeo. Las primeras figuras importantes del organismo fueron Ebbe Schwartz (Dinamarca), quien se convirtió en presidente de la UEFA el 22 de junio de 1954, y Henri Delaunay, que fue el primer secretario general de la UEFA desde la reunión de fundación hasta el 9 de noviembre de 1955, cuando fue sucedido por su hijo Pierre Delaunay

(Francia), primero de forma provisional y luego oficialmente desde el 8 de junio de 1956.

La Copa de Europa, evento insignia del fútbol de clubes en Europa que contaba con los campeones nacionales, fue creada en abril de 1955, y una nueva competición europea con las selecciones nacionales absolutas, la Eurocopa de Naciones, se puso en marcha en 1958 después de dos años de preparativos. La UEFA también asumió en 1956 la responsabilidad, antes ostentada por la FIFA, de organizar el Torneo Internacional de la Juventud, un evento que había sido creado en 1948.

Los primeros pasos de la UEFA como institución rectora del fútbol europeo fueron seguidos de un periodo de expansión durante la década de los 50 y comienzos de los 60. El Comité Ejecutivo de la UEFA era inicialmente su único órgano de toma de decisiones, pero los comités de expertos adicionales se introdujeron gradualmente para hacer frente a los diversos aspectos del fútbol, y la gama de actividades en las que interviene la UEFA no ha parado de crecer desde entonces. El presidente de la UEFA Ebbe Schwartz encabezó este período de expansión hasta abril de 1962, cuando fue sucedido por Gustav Wiederkehr (Suiza). El 1 de abril de 1960, Hans Bangerter (Suiza) sucedió a Pierre Delaunay como secretario general, un puesto que ocuparía durante casi tres décadas.

Al mismo tiempo, el número de competiciones aumentó. La Recopa de la UEFA (entonces Recopa de Europa) enfrentaba a los campeones de copa nacionales y arrancó en 1960/61. La primera Copa Intercontinental, que enfrentaba a los campeones de Europa y Sudamérica, inició su andadura en 1960.

El papel y las funciones de la UEFA siguieron desarrollándose según avanzaba la década de los 60. Además de la formación de más comités de expertos, la UEFA se fue diversificando según iba creciendo, promocionando el diálogo constante y una búsqueda continua de la mejora del fútbol europeo. Los cursos regulares de formación para entrenadores y árbitros fueron creados, así como conferencias para secretarios generales y presidentes de las

federaciones nacionales. Los acuerdos más extensos y detallados con los medios de comunicación y los organismos de radiodifusión se volvieron esenciales, sobre todo en relación con la regulación de las retransmisiones de los partidos de fútbol por televisión.

La Eurocopa de Naciones pasó a ser el Campeonato de Europa de Fútbol de la UEFA en la fase final de 1968. Se empezó a poner más atención en el desarrollo de los jugadores jóvenes y se creó una competición de selecciones para jugadores de menos de 23 años.

En la década de los 70, el fútbol estaba disfrutando de una gran popularidad entre el público y la UEFA se mantuvo al ritmo de los acontecimientos. La Copa de Ferias, fundada en 1955, quedó bajo el completo control de la UEFA en 1971. Renombrada como Supercopa de la UEFA, en ella participaban los ganadores de la Copa de Europa y la Recopa de la UEFA, empezó como tal en 1973. Tres años después, una competición europea a nivel sub-21 reemplazó la competición sub-23 y en número de participantes en la fase final del Campeonato de Europa de la UEFA se dobló a ocho equipos para la fase final del torneo disputado en Italia en 1980.

Fueron adoptadas algunas recomendaciones fundamentales en el campo del mantenimiento del orden en los estadios (1976). Los órganos judiciales (el Comité de Control y Disciplina y la Junta de Apelación) se separaron del resto de la maquinaria administrativa de la UEFA garantizando su independencia (1972). Los reglamentos básicos fueron aprobados para todas las competiciones de clubes de la UEFA (1972) y se pagaron por primera vez subvenciones a los clubes que sufren déficit después de una eliminación temprana en las competiciones de clubes (1971). El 7 de julio de 1972, el Presidente de la UEFA Gustav Wiederkehr murió de forma repentina. Su sucesor fue Artemio Franchi (Italia) el 15 de marzo de 1973.

A comienzos de los 80, el Torneo Internacional Juvenil cambió para separarse en dos competiciones para equipos sub-18 y sub-16. El fútbol femenino también forjó su propia identidad, comenzando con la primera competición europea en 1982. Fuera de la escena de competición, la UEFA no fue menos activa. Estuvo al frente de movimientos para mejorar la seguridad en los partidos de fútbol tras la tragedia de Heysel en Bélgica en 1985, con requerimientos más restrictivos y la obligación de asientos para todos los espectadores en los partidos de la UEFA. Haciendo esto, el máximo organismo europeo desarrolló un papel clave en el desarrollo de los estadios, en los que los aficionados pueden ver los partidos de fútbol con total comodidad y seguridad. En 1983, Artemio Franchi murió de forma trágica en un accidente de coche en Italia. Jacques Georges (Francia) se convirtió en Presidente de la UEFA para lo que restaba de la década de los 80, un periodo que marcó el inicio de grandes cambios en el fútbol europeo y en el que se vio a la UEFA adaptarse a los desafiantes retos que estaban por venir.

Historia de la CONMEBOL

Confederación Sudamericana de Fútbol Asociación de las asociaciones nacionales sudamericanas, miembros de la **FIFA**, constituidas en una organización regional y deportiva, la cual tiene por objeto "unir, bajo una autoridad común, a las asociaciones nacionales de Sudamérica a fin de lograr el mejor desarrollo y control del fútbol en Sudamérica" (Estatuto, art. 2). La Conmebol es una organización pionera en su tipo, ya que las demás confederaciones nacieron institucionalmente varias décadas después.

La Conmebol es la única Confederación continental correspondiente a América del Sur reconocida por la FIFA y autorizada por ésta para dirigir y controlar el fútbol en la Región. No admite en su seno manifestaciones políticas, raciales ni religiosas y no persigue fines de lucro.

En 1916, con motivo del Centenario de la Independencia de la República Argentina, el Ministerio de Relaciones Exteriores de ese país donó un trofeo y cursó invitaciones a las Federaciones de Brasil, Chile y Uruguay para disputar

un Campeonato de fútbol como parte de los festejos. Todas las delegaciones concurren y participan del certamen, que es considerado el Primer Sudamericano Oficial de la historia (aunque todavía no estaba en juego el Trofeo Copa América, instituido recién al año siguiente).

El Sudamericano fue un gran suceso, y durante la disputa del mismo, el dirigente uruguayo Héctor Rivadavia Gómez encontró el contexto ideal para materializar un viejo proyecto personal: el de crear la Confederación Sudamericana de Fútbol. Fue entonces que el 9 de julio de 1916, fecha exacta del 100º aniversario de la Independencia Argentina, dirigentes de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay se reunieron en Buenos Aires para estudiar la idea integradora de Rivadavia Gómez, la cual fue aprobada ad-referendum de las respectivas asociaciones nacionales.

Finalmente, el 15 de diciembre de ese mismo año, en Montevideo, se celebró el Congreso Constitucional, en el que se ratificó todo lo actuado. Pero la Confederación ya había nacido en la reunión del 9 de julio, en Buenos Aires. También se le conoce como CONMEBOL -acrónimo cablegráfico que deriva de Confederación Sudamericana de Fútbol A las asociaciones fundadoras, luego se sumaron las de Paraguay (1921), Perú (1925), Bolivia (1926), Ecuador (1927), Colombia (1936) y Venezuela (1952).

En el Congreso de 1990, se incluyó en los estatutos una modificación por la cual se fija como sede permanente de la institución a la ciudad de Asunción, capital del Paraguay. El 23 de enero de 1998, en una jornada inolvidable para el fútbol continental, al que acudieron las más altas autoridades deportivas gubernamentales de la región, además de decenas de grandes glorias de nuestro deporte, se inauguró el imponente edificio que alberga la nueva sede, ubicada en el distrito de Luque, Gran Asunción.

El 29 de enero de 2009, la Conmebol inauguró el Museo del Fútbol Sudamericano y el Centro de Convenciones contiguo, en un amplio predio

ubicado frente a la sede de la entidad en lo que constituyó otro acontecimiento memorable para el fútbol continental, al acto al que acudieron las más destacadas personalidades y glorias del balompié continental, entre ellos Joseph Blatter y Joao Havelange, presidente y presidente honorario de la FIFA, en lo que significó un nuevo hito en la vida de la institución. El Museo, un auténtico orgullo de la Conmebol, fue calificado de “Maravilloso, excepcional, trascendente” por Joseph Blatter.

CAPÍTULO 3

MODELO ADMINISTRATIVO

Referencia clubes de futbol europeos

Un club no solo se debe preocupar por conseguir resultados deportivos, sino poder administrar muy bien los recursos económicos, lo cual lleva al club a conseguir un enfoque empresarial, agregando objetivos comerciales, de marketing y empresarial, esto hace crear áreas con enfoques distintos dentro de la organización, estas áreas son: deportiva, comercial, comunicación, administración.

Debido a que lo que se analizará durante este trabajo son modelos de negocios éxitos de los más prestigiosos clubes de futbol de nivel mundial, es de vital importancia saber qué es un modelo de negocio: “Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que derivan de dichas elecciones” (Joan E. Ricart 2009)

ÁREA DEPORTIVA

Es la esencia de todo club de fútbol, ya que está ligada a la promoción y desarrollo del deporte, donde el objetivo principal es la formación de un equipo que sea capaz de tener una alta representación en competiciones nacionales e internacionales. Esta área está encargada en la selección, formación y preparación del equipo, tanto físico como técnico y táctico.

ÁREA COMERCIAL

Es la encargada de ampliar la actividad comercial no solo a la del espectáculo deportivo, donde se pueden utilizar las instalaciones con fines no deportivos, las 19 visitas guiadas al campo de juego, la venta de los derechos de imagen, los derechos de televisión, para ello se debe tener claro que el club de fútbol tiene dos tipos de clientes: los socios aficionados y consumidores; y los clientes institucionales.

“Socios y aficionados son el cliente directo, quienes compran los diferentes productos que un club de fútbol ofrece, empezando, por supuesto, por la entrada al campo o el abono de socio y abonado. Además, como se ha expuesto anteriormente, es el motor del círculo virtuoso de creación de valor para el sector, de manera que el club debe dar gran relevancia a la relación con el aficionado. En este sentido, dentro de las áreas de trabajo de un club, tiene que haber un área especialmente dedicada al trato con el cliente directo, sin olvidar a las distintas “penas”, orientada a captar nuevos socios y a fidelizar a los que ya existen y están integrados con el club.

Las empresas se relacionan con estas entidades a través de los patrocinios y de sus anuncios. Esta relación es también muy importante, debido a que aportan una parte importante de los recursos que los clubes necesitan. En este sentido, el club deberá contar con un área especialmente orientada a la captación y fidelización de las empresas que ya se han asociado al club.”¹

1 Ver Gómez, S., y M. Opanzo (2008). *"Características estructurales de un club de futbol profesional de Elite"*. Recuperada Febrero de 2008. IESE Business School, Universidad de Navarra. Pp. 8.

ÁREA DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación son grandes creadores de opinión, manejan y publican gran cantidad de información de los clubes de futbol (hablando en el ámbito deportivo), debido a esto es importante manejar una buena relación con estos para que ellos sean grandes fortalecedores de la imagen del club. De igual forma es importante que el área de comunicación mantenga muy buenas relaciones con los medios para aprovechar este "poder" que tienen, de forma que sea a través de estos que se fortalezca la imagen institucional.

Esta área además de mantener las relaciones con los medios de comunicación externos, podría llevar a cabo la creación de sus propias formas de comunicación y periodismo, como lo puede ser un programa radial, periódico o un canal de televisión, donde los seguidores estén actualizados y al tanto con lo que sucede en el club.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Los recursos y los ingresos que obtengan los clubes de futbol, fruto de sus operaciones, deben ser bien gestionados; que diseñe presupuestos, planifique gastos y lleve el control y el seguimiento de estos temas. Es importante contar con una buena área administrativa, ya que el éxito de distribuir bien los recursos con los que se cuentan, llevarán a cabo el éxito de la organización.

De acuerdo a estas cuatro áreas se realiza un organigrama con las funciones que deberían cumplir cada área para la óptima administración del club.

ORGANIGRAMA

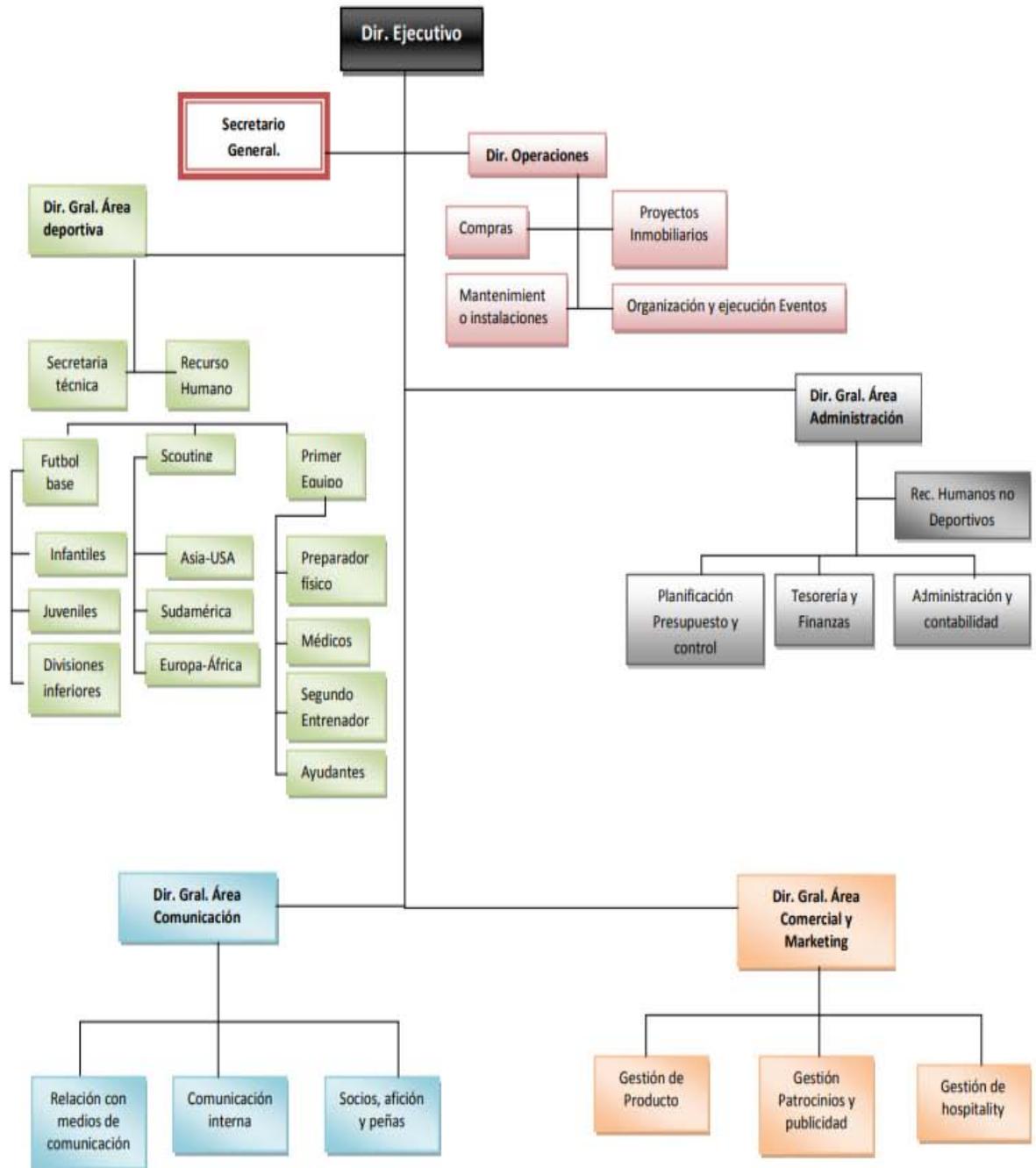


Ilustración 1, Ilustración Tomada, Características Estructurales De Un Club De Fútbol Profesional de Elite

Director Ejecutivo:

Máximo ejecutivo de la entidad.

Secretario General:

Es el encargado de crear, mantener y supervisar la imagen institucional del club, desarrollar las relaciones con las autoridades locales y nacionales, organismos de gobierno deportivo (RFEF, FIFA, UEFA, CONMEBOL)

Dirección general del área deportiva:

Se encarga del funcionamiento del área deportiva del club, desde el fútbol base, scouting y el primer equipo. Debe conseguir formar un equipo de alto nivel, que se acomode a los objetivos del club, a corto, medio y largo plazo.

a. Secretaria Técnica: Se encarga de negociar contratos, traspasos y cesiones de los jugadores. Mantener las relaciones con los otros clubes y los agentes de los jugadores

b. Recursos humanos deportivos: Se encarga de proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de todas las personas del área deportiva. También se encarga de la acogida e integración de los nuevos jugadores.

c. Fútbol base: Se encarga de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional y relación con los jugadores y su familia de categorías infantiles, juveniles y divisiones inferiores. Escoger y dar a conocer a los jugadores con más talento para que sean partícipes del primer equipo.

d. Scouting: Se encarga de ver jugadores en todo el mundo que le puedan servir al club a cumplir sus objetivos, también se encargar de mantener buenas relaciones con los clubes de origen o donde estén actuando dichos jugadores para poder realizar contrataciones.

e. Responsable del primer equipo: Se encarga a todo el tema físico y deportivo de los jugadores. Trabajos físicos, técnicos y tácticos;

coordinados con los preparadores físicos, médicos, segundo entrenador y asistentes. Propone las nuevas contrataciones, los traspasos y las renovaciones. Decide alineaciones y la estrategia de juego que se va a seguir en cada partido. Se encarga también de supervisar el orden, la disciplina y el buen ambiente del vestuario.

Dirección general área comercial y marketing:

Se encarga de la gestión y venta de los distintos productos y creaciones de nuevos.

a. Gestión de Patrocinios y Publicidad: Se encarga de buscar y negociar los acuerdos con los patrocinadores y con las empresas que publicitan en las diversas actividades que desarrolla el club.

b. Gestión de "Hospitality": Se encarga de diseñar, promocionar y gestionar actividades que no necesariamente deben estar ligadas con lo deportivo, pero permiten que el club obtenga otros ingresos.

Dirección general área de comunicaciones:

Se encarga de las relaciones con los medios de comunicación, con los miembros de la plantilla del club y con los clientes directos, de tal manera que siempre estén informados de todo lo que está pasando por el club.

Dirección general área administrativa:

- a. Planificación y control:** Se encarga de elaborar el presupuesto para su aprobación, y de realizar control y seguimiento.
- b. Contabilidad y finanzas:** Se encarga de la relación con bancos y llevar a cabo políticas financieras a corto y mediano plazo.
- c. Compras:** Se encarga de la adquisición de todo lo que el club necesite para desarrollar sus actividades.

Identificando una estructura administrativa y desglosando cada área que la compone se pueden ver los diferentes entes que interactúan para un éxito general de la institución, viendo su evolución año tras año y sus repercusiones mundiales, se puede ver la complejidad del asunto y de la profesionalidad que la misma requiere, aspecto en el cual las instituciones nacionales deben trabajar más, dada la situación y el panorama que se vive en la actualidad.

Como se ha visto en México, en el entorno del fútbol, la mala administración de los recursos, donde los clubes adeudan miles de millones de pesos, no pagan sueldos a sus jugadores, lleva a una crisis deportiva, a tal magnitud que pierden la primera categoría del fútbol profesional mexicano, caso Jaguares de Chiapas y Gallos de Querétaro. Gestiones administrativas por parte de dirigencias de cada club europeo, especialmente, han hecho que los equipos de fútbol desarrollen varias estrategias para atender mejor a su grupo de seguidores, ofrecerles más allá de un entretenimiento, todo para que ellos se sientan identificados con cada club y así mismo los clubes tengan mayores ingresos. Los clubes de fútbol han venido desarrollando dos estrategias muy marcadas y muy comunes para fomentar sus ingresos, las cuales son la comercialización de los derechos de televisión y el merchandising.

Con la venta de derechos de televisión los clubes de fútbol han encontrado la forma de incrementar sus ingresos, los cuales antes solo los obtenían a través de la venta diaria de boletas el día del partido. Gracias a la televisión, estos ingresos se pudieron aumentar a partir de la participación de los

anunciantes y patrocinadores, quienes se interesan en publicitar cuando se transmite el partido de cierto equipo. Además de esto también ha servido para dar a conocer al club a nivel nacional e internacional, ya que la señal de televisión o de internet cuando se transmite un partido de futbol, puede llegar a cualquier rincón del mundo. En la siguiente tabla de pueden ver los ingresos de los principales clubes de Europa, según las diferentes categorías: Comercial, boletería y derechos de televisión.

A parte de los ingresos por derechos televisivos y ventas de boletería del día, los resultados deportivos de cada partido son una importante fuente de ingresos económicos, pero el alto índice que estos producen no son suficientes si no se toman las decisiones administrativas correctas sobre como invertir el dinero. Las fuentes de ingreso de los clubes se pueden desglosar en 3 ítems, una primera fuente está ligada al aérea comercial, en la cual la imagen del club y sus jugadores se percibe y consolida como una marca a vender. Por el contrario, la segunda y tercera fuente corresponden respectivamente a los derechos de televisión y la boletería; entendiendo la boletería no solo por los ingresos que tienen los equipos por los partidos, sino que, al contar con una buena infraestructura, el estadio se presta no solo como escenario deportivo, sino que muchas veces es alquilado para conciertos entre otros.

Teniendo ya estructurado un esquema administrativo para un club deportivo, se analizan los casos más relevantes en el marco europeo, donde se observan modelos muy opuestos en cuanto al escenario en el que se desenvuelve y las distintas estrategias que han gestionado para su posterior éxito. Esta síntesis revelará los puntos más sobresalientes de cada modelo y serán agrupados según las variables que ya han sido predeterminadas en un modelo homogéneo que pueda ser aplicable a un escenario como lo es México.

2017/18 Revenue (€m)

1	↑	1	Real Madrid	750.9
2	↑	1	FC Barcelona	690.4
3	↓	(2)	Manchester United	666.0
4	↔	0	Bayern Munich	629.2
5	↔	0	Manchester City	568.4
6	↑	1	Paris Saint-Germain	541.7
7	↑	2	Liverpool	513.7
8	↔	0	Chelsea	505.7
9	↓	(3)	Arsenal	439.2
10	↑	1	Tottenham Hotspur	428.3
11	↓	(1)	Juventus	394.9
12	↔	0	Borussia Dortmund	317.2
13	↔	0	Atlético de Madrid	304.4
14	↑	1	Internazionale	280.8
15	n/a	new	AS Roma	250.0
16	↔	0	Schalke 04	243.8
17	↑	3	Everton	212.9
18	n/a	new	AC Milan	207.7
19	n/a	new	Newcastle United	201.5
20	↓	(3)	West Ham United	197.9

2016/17 Revenue (€m)

1	↔	0	Manchester United	676.3
2	↑	1	Real Madrid	674.6
3	↓	(1)	FC Barcelona	648.3
4	↔	0	Bayern Munich	587.8
5	↔	0	Manchester City	527.7
6	↑	1	Arsenal	487.6
7	↓	(1)	Paris Saint-Germain	486.2
8	↔	0	Chelsea	428.0
9	↔	0	Liverpool	424.2
10	↔	0	Juventus	405.7
11	↑	1	Tottenham Hotspur	359.5
12	↓	(1)	Borussia Dortmund	332.6
13	↔	0	Atlético de Madrid	272.5
14	↑	6	Leicester City	271.1
15	↑	4	Internazionale	262.1
16	↓	(2)	Schalke 04	230.2
17	↑	1	West Ham United	213.3
18	n/a	new	Southampton	212.1
19	n/a	new	Napoli	200.7
20	n/a	new	Everton	199.2

● DFML position ● Change on previous year ● Number of positions changed

Ilustración 2, Tabla tomada Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019)

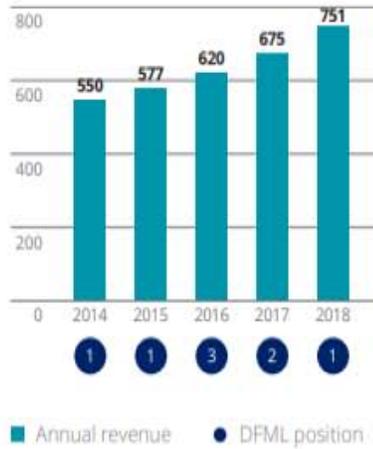
1. REAL MADRID



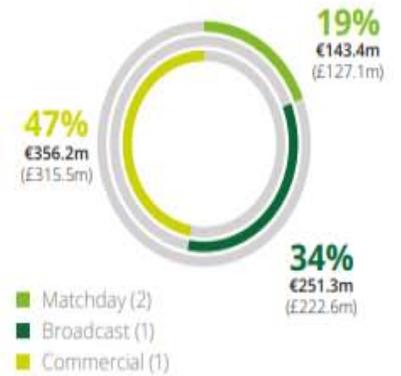
Real Madrid return to the top of the Money League after a two year absence and for a record 12th time. Los Blancos are the first club to exceed revenue of €750m following growth of more than €75m, in no small part thanks to the club's third successive Champions League title. This translated into continued commercial improvement, with a €54.8m uplift in commercial revenue driving overall growth, including sales of merchandising, sponsorship revenue and exploitation of pre-season tours. Real now have the highest commercial revenue of any football club globally, testament to the strength of their international brand and the desire of the commercial market to partner with Europe's most successful clubs.

Real have financial security from long-term partnerships with adidas and Emirates, but the on and off-pitch impact from the sale of talismanic forward Cristiano Ronaldo in the summer of 2018 remains to be seen. Whilst the commercial appeal of individual players and on-pitch performance has an ever-growing influence on the financial performance of top clubs, the €60.5m revenue gap to FC Barcelona is the second highest between the top two positions in Money League history, and Madrid will be confident that they can retain top spot in years to come.

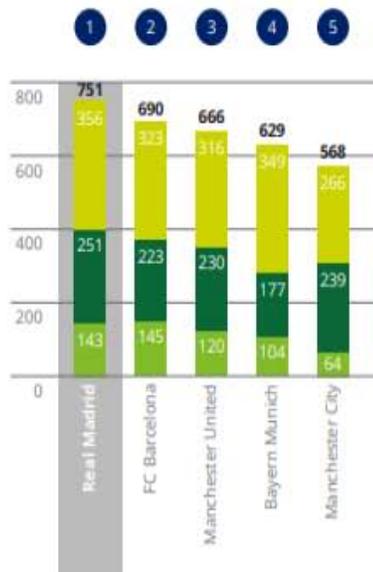
Revenue 2014-2018 (€m)



Revenue profile 2018 (€m)



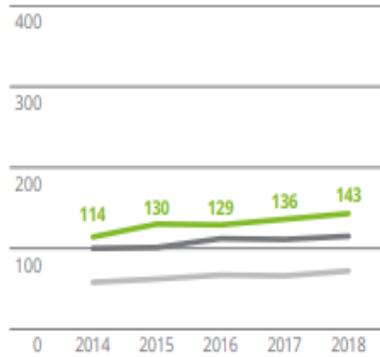
Nearest club comparison 2018 (€m)



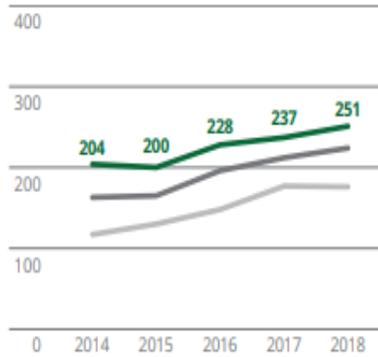
- DFML appearances**: 22
- UEFA competition**: UCL: Winner
- Domestic league position**: 3rd
- Technical kit supplier**: adidas
- Average league match attendance**: 66,337
- Shirt front sponsor**: Emirates
- Facebook likes**: 109.4m (1st)
- Instagram followers**: 67.1m (1st)
- Twitter followers**: 31.3m (1st)
- Women's football**: Yes No

Real Madrid: FITness trend

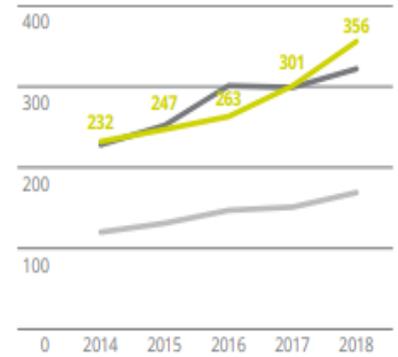
Matchday revenue 2014-2018 (€m)



Broadcast revenue 2014-2018 (€m)



Commercial revenue 2014-2018 (€m)



— Matchday — Broadcast — Commercial — DFML average — DFML top five average Source: Deloitte Football Intelligence Tool.

El Real Madrid regresa a la cima de los equipos con mayores ingresos al año, después de una ausencia de dos años. Son el primer club en superar los ingresos de €750m tras un crecimiento de más de 75 millones de euros, eso se dió gracias al tercer título consecutivo de la liga de Campeones. Esto se tradujo en una mejora comercial continua, con una elevación de 54.8 millones de euros en los ingresos comerciales que impulsan el crecimiento general, incluidas las ventas de merchandising, los ingresos por patrocinio y la explotación de los recorridos previos a la temporada. El Real Madrid ahora tienen los mayores ingresos comerciales de cualquier club de fútbol a nivel mundial, testimonio de la fuerza de su marca internacional y el deseo del mercado comercial de asociarse con los clubes más exitosos de Europa. El Real Madrid tiene la seguridad financiera de las alianzas a largo plazo con Adidas y Emirates. Mientras que el atractivo comercial de los jugadores individuales y el rendimiento en el paso tiene una influencia cada vez mayor en el rendimiento financiero de los mejores clubes, la brecha de ingresos de 60.5 millones de euros al FC Barcelona es la segunda más alta entre las dos posiciones principales en la historia de la Liga de dinero, y en Madrid estarán seguros de que pueden retener el mejor lugar en los años por venir.

Ilustración 3 y 4, Tablas tomadas Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019)

2. FC BARCELONA



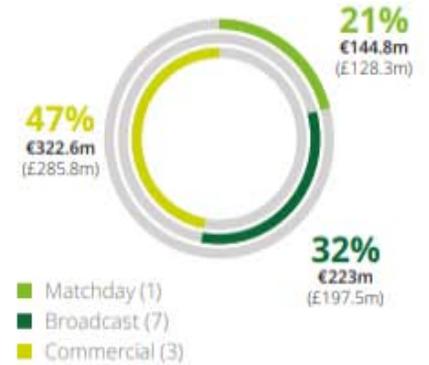
FC Barcelona climb one place to second after strong revenue growth of €42.1m (6%) in 2017/18. Commercial revenue increased by €27.7m following the start of a new four-year shirt front sponsorship deal with Japanese e-commerce company Rakuten and improved exploitation of pre-season friendlies, with Barca playing notable games in the USA against both Real Madrid and Manchester United. Winning La Liga resulted in improved broadcast revenue and, despite a drop in average league attendance, matchday revenue also increased following growth in revenue from the sale of tickets released by the club's members and the Spanish Super Cup fixture played against Real Madrid.

Further commercial growth is also expected next year, as the 2018/19 season marks the start of two major commercial agreements; the restructured technical kit deal with Nike, which has enabled increased in-house merchandise activities, and the start of a new deal with Beko for rights to shirt sleeve and training kit sponsorship. However, progress beyond the Quarter-finals in this year's Champions League, a sticking point in recent years, is likely to be an important factor in determining how close FC Barcelona can get to the top spot in next year's Money League.

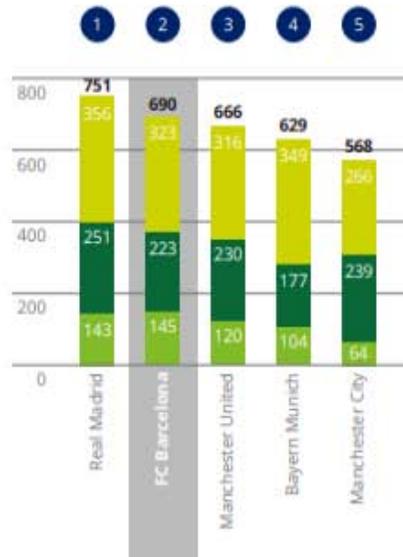
Revenue 2014-2018 (€m)



Revenue profile 2018 (€m)



Nearest club comparison 2018 (€m)



DFML appearances
22



UEFA competition
UCL: Quarter-final



Domestic league position
1st



Technical kit supplier
Nike



Average league match attendance
70,872



Shirt front sponsor
Rakuten



Facebook likes
102.7m (2nd)



Instagram followers
63.8m (2nd)

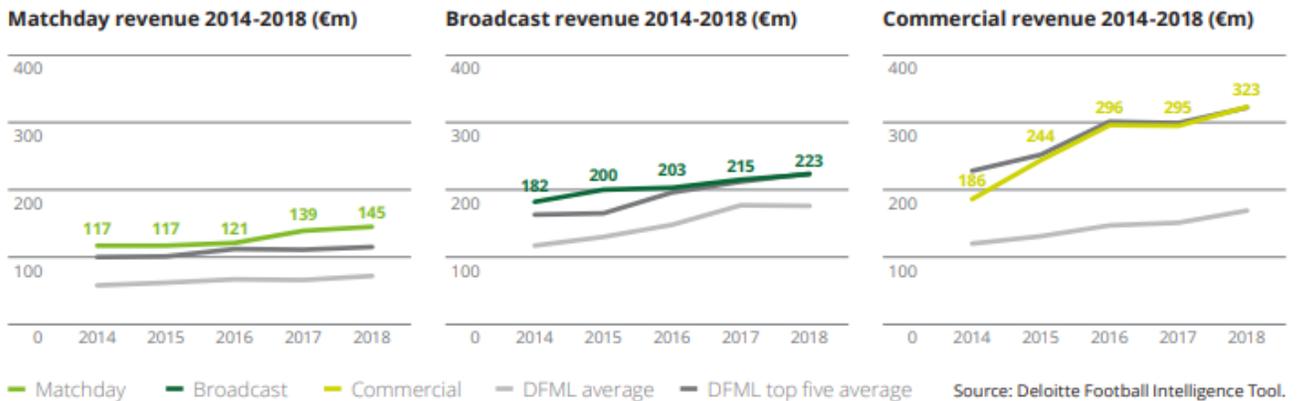


Twitter followers
29m (2nd)



Women's football
■ Yes ■ No

FC Barcelona: FITness trend



EL FC Barcelona lograr subir un lugar a segundo después de un fuerte crecimiento de los ingresos de € 42.1 millones de euros (6%) en 2017/18. Los ingresos comerciales aumentaron en 27.7 millones de euros tras el inicio de un nuevo acuerdo de patrocinio de cuatro años con la compañía de comercio electrónico japonés Rakuten y la mejora de la explotación de los amistosos de pretemporada, jugando juegos notables en los Estados Unidos contra el real Madrid y Manchester United. Ganar la Liga dio como resultado una mejora en los ingresos por emisión y, a pesar de una caída en la asistencia media de la liga, los ingresos de la jornada también aumentaron tras el crecimiento de los ingresos por la venta de entradas lanzadas por los miembros del Club y por los ingresos de la Supercopa Española jugado contra el Real Madrid. También se espera un mayor crecimiento comercial el próximo año, ya que la temporada 2018/19 marca el inicio de dos grandes acuerdos comerciales; el acuerdo de kit técnico reestructurado con Nike, que ha permitido aumentar las actividades de las mercancías en la casa, y el inicio de un nuevo acuerdo con Beko para los derechos a la manga de la camisa y el patrocinio del kit de entrenamiento. Sin embargo, el progreso va más allá de los cuartos de final en la Champions League de este año, un punto de pegado en los últimos años, es probable que sea un factor importante para determinar cuán cerca el FC Barcelona puede llegar al primer lugar en la Liga del dinero del próximo año.

Ilustración 5 y 6, Tablas tomadas Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019)

3. MANCHESTER UNITED



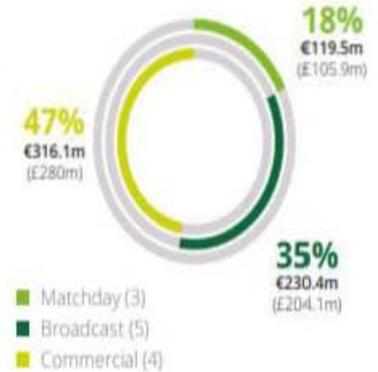
After two consecutive years at the top of the Money League, Manchester United fall two places to third, with the lowest revenue growth rate (2%) of any club in the top five. Despite a Champions League return in 2017/18, UEFA distributions were broadly similar to the amount received from winning the Europa League in the previous season, as qualification via UEFA's second tier competition resulted in a lower share of the lucrative market pool distributions relative to other English clubs participating in the Champions League.

The Red Devils' most recent forecasts indicate revenue will increase to c.£615-630m in 2018/19 with commercial revenue continuing to underpin United's financial performance, including long-term deals with adidas and Chevrolet, new and renewed global and regional partnerships and a first shirt sleeve sponsorship (Kohler). However, it is ultimately the virtuous link between strong on-pitch performance and financial growth that will influence the club's ability to close the gap on the Spanish duo at the top of this year's Money League. Improved first team performance will drive increased Premier League and UEFA distributions and enhance the potential to negotiate improved commercial deals.

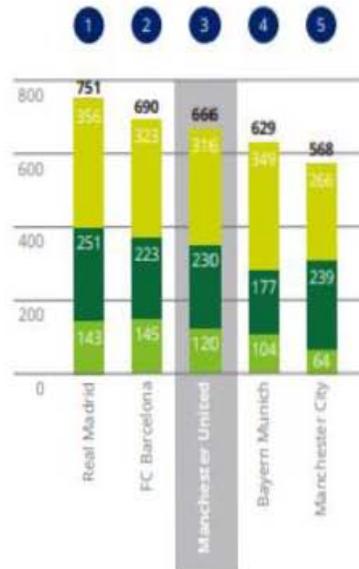
Revenue 2014-2018 (€m)



Revenue profile 2018 (€m)



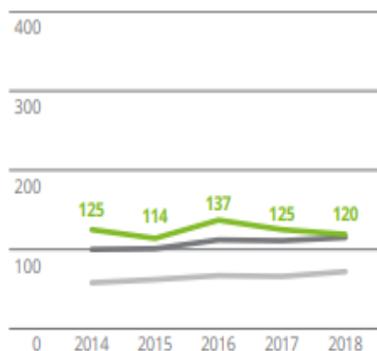
Nearest club comparison 2018 (€m)



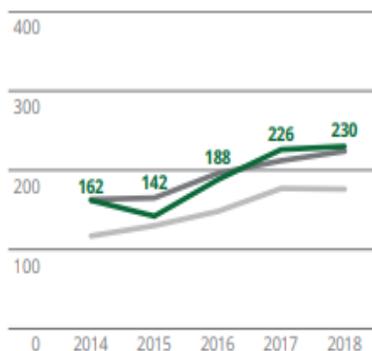
- DFML appearances:** 22
- UEFA competition:** UCL: R16
- Domestic league position:** 2nd
- Technical kit supplier:** adidas
- Average league match attendance:** 75,102
- Shirt front sponsor:** Chevrolet
- Facebook likes:** 73.3m (3rd)
- Instagram followers:** 25.3m (3rd)
- Twitter followers:** 18.6m (3rd)
- Women's football:** Yes

Manchester United: FITness trend

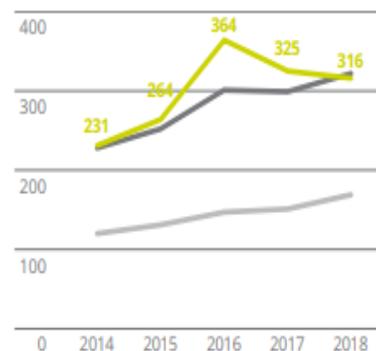
Matchday revenue 2014-2018 (€m)



Broadcast revenue 2014-2018 (€m)



Commercial revenue 2014-2018 (€m)



— Matchday — Broadcast — Commercial — DFML average — DFML top five average Source: Deloitte Football Intelligence Tool.

El Manchester United después de dos años consecutivos en la cima de la Liga del dinero, cayó dos posiciones a la tercera, con la tasa de crecimiento de ingresos más baja (2%) de cualquier club entre los cinco primeros con más ingresos. A pesar de un regreso de la Champions League en 2017/18, las distribuciones de la UEFA fueron ampliamente similares a la cantidad recibida de ganar la Europa League en la temporada anterior, como calificación a través de la competencia de segunda división de la UEFA dio lugar a una menor cuota de lucrativas distribuciones de mercado en comparación con otros clubes ingleses que participaron en la Liga de Campeones. Los pronósticos más recientes de los Red Devils indican que los ingresos aumentarán a casi £ 615-630 millones en 2018/19 con ingresos comerciales que continúan sustentados en el desempeño financiero del Manchester United, incluyendo acuerdos a largo plazo con Adidas y Chevrolet, nuevas y renovadas alianzas globales y regionales y un primer patrocinio de mangas de camisa (Kohler). Sin embargo, es en última instancia el vínculo virtuoso entre el fuerte rendimiento en el campo y el crecimiento financiero que influirá en la capacidad del Club para cerrar la brecha con el dúo español en la cima de este año en el ámbito de ingresos. El mejor rendimiento del equipo aumentará las distribuciones de la Premier League y la UEFA y mejorará el potencial de negociar mejores ofertas comerciales.

Ilustración 7 y 8, Tablas tomadas Deloitte Football Money League (Deloitte, 2019)

CONCLUSIONES

Los modelos exitosos de los clubes de futbol investigados se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Eficiencia de la organización empresarial
- Fuerte inversión en I+D
- Adaptabilidad en el entorno
- Actuación en varios mercados.

Los equipos de futbol pueden ser vistos como Empresas Multinacionales, dedicadas al ocio y entretenimiento, estas empresas disponen de unidades permanentes de comercialización en más de un país. Los resultados deportivos son una exigencia en el corto plazo que prima sobre los criterios de sostenibilidad económica y financiera de los clubes. El que un club de futbol sea una sociedad anónima, da un mayor control administrativo, no solo por parte de la junta directiva y de los socios, sino del Estado; también permite una mejor distribución de los recursos. La venta de derechos televisivos se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos de los clubes de futbol, que puede ser implementada en cualquier país.

El objetivo de este tipo de investigación es el planteamiento de un modelo de negocios, nos e enfatiza en el desarrollo del mismo por lo que este dependerá del tipo de gestión que se emplee para conseguir los distintos resultados a los que se aspiran.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Historia del Futbol Mexicano. <https://ligamx.net/cancha/detallenoticia/6>

Tablas y Rankings de equipos de futbol a nivel económico.
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2019.html>