



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

POSGRADO EN ECONOMÍA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIOS ACATLÁN

ECONOMÍA FINANCIERA

DEPORTE Y FINANZAS: EL CASO DE LOS GRANDES EQUIPOS
EUROPEOS DE FÚTBOL, 2010-2015

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN ECONOMÍA

PRESENTA:

OSCAR IVAN HUERTA VEGA

TUTOR: MTRO. JOSÉ GABRIEL GÓMEZ OCHOA

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

SANTA CRUZ ACATLÁN, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MAYO 2018



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.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: La industria del fútbol	7
1.1 Revisión de la literatura	11
1.2 Too Big To Fail.....	16
1.2.1 Insolvencia	16
1.2.2 La influencia del Estado.....	18
1.2.3 Fútbol e identidad social.	21
1.2.4 Demasiado populares para fallar.....	24
1.3 Fair Play Financiero.....	26
Capítulo 2: Los grandes de Europa	34
2.1 Las Ligas.....	34
2.1.1 Liga Española: La Liga	34
2.1.2 Liga Alemana: Bundesliga	37
2.1.3 Liga Inglesa: Liga Premier	41
2.1.4 Liga Italiana: Serie A.....	44
2.2 La Elite Europea	49
2.2.1 Real Madrid	49
2.2.2 Barcelona	52
2.2.3 Bayern Munich.....	58
2.2.4 Borussia Dortmund.....	61
2.2.5 Arsenal.....	64
2.2.6 Manchester United.....	67
2.2.7 Juventus.....	70

Capítulo 3: Desempeño Financiero	76
3.1 Valuaciones Previas	76
3.2. El Estado Financiero de los Clubes	80
3.2.1 Apalancamiento-Solvencia	82
3.2.2 Liquidez.....	83
3.2.3 Rentabilidad.....	84
3.2.4 Eficiencia	86
3.2.5 Estructura de Financiamiento de los Activos	87
3.2.6 Inversión.....	89
3.3 Índice Financiero	91
3.3.1 Metodología.....	92
3.3.2 Elaboración del índice	94
Capítulo 4: Desempeño Deportivo y Evaluación Global.....	102
4.1 Valuaciones Deportivas Previas	102
4.2 Construcción del Índice Deportivo	104
4.3 Evaluación Global.....	109
Conclusiones.....	118
Bibliografía.....	121

Introducción

Fútbol, el deporte más popular en el mundo, un pasatiempo que se convirtió en una industria a raíz de su profesionalización, cuyo estudio ha cobrado fuerza en años recientes, al ser un sector que no ha visto frenado su crecimiento aun en años que fuertes crisis afectan mayor parte de la economía.

Más allá del aspecto deportivo, el fútbol se ha estudiado con visiones enfocadas al comportamiento de sus aficionados como consumidores, el impacto que tiene sobre la sociedad y su economía, y cómo se administran los equipos, asemejándose cada vez más a una empresa tradicional.

Los clubes de fútbol, concretamente los europeos, son señalados por estar mal administrados, en un modelo en el prevalecen las victorias deportivas por encima de los ingresos monetarios, y estos últimos son superados por los gastos.

Caracterizados por ser empresas altamente endeudadas, los clubes son capaces de seguir operando y más aún, obteniendo recursos adicionales para seguir contratando a lo mejor del talento, ya que no hacerlo implica rezagarse respecto a los competidores y perder terreno en un mercado cada vez más competido.

Esta situación pone en entredicho la viabilidad financiera de los equipos no solo de manera individual, sino la de toda la industria, ya que son empresas que dependen una de la otra para sobrevivir y se nutren de su rivalidad, ¿qué sería del fútbol español si Real Madrid no tuviera a su contraparte en Barcelona?

De aquí surge el interés de analizar a los equipos desde su desempeño financiero, y averiguar si los equipos más ganadores son bien o mal administrados, o si han sido capaces de encontrar un punto medio entre la obtención de victorias y ganancias.

Para tal propósito, el presente trabajo se divide en 4 capítulos:

En el primero, se brinda un panorama general de la industria, en la que los grandes equipos europeos conscientes de su grandeza son ahora empresas “too big to fail”, y las consecuencias que esto tuvo respecto a la generación de una regulación en el Fair Play Financiero.

En el segundo, con base a los equipos estudiados: Real Madrid, Barcelona, Juventus, Manchester United, Arsenal, Bayern Munich y Borussia Dortmund, se hace una revisión del origen de las ligas a las que pertenecen, así como de sus características, para posteriormente centrar el análisis en las particularidades de cada equipo, su historia y cómo llegaron a convertirse en la Élite del fútbol europeo.¹

En el tercero, con la intención de conocer la situación financiera de las empresas-clubes, se analiza la situación financiera de las mismas por medio de razones financieras, y posteriormente se elabora un índice mediante la metodología de Componentes Principales que permite calificar el desempeño financiero de los clubes.

En el cuarto, se califica a los equipos de acuerdo con su desempeño deportivo, elaborando un segundo índice para contrastarlo posteriormente con el financiero, y así lograr una evaluación final de los equipos y conocer la vinculación entre desempeño deportivo y financiero.

¹ La elección de los equipos estuvo limitada a la disponibilidad de información, razón por la cual se omitieron equipos como Chelsea en el caso de Inglaterra, Milán para Italia, o la Ligue 1 (Liga Francesa), la cual a pesar de publicar información financiera de manera anual para todos sus equipos, cuenta con una desagregación insuficiente.

Capítulo 1

La industria del fútbol

El deporte, en general, ha dejado de ser un simple pasatiempo para convertirse en una actividad económica que produce alrededor de 80 billones de dólares anualmente (Andrews, Harrington, 2016). Esto se ha generado en gran parte debido a la globalización del mismo, producto de una mayor difusión y el incremento sustancial de la oferta y demanda de equipos deportivos profesionales (Avgerinou, 2007). En este sentido, el fútbol ha sido uno de los deportes con mayor crecimiento, y como lo señalan Dolles y Söderman (2005) lo han llevado a ser considerado una industria como tal.

“En años recientes, se hace referencia al fútbol cada vez más como una industria por sí misma. (...) El considerar al fútbol como una actividad económica ha surgido (en) aquellos países en los que este se promueve como el deporte nacional. En muchos de estos países, representa un gran porcentaje del PIB nacional, ya que los eventos futbolísticos involucran otros sectores, como los medios y servicios como alimentos y transporte” (p. 5)

A pesar de esto, el funcionamiento de sus empresas dista del de una empresa tradicional, ya que en los clubes opera una lógica económica que combina negocios, emotividad e irracionalidad, en donde impera la búsqueda de un máximo rendimiento deportivo frente a cualquier pretensión de beneficio (López, García, Gómez, Barajas y Gallardo, 2015).

Sin embargo, no todo el deporte profesional se rige bajo esta ideología, la de resultados deportivos sobre financieros, situación que ha llevado a establecer dos modelos: el del deporte profesional estadounidense y el denominado modelo europeo (Sloane, 2005; Szymanski, 2003; Dobson y Goddard, 2011; Kuper y Szymanski, 2015). Las diferencias entre ambos modelos radican en la forma de organización, mercado laboral y objetivos de los equipos.

En cuanto a la organización, el modelo norteamericano es cerrado, ya que en sus principales competencias no existen descensos ni ascensos de equipos, y el surgimiento de nuevas franquicias es de común acuerdo entre los miembros de las ligas, lo que brinda una cierta seguridad a los equipos (Szymanski, 2015). Incluso la Major League Soccer creada en 1996

adoptó este modelo. Por su parte, las ligas europeas, y en general todos los torneos de fútbol en el mundo, cuentan con un sistema abierto en el que el surgimiento de nuevos clubes no está limitado y pelean por mantener la categoría principal evitando las últimas posiciones de la tabla.

Respecto al mercado laboral, en el modelo estadounidense existen reglas como el tope salarial, el reclutamiento de talento universitario y el intercambio de jugador por jugador o por elección de jugadores en el draft, siendo menos comunes las ventas de jugadores por dinero (Dobson y Goddard, 2011). Por su parte, en el fútbol no existen cláusulas que limiten los ingresos de los jugadores o el gasto que los equipos hacen en ellos, y existe un predominio en la adquisición de jugadores por medio de importantes sumas de dinero.

Pero la diferencia principal entre ambos modelos es la búsqueda de objetivos. El modelo norteamericano es considerado maximizador de utilidades, mientras que el europeo es uno donde se maximizan los beneficios, entendidos como resultados deportivos. En este aspecto, como lo señala Sloane (2005), muy pocos equipos en Estados Unidos generan pérdidas, mientras que en Europa son pocos los equipos que tienen ganancias, y dependen más bien de donaciones de dueños o aficionados para continuar existiendo².

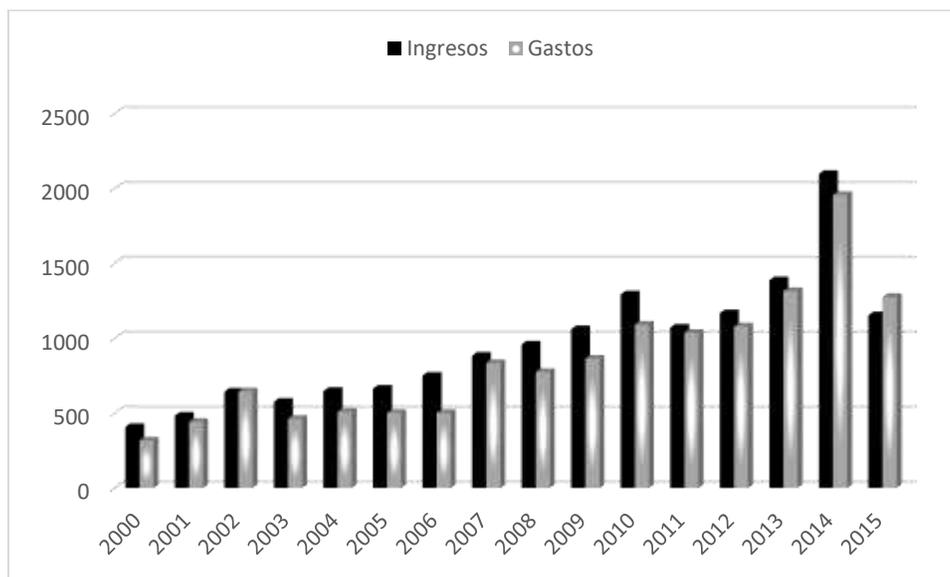
Aun con dicha prioridad de resultados deportivos sobre los económicos, y de llegar a ser considerado como un negocio que no es rentable (Kuper, 2015), el fútbol es el deporte que produce la mayor cantidad de dinero, alrededor de 33 billones de dólares anuales (Andrews, Harrington, 2016). Una muestra de esto es el hecho de que las dos máximas autoridades del fútbol en el mundo y en Europa, FIFA y UEFA, publican cifras que demuestran que los ingresos de la industria han tenido un crecimiento sostenido.

Por su parte, FIFA ha sido capaz de tener un aumento constante en sus ingresos, de los cuales alrededor del 90%, los denominados ingresos relacionados con eventos, están conformados por derechos televisivos y de comercialización. Sin embargo, este crecimiento se ha visto acompañado por un incremento similar en sus gastos, conformados en 60% por los gastos de

² El autor señala que este fenómeno ocurre no únicamente en el fútbol europeo, sino que se extiende a deportes como el rugby o el cricket.

organización de eventos, y 15% asociado con proyectos de desarrollo, en donde destacan los sociales y los de asistencia financiera a los países y federaciones pertenecientes a la FIFA.

Gráfica 1.1
Ingresos y Gastos de FIFA 2000-2015 (millones de dólares)

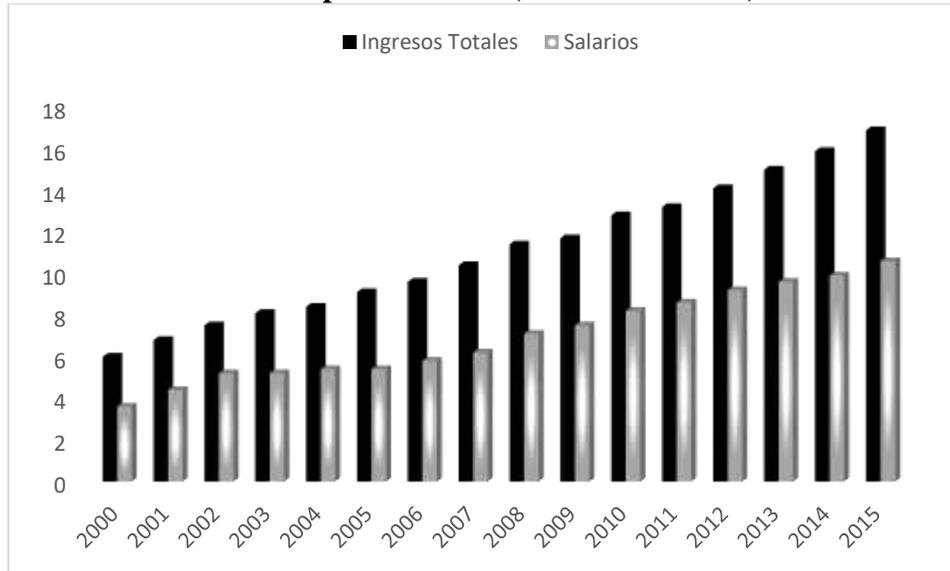


Fuente: elaboración propia a partir de los reportes financieros anuales de FIFA

Tanto ingresos como gastos del organismo están fuertemente vinculados con la organización de la Copa del Mundo, hecho que explica por qué los mismos alcanzan un máximo cada que se celebra el evento, con una caída al año siguiente y su posterior recuperación. Cabe destacar que tanto ingresos como gastos a partir de 2015 ya dependen de los derechos por la Copa del Mundo de 2018, lo que indica que aun en años no mundialistas, la comercialización y promoción de la competición son constantes.

Por su parte, UEFA presenta informes anuales de la industria del fútbol en Europa, en los cuales se analizan las finanzas de clubes, con estadísticas que abarcan ingresos, gastos, asistencia a los estadios, formato de los distintos campeonatos, origen de las inversiones, etc. El creciente interés por el fútbol europeo, ha llevado a que los ingresos de los clubes crezcan a un promedio anual de 9% durante los últimos 20 años, teniendo un valor 6 veces mayor del que se tenía en 1996 (gráfica 1.2).

Gráfica 1.2
Ingresos y Salarios de los clubes de las primeras divisiones
en Europa 2000-2015 (billones de euros)



Fuente: elaboración propia con datos de Club Licensing Benchmarking Report 2015

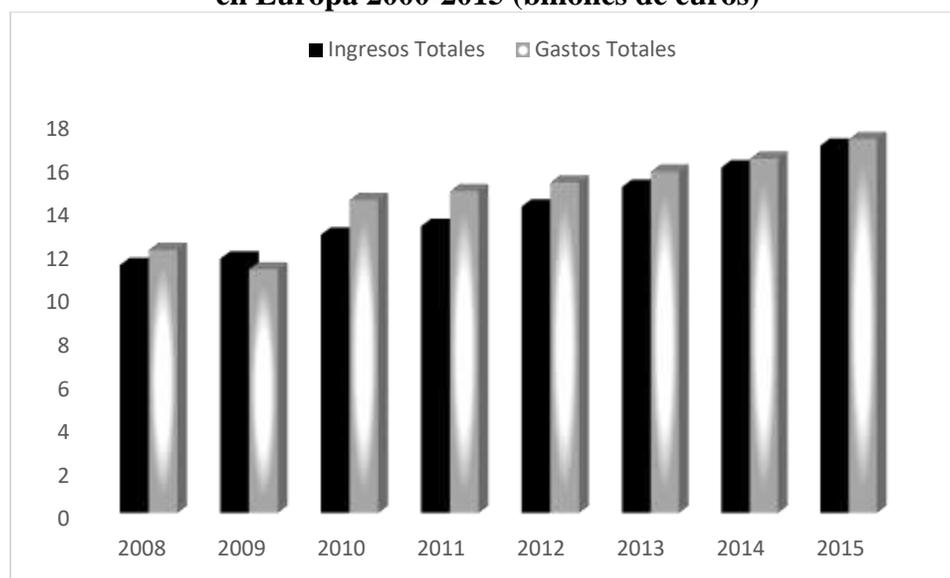
Sin embargo, el crecimiento de los ingresos de los clubes se concentra en unos cuantos, ya que para 2015 los 30 mejores clubes representan 8.2 de los 16.9 billones de dólares generados, y únicamente 46 de los de 679 equipos fueron capaces de tener más de 100 millones de euros de ingresos, pero esta cifra ha aumentado considerablemente, tomando en cuenta que para 2008 eran solo 22 clubes los que la sobrepasaban. UEFA reconoce el dominio de los clubes más importantes:

“Los ingresos se han incrementado pero están muy concentrados en el tope superior (particularmente los ingresos por transmisiones, comerciales y patrocinios), donde únicamente un limitado número de clubes son capaces de explotar las enormes oportunidades que ofrece el mercado global” (Club Licensing Benchmarking Report 2015, p. 4)

Aunado a esto, gran parte de los ingresos se destina al pago de salarios, los cuales han crecido a un promedio anual de 10.3% (superior al de los ingresos) que ha provocado que los salarios sean siete veces más grandes de lo que eran en 1996 (gráfica 1.2). Más aún, al momento de considerar los gastos totales de los equipos, estos superan los ingresos, como se puede observar en la gráfica 1.3. Así, los resultados financieros y contables en Europa se han

caracterizado por tener desequilibrios negativos y altos volúmenes de endeudamiento (Mesa, Osorio y Castaño, 2016).

Gráfica 1.3
Ingresos contra Gastos Totales de los clubes las primeras divisiones en Europa 2000-2015 (billones de euros)



Fuente: elaboración propia con datos de Club Licensing Benchmarking Report 2015

Si es entonces esta la situación general de la industria, donde los gastos superan a los ingresos, y a pesar de que estos últimos van a la alza, el desempeño financiero continua deteriorándose (Dietl, Egon, 2007), es pertinente identificar los factores que han permitido a los clubes seguir operando, y más allá de eso, realizar inversiones relacionadas con la contratación de jugadores o construcción de estadios, que conducen a no solamente aumentar el valor de la empresa, sino a obtener triunfos deportivos. Esto ha llevado a que los estudios enfoquen su atención hacia el funcionamiento de los clubes como empresas y cómo llevan a cabo sus objetivos.

1.1 Revisión de la literatura

En el estudio del deporte, concretamente para el caso del fútbol, los temas más abordados son aquellos relacionados con el desempeño meramente deportivo de los equipos, ya que es este el aspecto de interés para el aficionado común. En general, las noticias y artículos relacionados con el deporte son de información concerniente a los resultados obtenidos en la cancha.

Así, el desempeño deportivo se ha analizado de acuerdo con los resultados obtenidos por los equipos, ya sea por medio del porcentaje de puntos acumulados respecto al total disputado (Koning, 2000; Michie y Oughton, 2004), o el dominio de los clubes a través de los campeonatos conseguidos a lo largo de varias temporadas (Szymanski y Kuypers, 1999; Goosens, 2006).

Pero más allá de los resultados o trofeos obtenidos, uno de los aspectos más estudiados ha sido el relacionado con la competitividad y cómo esta impacta al funcionamiento de las empresas y las ligas.

Una mayor competitividad en las ligas se traduce en mayor interés para los aficionados, ya que existe mayor incertidumbre sobre el resultado final cuando se enfrentan adversarios del mismo nivel o calidad (Rottenberg, 1956), y que la existencia de los mismos, favorece a los clubes, pues a diferencia de otras industrias, en el fútbol ninguna empresa puede funcionar de manera monopolística, los ingresos se nutren de las rivalidades (Neale, 1964). Una manera de promover la competitividad es por medio de restricciones en los fichajes de jugadores, con la intención de reducir las desigualdades y que los mejores jugadores se centren en los equipos más ricos (Sloane, 1971), un ejemplo ha sido el deporte profesional en Estados Unidos, en donde los equipos con peor desempeño eligen a lo mejor del talento universitario por medio del draft (Dobson y Goddard, 2011).

El fútbol europeo se ha caracterizado por el dominio de pocos equipos sobre el resto de los participantes (Montes y Sala, 2012), que se ha acentuado por los ingresos adicionales conseguidos en las competencias europeas como la Champions League (Palowski, Breuer y Hovemann, 2010). Así, se plantea un escenario de un balance competitivo ideal, el cual sería alcanzado cuando todos los equipos participantes en una liga tuviesen opciones reales de clasificarse a un campeonato europeo³ (Rodríguez, 2012), y que tendría un efecto positivo sobre el interés de los aficionados y los ingresos de los clubes (Gasparetto y Barajas, 2015). Pérez-González, Pérez-Espés, Cazorro y Gálvez (2016) realizan un estudio respecto al balance competitivo de las 5 ligas más importantes de Europa: Ligue 1, Premier League,

³ Este argumento sigue lo planteado por el estudio de la Major League Baseball (MLB) de Levin, Mitchell, Volcker y Will (2000) quienes determinan el balance competitivo como la posibilidad de todos los equipos para clasificarse a los playoffs al comienzo de la temporada.

Serie A, La Liga y Bundesliga por medio de 6 índices y coeficientes de concentración distintos, destacando el hecho de que la liga francesa tiene el mejor balance competitivo, mientras que la Liga Premier tiene el peor⁴. Estos estudios relacionados con la competitividad proporcionan hallazgos que influyen sobre la toma de decisiones en cuanto a políticas deportivas como lo son los topes salariales, reparto de utilidades y el Fair Play Financiero (Gasparetto y Thadeu, 2016).

Sin embargo, más allá del aspecto deportivo, el fútbol se ha abordado desde otro tipo de perspectivas, que van desde lo social hasta el aspecto económico y financiero.

En el aspecto social, se puede encontrar la influencia que el fútbol tiene en el comportamiento de sus consumidores, centrando la atención en los aficionados, quienes se unen a un club como si se tratara de una relación amorosa o quedan enganchados como si fuese una droga (Hornby, 1992), o que tienen una necesidad por declararse leales, asistiendo al estadio aun cuando el desempeño de su equipo es pobre, y que los motivos para dejar de hacerlo obedecen más a cuestiones personales (Tapp, 2004), ya que estos encuentran en el fútbol un alivio de sus tensiones y preocupaciones (Erriest y Ullman, 2010). Los eventos deportivos no solo impactan a los aficionados, sino que generan externalidades positivas, como reforzar la cohesión social e inculcan valores de tolerancia, respeto y trabajo en equipo (Jeanrenaud y Kesenne, 2006). Un ejemplo de tolerancia se ve reflejado en el hecho de que en el fútbol la discriminación de jugadores por su color de piel ha sido prácticamente abolida, ya que excluir jugadores por su raza resulta demasiado costoso (Kuper y Szymanski, 2009), y que la inexistencia de discriminación, lleva a que el movimiento de jugadores profesionales entre países obedezca más a aspectos salariales o la exposición a los medios de comunicación, que a una cuestión de oportunidades de trabajo (Maguire, 1994, 2000; Maguire y Stead, 1998).

Incluso los empresarios han sido motivo de estudio, ya que encuentran en el fútbol un medio por el cual acrecentar su aceptación social y política, o legitimidad en el caso de haber acumulado sus fortunas de manera ilegítima (Franck, 2010).

⁴ Este hecho parece contradictorio, ya que la liga francesa se encuentra dominada por el equipo Paris Saint-Germain con 4 títulos consecutivos entre 2012 y 2016; mientras que la inglesa se caracteriza por la ausencia de un equipo dominante, con cuatro equipos campeones en el mismo periodo.

En cuestiones económicas, uno de los temas que causan mayor polémica en el fútbol, y en el deporte en general, es la cuestión salarial, a raíz de los altos ingresos que perciben las superestrellas. En este aspecto, varios estudios se han dedicado a buscar una explicación a este hecho y la justificación del mismo como una herramienta para disponer del mejor talento.

El fútbol, y en general las profesiones en donde el talento es altamente valuado por los consumidores, tiene como característica ser un sector con una distribución muy sesgada, en donde pequeñas diferencias en el talento significan grandes diferencias en los salarios (Rosen, 1981); el hecho de que el talento de los jugadores es recibido por una vasta audiencia al mismo tiempo, permitido por la existencia de economías de escala en el consumo colectivo que implica el deporte, justifica los altos salarios de las superestrellas (Robertson y Sanderson, 2001). Además, a diferencia de otras industrias, la determinación salarial termina por ser más sencilla, ya que la productividad de los “trabajadores” es más fácil de ser medida (Scully, 1995).

En el caso del fútbol europeo, la espiral inflacionaria es adjudicada a la libre movilidad de jugadores, concretamente a partir del caso Bosman⁵ (Brownstone, 2010), sumado a la inexistencia de un tope salarial y la escasez de talento en el mercado (Dobson y Goddard, 2011). La importancia de los salarios radica en que es uno de los principales determinantes en la búsqueda del éxito deportivo, y aunque gastar más no garantiza la victoria, no hacerlo aleja a los equipos de esta posibilidad (Szymanski, 2015).

Respecto a los gastos en los que incurren los clubes, la literatura en este aspecto se enfoca en el hecho de que los equipos incurren en grandes gastos, solventados por multimillonarios (Franck y Lang, 2013; Szymanski, 2015; Rohde y Breuer, 2016), y cómo su aparición afecta el balance competitivo pero favorece el bienestar social (Lang, 2011). Esto trajo como consecuencia la aparición de regulaciones, concretamente la del Fair Play Financiero, cuyos efectos han sido favorables en el sentido de que se han evitado grandes inyecciones de dinero, que inducían a los clubes a comportarse de manera más riesgosa (Franck y Lang, 2013), y

⁵ En 1990, el jugador belga Jean-Marc Bosman demandó a su equipo, el Real Fútbol Club de Lieja, por impedirle firmar con un equipo de la segunda división en Francia, argumentando que se había violado la libre movilidad que tenía como trabajador, así como el uso de prácticas restrictivas y el abuso de poder. La resolución del caso no fue sino hasta 1995, año a partir del cual los jugadores fueron considerados como trabajadores comunitarios, lo que facilitó su movilidad entre los países miembros de la Comunidad Europea.

que termina por ser una medida necesaria en la búsqueda de la viabilidad y continuidad a largo plazo de la industria del fútbol (Rikardsson y Rikardsson, 2013).

Al mismo tiempo, estas regulaciones podrían tener como efecto producir ligas más desbalanceadas, ya que involuntariamente se protege a los clubes mejor establecidos (Vöpel, 2011), y afecta la calidad de los equipos, que impacta los salarios de los jugadores, las utilidades de los dueños y significa pérdidas para los fanáticos que ven un peor espectáculo (Madden, 2012), ya que como lo demuestran Drut y Raballand (2012) los clubes a los que se les permite operar con déficit contratan a mejores jugadores y tienen mejores resultados deportivos, en comparación con aquellos que operan con una restricción en su presupuesto.

En el aspecto financiero se considera que el fútbol europeo está sumergido en un ambiente de sobreinversión, caracterizado por baja rentabilidad, salarios que superan a los ingresos y altos niveles de deuda (Szymanski, 2010, 2015; Rikardsson y Rikardsson, 2013; Rohde y Breuer, 2016). Respecto a la rentabilidad, la mayoría de los clubes operan con pérdidas (Sloane, 2005) o con márgenes de ganancias por debajo de las compañías tradicionales de cada país (Kearney, 2010), resultado del gasto desmedido de las empresas, ya que no gastar implica rezagarse respecto a la competencia (Rosen y Sanderson, 2001).

Al igual que una empresa tradicional, los equipos deciden entre fuentes de financiamiento internas o externas⁶, de acuerdo con su riesgo y las circunstancias económicas (Nagy, 2012).

Incluso aspectos como la propiedad de los equipos tienen incidencia en el desempeño financiero, el cual se ve afectado de manera positiva cuando los entrenadores o inversores institucionales son dueños de una parte del club (Dimitropoulos y Tzagakanos, 2012), pero los afecta negativamente cuando están en manos de un único dueño, siendo menos eficientes en comparación con aquellos que están enlistados en bolsas de valores (Wilson, 2013).

En relación con estudios realizados por grandes compañías, destacan las clasificaciones anuales publicadas por empresas como Forbes, Brand y Deloitte, que evalúan a los equipos de fútbol desde un punto de vista empresarial, enfocado principalmente en el impacto que

⁶ Por financiamiento interno el autor hace referencia a los ingresos obtenidos por la venta de entradas, derechos de transmisión, comercialización y venta de activos tangibles e intangibles. Las fuentes de financiamiento externo incluyen préstamos adquiridos con bancos u otros equipos, y la emisión de bonos y acciones.

implican los clubes como marcas. También sobresalen los expuestos en un inicio por FIFA y UEFA, quienes han puesto atención especial al desempeño económico, con la publicación de reportes anuales que cubren los principales aspectos financieros, como lo son ingresos, gastos, utilidades e inversiones.

La mayoría de la literatura que abarca el aspecto económico del fútbol, hace hincapié en el hecho de que es necesario tener en cuenta el objetivo final de estas empresas, que consiste en triunfar en la cancha, y prestar especial atención a los clubes más grandes, ya que han sido capaces de obtener los recursos necesarios para invertir en sus plantillas aun teniendo estructuras de capital poco saludables.

1.2 Too Big To Fail

Actualmente, los equipos dominantes en cada liga, más allá de ser respaldados por su historia o un gran número de seguidores, se caracterizan por ser los clubes con mayores recursos económicos. Son aquellos capaces de generar un valor de marca, ya que pueden sostener una inversión en jugadores y alcanzar mayores ingresos a partir del éxito. Un claro ejemplo de esto han sido los éxitos recientes por parte de los clubes ingleses Chelsea y Manchester City, los cuales a partir de la llegada de sus dueños actuales pasaron de ser equipos que peleaban la permanencia en la primera categoría a ser contendientes a nivel local e internacional.

1.2.1 Insolvencia

Como se señaló anteriormente, en el fútbol predomina una estructura en la que los gastos superan a los ingresos⁷, lo que provoca que nuevas inversiones estén sujetas a inyecciones de capital o mayores deudas, las cuales en caso de no ser cubiertas se convierten en un problema de insolvencia para los equipos.

Las condiciones de insolvencia en el fútbol están acorde con las leyes del país, y no de las autoridades que rigen el deporte, pero estas tienen la capacidad de imponer sanciones económicas en caso de observar condiciones económicas deficientes o precarias.

⁷ En el periodo comprendido entre 2008 y 2015, de acuerdo con los reportes de UEFA (Club Licensing Benchmark), alrededor del 60% del total de los ingresos se destina al pago de salarios y otro 30% a costos operativos.

De acuerdo con Szymanski (2015), en Europa, una vez que una empresa tiene problemas de insolvencia, se entra en proceso de administración, en el cual los directores de la empresa, al no poder saldar las cuentas con sus acreedores, solicitan un juicio donde les es impuesto un administrador a la compañía, con la intención no solo de pagar las deudas con acreedores, las cuales se saldarían de manera más inmediata al liquidar la empresa, sino también de mantener el negocio con vida. Algunos ejemplos de insolvencia financiera en el fútbol han sido:

- El equipo inglés Crystal Palace estuvo a punto de ser liquidado en 2010, hecho que fue evitado gracias a la compra del equipo por parte del consorcio CPFC 2010⁸, el cual adquirió las deudas que el club tenía con Bank of Scotland. Un caso similar ocurrió con el equipo Portsmouth FC, que acumuló deudas tras el paso de cinco dueños en un lapso de siete años, lo que terminó con la adquisición del club por un grupo de aficionados en 2013, una vez que había descendido dos categorías.
- En el caso del fútbol español, los problemas de alto endeudamiento e insolvencia obligaron a que la mayoría de los clubes fueran reestructurados, lo cual se concretó con la promulgación de la Ley del Deporte en 1990 y la conversión de la mayoría de los equipos en SAD⁹, lo cual tuvo como principal resultado que los equipos fueran más transparentes en cuestiones económicas y limitar la cantidad de deuda que podían adquirir.
- En Italia, uno de los referentes de Roma, el club SS Lazio, enfrentaba un colapso financiero inminente en 2005, resultado de impuestos no pagados que se transformaron en un enorme pasivo. Sin embargo, gracias a un acuerdo con las autoridades, con la aprobación directa del primer ministro Silvio Berlusconi, el club fue capaz de distribuir su deuda de 140 millones de euros en un periodo de 23 años.
- En Alemania, aunque no han existido equipos en administración o bancarrota, ha habido casos de malos manejos administrativos. El equipo Frankfurt ha sufrido dos castigos de deducción de puntos por malos manejos financieros; TSV Munich quien tuvo que vender su mitad del Estadio Allianz Arena a Bayern Munich para

⁸ El consorcio fue creado por aficionados del club, liderados por dos empresarios ingleses, Steve Parish y Martin Long.

⁹ Sociedad Anónima Deportiva

mantenerse a flote; y el equipo Kaiserslautern, que incluso hipotecó a su entonces figura, Miroslav Klose, a la lotería del estado.

A pesar de esto, aun en casos de insolvencia e inestabilidad financiera, los equipos difícilmente entran en un proceso de administración, siendo aún más escasos los escenarios en los que los clubes llegan a liquidarse y desaparecer. Como lo señala Szymanski (2015), aunque los casos de insolvencia son más comunes en los equipos de fútbol que en otro tipo de industrias, la desaparición de los clubes es mucho menos frecuente que la de una empresa tradicional: “de los 74 clubes pertenecientes a las primeras divisiones de Inglaterra, Francia, Italia y España en 1949/50, 72 todavía existen en 2013, y el 80% aún juega en las primeras dos divisiones de su país.” (p. 187).

1.2.2 La influencia del Estado

Un factor importante en la supervivencia de los clubes ha sido el papel activo que los gobiernos han desempeñado en la industria, no solo en el caso concreto de ayudas a clubes, sino también en el funcionamiento mismo de las ligas.

Al igual que las legislaciones, la intervención estatal ha sido diferente en los cuatro países a los que pertenecen los equipos analizados en este trabajo. Es por esto que resulta conveniente analizar cada uno de los casos por separado.

La participación estatal más tangible se da en el caso de España, donde todos los clubes reciben ayudas públicas, ya sea en forma de patrocinios o en el pago de alquileres muy bajos por el uso de terrenos (eldiario.es, 2013). Este hecho ha implicado que incluso la Comisión Europea investigue ciertos casos que considera dañinos a la competencia, como han sido: el de Valencia en 2010 y 2013, cuando el Instituto de Finanzas de Valencia aumentó su aval a la Fundación Valencia Club de Fútbol para cubrir intereses y costos generados a partir del incumplimiento de pagos; el de Real Madrid en 2011, en donde la Ciudad de Madrid adquirió un terreno del equipo en 22.7 millones de euros, a pesar de que en 1998 estaba valuado en 595,000 euros; y desde 1990, la ayuda fiscal que ha brindado a los equipos Real Madrid, Barcelona, Osasuna y Athletic Bilbao que pagan un impuesto menos comparado con el de las SAD (Europa.eu, 2013).

En el fútbol alemán, como lo señalan Díez y Mullor (2016), aunque la ayuda no es tan notoria como en el fútbol español¹⁰, esta también tiene un gran impacto, especialmente en la cuestión de estadios. La modernidad de los mismos se debe a que muchos de ellos fueron construidos o remodelados para la Copa del Mundo en 2006, los cuales en mayor o menor medida tuvieron participación estatal: “Se construyen estadios enormes con dinero público que los propios clubes no pueden mantener y que siguen suponiendo un gasto enorme a las arcas públicas hasta la eternidad. Los clubes medios o pequeños no pueden generar suficiente dinero para esos recintos sobredimensionados” (Díez y Mullor, 2016).

De esta manera, los grandes clubes son los únicos que cuentan con la capacidad económica de financiar la construcción estadios de su propiedad. Al igual que en el caso de España, clubes importantes han recibido ayudas estatales: Borussia Dortmund, apoyado por un banco local en 2005, mediante un préstamo de alrededor de 110 millones de euros; y Schalke 04, que en 2009 recibió un préstamo de la ciudad de Gelsenkirchen por 25 millones de euros, siendo en ambos casos el detonante de sus crisis los altos gastos en jugadores, los cuales no pudieron ser cubiertos por falta de resultados favorables en el campo.

Para el caso del fútbol italiano, la influencia estatal se da por medio de relaciones personales entre políticos y dueños de los clubes, quienes en su mayoría son individuos o familias prominentes del entorno empresarial, cuyos nexos políticos han favorecido la subsistencia no solo de sus compañías, sino de los clubes que manejan, como fue el caso de Inter de Milán, manejado por la familia Moratti¹¹, y la renovación del vínculo entre la familia Agnelli y Juventus.

Existen casos incluso en donde dicha relación se ve materializada en un mismo individuo, siendo el ejemplo más conocido el de Silvio Berlusconi, quien desempeño cargos públicos y campañas, al mismo tiempo que manejaba al club AC Milán, beneficiándose del impacto social que este tenía.

¹⁰ Los autores señalan que las ayudas gubernamentales son más notorias en el fútbol español, ya que los ayuntamientos y ciudades aparecen en las camisetas de los equipos.

¹¹ Empresarios italianos dedicados al sector petrolero, siendo Massimo Moratti el último presidente del Inter, tras la venta del club en 2013 a un empresario indonesio.

Uno de los casos más sonados de intervención gubernamental fue el decreto introducido por el gobierno conocido como “Salva Calcio”, que permitía literalmente salvar al fútbol. En 2003, la mayoría de los equipos italianos entraron en una crisis financiera, y la magnitud de sus deudas les impediría iniciar la temporada 2002-2003. Ante esta situación, a través de dicho decreto, a los clubes se les permitió amortizar los contratos de jugadores en periodos arbitrarios de 10 años y no por la longitud establecida en el contrato. Este hecho ocasionó que los clubes obtuvieran de manera más fácil la licencia que les permitía disputar la temporada. “Dada la importancia del fútbol en Italia, el permitir que los clubes continuaran participando en el fútbol profesional fue un resultado de interés público y político (del gobierno)” (Hamil, Morrow y Rossi, 2010; p. 23)

Como lo señalan Hamil, Morrow y Rossi (2010) “la estructura existente en Italia permite que las personas se involucren a niveles más allá de los formalmente aceptados. Generalmente asociados con políticos, la durabilidad de estas figuras clave en el fútbol se ha vuelto cada vez más evidente” (p. 33)

Según Taylor (2007), el fútbol inglés, a diferencia del de otras partes del mundo, rara vez es asociado como un vehículo de actividad política, pero a pesar de esto la influencia estatal sobre el fútbol ha sido de gran importancia.

La intervención más evidente del gobierno inglés se encuentra en las legislaciones originadas por los problemas de la liga inglesa, en particular la prohibición del consumo de alcohol en los estadios en 1981, la cual estaba estrechamente relacionado con los actos de vandalismo y violencia por parte de los llamados “hooligans”, quienes fueron controlados de mejor manera a partir de 1991 con la promulgación del acta de ofensas en el fútbol¹².

La forma en que clubes como Portsmouth y Crystal Palace fueron rescatados por aficionados, provocó una respuesta por parte del gobierno, quien por medio de la Ministerio de Deportes, a partir de 2016, otorga a grupos de aficionados la oportunidad de ser partícipes en subastas de equipos en caso de que los mismos entren en situaciones de insolvencia (Gov.uk, 2016)

¹² Dicha acta tiene como objetivo establecer el correcto comportamiento de los aficionados en el estadio, haciendo énfasis en la prohibición de cantos raciales, el lanzamiento de objetos al campo o la invasión del mismo.

La pregunta es, ¿por qué el Estado ayuda a la industria del fútbol? En parte, este hecho se debe a la derrama económica que los clubes representan en las ciudades. Como lo señalan Callejas, Agudelo, Albeiro y Rios, (2015) el fútbol atrae actividades económicas que se relacionan con la práctica del deporte: vestuario, alimentación, construcción, transporte, seguridad, publicidad. De manera que las ganancias generadas por estas partes complementarias hacen del fútbol una fuente importante de ingresos que contribuye al desarrollo y crecimiento donde es más popular. Diferentes estudios demuestran esta situación:

- KPGM, en el estudio del impacto socioeconómico del Fútbol Profesional en España, indica que durante el 2013, el fútbol profesional produjo más de 7,600 millones de euros contabilizando sus efectos directos e indirectos. En términos de empleo, generó más de 140,000 empleos de tiempo completo. En cuanto a la recaudación de impuestos, implicó una entrada para el gobierno de 2,896 millones de euros.
- Ernest & Young, en el impacto económico de la Liga Premier, señalan que en 2014 el fútbol inglés generó alrededor de 6,240 millones de libras de ingresos. Representó más de 100,000 empleos de tiempo completo. La contribución en materia de impuestos alcanzó 2,300 millones de libras.
- Deloitte, en el estado de resultados del Fútbol Italiano, reporta ingresos por 3,700 millones de euros; más de 1,000 millones por concepto de impuestos; y 40,000 empleos ligados directa o indirectamente con el fútbol en Italia para el año 2015.
- McKinsey & Company, en su estudio de la Bundesliga como motor de crecimiento, señala que esta organización tuvo ingresos por 7,900 millones de euros en 2014. Ha creado 40,000 nuevos empleos entre 2010 y 2014, por lo que el fútbol profesional del país emplea alrededor de 110, 000 trabajadores de tiempo completo. Respecto a la recaudación de impuestos, el sector público recibió del fútbol alrededor de 2,500 millones de euros.

1.2.3 Fútbol e identidad social.

Pero más allá del impacto económico, el fútbol implica un aspecto social que no puede ser dejado de lado. Se trata no solamente de un deporte, sino que es un “entretenimiento masivo,

distractor popular, deporte de multitudes, opio del pueblo, señal de identidad” (Murayama, 2014; p. 13)

La popularidad del mismo se debe a que se trata de un juego con reglas sencillas, en el que bastan dos equipos y una pelota para poder practicarse, y que a pesar de comenzar como un pasatiempo inherente a las más altas clases sociales, rápidamente se convirtió en un pasatiempo popular, “un fenómeno social de gran envergadura por el lenguaje universal que contiene” (Gómez y Delgado, 2016; p. 4)

Lo que había iniciado como un pasatiempo a finales del siglo XIX, se convirtió rápidamente en un espectáculo popular, cuyo paso del aspecto amateur al profesionalismo, reflejaba el creciente interés por parte de jugadores, dueños y fanáticos por brindarle al mismo un aspecto más formal, asegurando con esto la continuidad del mismo.

Así, los primeros equipos comenzaron a formarse, empapados por el entorno económico y social del lugar al que pertenecen, convirtiéndose en algo que Gómez y Delgado (2016) comparan con la religión:

“El fútbol, el estadio, el propio juego y todo lo que alrededor sucede antes, durante y después del momento de competición cobran un sentido ritual y, según algunos, casi religioso, especialmente para ese sector de aficionados a los que conocemos como hinchas o “fans” (por su fanatismo)” (p. 10).

Posiblemente, uno de las cuestiones más difíciles de explicar en el fútbol, y en el deporte en general, es el comportamiento de los aficionados, cuya lealtad y apoyo incondicional hacia los clubes va más allá del desempeño deportivo de los mismos, por lo que de acuerdo con Fisher y Wakefield (2012), esto significa que su comportamiento como compradores tenga altos costos de cambio y una casi inexistente propensión a cambiar de club¹³.

De acuerdo con Dolles y Söderman (2005), el costo de apoyar a un equipo no es un factor relevante en cuanto a la decisión de qué equipo seguir, sino que es más bien una mezcla de diversión, emociones, historia, jugadores y el arraigo regional que tiene el club, por lo que aun con malos resultados y carentes de títulos, los equipos siguen siendo apoyados. Según estos autores, los clubes han sido capaces de desarrollar una cierta cultura corporativa,

¹³ Por altos costos de cambio los autores hacen referencia a los gastos en los que tendría que incurrir un club para convencer a un fanático de abandonar a su actual equipo.

definida como “una serie de tradiciones y creencias de la organización que la distinguen de otras y le infunden una cierta vida al esqueleto de la estructura” (p. 13)

Los clubes buscan entonces no solamente triunfar en la cancha, sino lograr esa dosis de identificación que los fanáticos encuentran únicamente en ellos, “cuanto más se sientan los fanáticos conectados con el equipo, más tenderán a asociarse con el club, aun durante tiempos difíciles” (Dolles y Söderman, 2005; p. 22)

Este hecho, al mismo tiempo de beneficiar a los equipos, los limita en su búsqueda de expansión o de modificar sus marcas, ya que intentar atraer a nuevos clientes o aficionados, trae consigo cambios que terminan por ir en contra de ciertos ideales que identifican al club. Un ejemplo de esto son los equipos que cuentan únicamente con jugadores de cierta localidad o nacionalidad, como lo son Chivas en México o el Athletic Club de Bilbao en España, quienes aun sin títulos y por competir en ligas donde abundan jugadores extranjeros, han preferido mantenerse fieles a su tradición manteniendo el sello que los caracteriza, y que de ser cambiado atentaría contra la historia y principios que los seguidores del club sienten suyos.

Pero no solamente es la identificación con un club, hay también un significado nacionalista cuando se trata de enfrentamientos entre países, una forma de encarar al tan odiado país vecino en un ritual en el que durante 90 minutos, el terreno de juego se convierte en el campo de batalla entre dos naciones. No es apoyar a tu equipo, es apoyar a tu país: “apoyar a su selección nacional es una sentida y a menudo exaltada declaración pública de pertenencia y lealtad a la nación” (Gómez y Delgada, 2016; p. 14)

El gobierno mismo está al tanto del impacto social que el fútbol tiene, el hecho de que los equipos son difícilmente sustituidos, no solamente entre ellos, sino por alguna otra actividad que no sea el fútbol, y que por más pequeño que sea, cada uno de ellos tiene algún grado de impacto en los habitantes o ha formado parte de la historia de la ciudad o localidad a la que pertenece.

En España, “el Gobierno se ha apresurado a defender a los clubes de fútbol que, en la estrategia del dominio de la opinión pública, es como defender a los votantes porque la identidad entre clubes en España y ciudad, región, nación o patria es casi plena.” (eldiario.es, 2013)

Para el caso de Alemania, Mullor (2016) señala que: “Las instituciones, tanto municipales como regionales, consideran que el fútbol mueve mucha gente, atrae turistas en días de partido o crea puestos de trabajo en los propios clubes o de manera indirecta en otros sectores como hostelería, hoteles... Se considera una inversión o algo identificativo que no pueden perder”.

En Italia no únicamente se trata del deporte más popular del país, en donde “tres de cada cuatro italianos están interesados en la Serie A y el equipo nacional cuenta con alrededor de 28 millones de seguidores” (Boeri, Severgnini, 2012), sino que incluso un primer ministro fue dueño de un equipo y el nombre de un partido político, Forza Italia, fue tomado de un cántico de fútbol.

Mientras tanto, en Inglaterra, cuna del fútbol, “el éxito de la Liga Premier, que se basa en la calidad de la competencia futbolística, ha creado un ciclo de crecimiento. Esto debería asegurar que su significativa contribución a la economía y sociedad del Reino Unido continúe creciendo en los años por venir” (Gregory, 2014; p. 3). En palabras de uno de los más exitosos entrenadores de Liverpool, Bill Shankly: “Algunas personas creen que el fútbol es una cuestión de vida o muerte. Estoy muy decepcionado con esta actitud. Puedo asegurar que es mucho, mucho más importante que eso”

1.2.4 Demasiado populares para fallar

Conscientes de su importancia social y económica, así como el hecho de que difícilmente desaparecen, los clubes han basado sus estrategias en construir equipos competitivos dependiendo de fondos de dueños ricos y/o acreedores que buscan el éxito en el corto plazo con estrategias caracterizadas por altos riesgos, abuso moral, y la avaricia por el éxito deportivo (Rikardsson y Rikardsson, 2013). Esta situación generó que en el fútbol se origine un fenómeno similar al ocurrido principalmente en el sistema financiero, el llamado “too big to fail”

El “too big to fail” como lo define Schwarcz (2017) consiste en que “importantes empresas financieras son sistemáticamente tomadoras de excesivos riesgos porque obtienen una ganancia cuando triunfan y son rescatadas por el gobierno para evitar una falla” (p. 2). Se convierte entonces en un problema de abuso moral, el cual consiste en que los individuos están tentados a tomar mayores riesgos cuando saben que están protegidos en caso de que las

consecuencias sean negativas, “si alguien paga por tus accidentes, te esforzarás menos al tratar de evitarlos” (Leeson, 2005; p. 1)

Como lo señalan Stern y Feldman (2004), el sistema bancario ha sido donde predomina este fenómeno, ya que el trato que reciben los bancos por parte del gobierno es muy diferente al de cualquier otra empresa, siendo el ejemplo más claro de esto una situación de insolvencia: mientras que una empresa tradicional es liquidada o reorganizada, en el caso de un banco el gobierno interviene directamente para revertir esta situación, ya que los servicios que estas instituciones brindan son difíciles de remplazar, y existe “la posibilidad de que el fallo de un banco pueda esparcirse y amenazar la viabilidad de otros bancos” (p. 12).

Sin embargo, el simple hecho de ser bancos no les garantiza ser salvados, y son solo algunos los privilegiados, los considerados “grandes bancos”. Más allá del tamaño del banco, el estatus de “grande” se lo da la importancia que este tiene en el sistema financiero (Stern y Feldman, 2004; Leeson, 2005), el papel que juega en el sistema de pagos y transacciones de un país, así como las relaciones que tiene con otras instituciones.

Los costos por salvar a un banco van más allá de los fiscales, ya que estos se traducen también en costos hacia la sociedad en cuanto a la pérdida de trabajos, ingreso y bienestar (Kashkari, 2016). Sin embargo, el no hacerlo implica el riesgo de propagación, un efecto domino hacia las demás instituciones, que amenaza la economía nacional y pueda derivar en una recesión.

Similar a lo ocurrido con los bancos, los clubes han sido capaces de tomar posiciones más riesgosas en materia de inversiones y gastos, al estar conscientes del interés existente, por agentes privados y en mayor medida por gubernamentales, por evitar que los equipos desaparezcan. Por lo tanto, “el fenómeno del *too big to fail* existe en el fútbol, ya que lo óptimo es rescatar a un equipo cuando su tamaño de mercado es lo suficientemente grande” (Franck, Lang, 2013).

Y a pesar de que los grandes equipos son los que menos necesitan de estos rescates, son igualmente beneficiados ya que, por una parte, influyen en las modificaciones hechas al reglamento o condiciones de la competencia; y por otra parte, aseguran la continuidad de sus ligas, donde incluso los rivales más pequeños llegan a tener un papel importante, ya sea por una rivalidad añeja o un clásico regional.

La desaparición de un equipo puede significar la falla de un liga, lo cual como lo señala Kearney (2010) podría generar un fallo sistémico parecido al ocurrido durante la crisis de la deuda en Europa, donde los problemas de Grecia fueron resentidos incluso en los países más sólidos.

Uno de los casos en el que dejar que un equipo descendiera, más allá de servir como un ejemplo de las consecuencias de una mala administración, perjudicó a la liga en su conjunto, fue el ocurrido en Escocia y el club Glasgow Rangers.

El club escocés, con una historia de 140 años y 54 títulos locales, fue liquidado en 2012, como resultado de malas inversiones y elevados gastos en la búsqueda de convertirlo en un contendiente en Europa. Los mismos clubes decidieron que el equipo de Rangers descendiera hasta la división más baja del fútbol escocés.

Este hecho no solo perjudicó al club, sino que el contrato televisivo que iba a ser firmado antes de comenzar la siguiente temporada de la Liga Premier Escocesa, que rondaba las 80 millones de libras por 5 temporadas, fue remplazado por uno de 50 millones de libras. Sumado a esto, no contar con los dos llenos totales que implicaba jugar contra el equipo de Glasgow, uno de los más populares en Escocia, significaba una disminución en los ingresos de cada uno de los clubes por alrededor de un millón de libras. De esta manera, el castigo hacia el club terminó por afectar gravemente a la liga en su conjunto, perdiendo incluso la rivalidad más popular en el país: Rangers vs Celtic.

La industria del fútbol “se beneficia del apoyo de las más grandes corporaciones, el entusiasmo de la industria de los medios y el infalible apoyo de gobiernos. El fútbol, en todos los aspectos, es simplemente muy popular para fallar” (Kearney, 2010; p. 1). Esto ha generado que los clubes, al igual que los bancos, volteen al Estado en situaciones de insolvencia en busca de una salida rápida.

1.3 Fair Play Financiero

Conscientes de su grandeza y el hecho de saber que su importancia impide que desaparezcan, los grandes clubes se ven incentivados a gastar enormes cantidades de dinero, principalmente cuando se trata de obtener su materia prima: los jugadores, ya sea para contratar a nuevas figuras, ofrecer mejores salarios o evitar que los rivales se hagan de los servicios de alguna

de sus estrellas. Esta situación predomina en el fútbol europeo (Peeter y Szymanski, 2014), ya que ahí es donde se encuentran las mejores ligas y mejores equipos, donde se producen los mejores jugadores, y aquellos que no pertenecen a dicho continente, tienen el deseo de jugar ahí, atraídos por los altos salarios y el prestigio que esto implica.

Esta situación se ha originado no únicamente por la presión de los jugadores y sus representantes; el principal factor ha sido la correlación positiva que existe entre el gasto salarial y la posición en la tabla de los clubes:

Un ejemplo de esto es el estudio de Szymanski (2015) para la Liga Premier Inglesa en la temporada 2012-2013, en la que el equipo más costoso ganó 187 ocasiones, empató 108 partidos, y perdió 85 de las veces ante un equipo de menor gasto¹⁴

Otro ejemplo del autor es que en la misma liga, entre 1994 y 2014, en 9 ocasiones el campeón ha sido el equipo con mayores salarios, 7 de las veces se ha coronado el equipo con el segundo lugar en gastos, el tercero que mayor gasta ha alzado la copa en tres ocasiones, y solo Blackburn Rovers consiguió ser campeón siendo el equipo con el cuarto lugar en cuanto a salarios, y más recientemente el caso de Leicester City en 2016, un equipo que un año antes peleaba las últimas posiciones de la tabla y que con una inversión de alrededor de 30 millones de euros, logró alzar el campeonato de la Liga Premier.

Dicha relación no es un caso aislado para Inglaterra, la misma UEFA en su reporte “The European Club Footballing Landscape“ del año 2012, muestra que en 29 de las 52 ligas disputadas en ese año, el club con mayores gastos salariales fue campeón, 56% de los casos. Dicha cifra se incrementa si se toman en cuenta las 20 ligas más ricas, donde en 12 de ellas el campeón fue el equipo de mayores gastos, 60% de las ocasiones, y que 5 de los 8 clubes que no obtuvieron el campeonato en ese año lo hicieron un año después, aumentando el porcentaje a 85% para los campeonatos disputados en 2011-2012 y 2012-13.

Sin embargo, como se puede observar, realizar un gasto elevado únicamente hace al club más propenso a ganar, es decir, no existe ningún tipo de certeza en que el equipo con el mayor de los salarios saldrá campeón. Siguiendo a Szymanski: “los clubes pueden tener una

¹⁴ El autor elabora estudios similares para el deporte en Estados Unidos, para el béisbol y basquetbol, en donde a medida que los equipos vuelven a enfrentarse, se favorece al equipo con un plantel más costoso.

expectativa razonable de alcanzar cierto lugar en la liga de acuerdo con la cantidad que gastan. La relación nunca es exacta. El resultado siempre se desviará de lo que se esperaba. Generalmente las desviaciones son pequeñas pero ocasionalmente pueden ser bastante grandes” (2015, p. 184).

Dichas desviaciones son en ambos sentidos, un equipo caro que juega peor de lo esperado o un equipo modesto que tiene una buena temporada sin necesariamente ser campeón; se deben no solamente a que el desempeño de los jugadores nunca es constante, incluso el mejor del mundo tiene un partido para el olvido, sino que el factor de la suerte tiene un papel importante en cada partido y temporada disputados.

Así, en el fútbol europeo comenzaron a dominar las inversiones a corto plazo en busca de un éxito inmediato, mientras que la planeación a mediano y largo plazos pasaba a un segundo plano. Para el año 2011, la mitad de los clubes asociados a la UEFA operaba con pérdidas (Rikardsson y Rikardsson, 2013), una situación originada principalmente por los salarios, los cuales representan la principal fuente de costos para los clubes. De manera que:

“No es la habilidad de generar ingresos lo que pone a los clubes en dificultades financieras. (...) En su lugar, han sido los crecientes salarios y costos de transferencias, derivados de los esfuerzos de los clubes por atraer y retener a los mejores jugadores en su búsqueda por el éxito a corto plazo lo que explica sus problemas financieros” (Rikardsson y Rikardsson, 2013; p. 15)

Esto representaba un peligro para la viabilidad del deporte en el largo plazo, ya que los grandes gastos no se sustentaban en las ganancias de los equipos, sino que dependían en gran medida de los dueños y acreedores de los mismos. Incluso, antes del surgimiento de cualquier tipo de regulación, en un artículo publicado en 2010, Kearney ya veía la necesidad de aplicar una medida que detuviera los gastos elevados y sin control de los equipos:

“El transferir todas las ganancias a los jugadores a través de sus altos salarios no es sustentable. El sistema económico actual, alienta a la sobreinversión y al riesgo extremo que implican las expectativas en el campo sobre los inversionistas” (p. 8)

Ante esta situación, haciendo alusión al *fair play* dentro de la cancha¹⁵, el máximo organismo futbolístico en Europa, UEFA, aprobó en 2010 el llamado Fair Play Financiero, que consiste

¹⁵ Fair play significa juego limpio. Implica respeto hacia los rivales y reglas establecidas.

en una serie de medidas impuestas por dicha entidad para alcanzar los siguientes objetivos (UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, 2015):

- Mejorar la capacidad económica y financiera de los clubes, incrementando su transparencia y credibilidad.
- Brindar protección a acreedores y asegurar que los clubes cumplan sus obligaciones con empleados, autoridades y otros clubes puntualmente.
- Introducir una mayor disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes.
- Alentar a los clubes a operar en base a sus propias ganancias.
- Alentar un gasto responsable en beneficio del fútbol a largo plazo.
- Proteger la viabilidad y sustentabilidad a largo plazo del fútbol europeo.

Implementado un año después, el Fair Play Financiero buscaba que los clubes clasificados a competencias europeas cumplieran con dos condiciones (Peeters y Szymanski, 2014):

- Comprobar que no tenían cuentas por pagar vencidas, ya fuera con otros clubes y sus jugadores o autoridades (impuestos).
- A partir de 2013, los clubes deben cumplir con ciertos requisitos acordes con un punto de equilibrio (*break even*), el cual es alcanzado por medio de un balance en el que los gastos están sujetos a los ingresos del club, evitando así que los equipos continúen acumulando deuda. Esto obligaba a los equipos a tener una deuda no mayor a 5 millones de euros de lo ingresado por año, con un límite máximo de endeudamiento de 45 millones de euros por temporada hasta el 2015, y de 30 millones a partir del 2016¹⁶.

En este último aspecto, y con miras a mejorar el entorno y desarrollo del deporte, los equipos son capaces de excluir ciertos costos respecto al máximo nivel de endeudamiento, entre los que se encuentran los relacionados con la construcción de activos fijos tangibles (estadios), el desarrollo de equipos juveniles y gastos en actividades sociales de desarrollo.

¹⁶ Dichos límites eran permitidos siempre y cuando fueran cubiertos de manera íntegra por una contribución o pago hecha por el dueño del club o una parte relacionada.

El no cumplir con el total de los requerimientos impuestos por la UEFA no implica una desafiliación del organismo; dependiendo de la gravedad e incidencia, las medidas disciplinarias impuestas por el organismo son las siguientes (Rikardsson y Rikardsson, 2013):

- Advertencias
- Multas económicas
- Deducción de puntos
- Retención de ganancias de las competencias europeas
- Impedimento a la contratación de nuevos jugadores
- Descalificación de una competencia actual o exclusión de una futura
- Retirar títulos o premios

En este aspecto, desde su implantación en 2011, a seis equipos se les ha negado el acceso a competencias europeas por no haber pagado salarios o transferencias, y uno más por no haber cumplido con los requerimientos del punto de equilibrio. En cuanto a castigos económicos, equipos importantes como Manchester City y Paris Saint-Germain fueron castigados al no cumplir con los criterios establecidos. Al City le fue impuesta una multa de 49 millones de libras, restricciones respecto a gastos y solo poder registrar 21 jugadores para la Champions League de 2014-15. Por su parte, Paris fue sancionado con castigos similares a los de Manchester por acumular pérdidas por 149 millones de libras entre 2012 y 2013.

Más allá de los castigos a los equipos, la instrumentación del Fair Play Financiero ha traído una serie de resultados positivos, entre los que destacan (The European Club Footballing Landscape, 2014; UEFA, 2016):

- Los ingresos operativos agregados pasaron a números positivos: de pérdidas por 700 millones de euros en los dos años previos a la introducción del Fair Play Financiero, a ganancias operativas por 1,500 millones de euros entre 2014 y 2015.
- Pérdidas agregadas que se redujeron en 81% entre 2011 y 2015.
- Reducción en el número de clubes que operan con pérdidas superiores a 45 millones de euros, de 11 a solamente 4.

- La construcción de 58 estadios nuevos entre 2014 y 2016, comparado con 23 construidos en el periodo entre 2010 y 2013.
- El cociente entre salarios y ganancias (*wage to revenue*), considerado como uno de los principales indicadores financieros de los clubes de fútbol, logró reducirse de un 65.1% en 2011 a 62.1% para 2014
- A partir de su introducción en 2011, un total de 1.3 billones de euros han sido añadidos al total de activos fijos de los clubes.

La medida establecida por la UEFA, sin embargo, ha sido sujeta a críticas, ya que a pesar de controlar el gasto de los equipos y sanear sus finanzas, no solamente no ha hecho nada por detener las diferencias cada vez mayores entre los grandes equipos y el resto de sus competidores, sino que las ha acentuado.

Mientras que los equipos con menores ingresos ven muy limitada su capacidad de gastar, los considerados grandes han sido capaces de mantener sus niveles de gasto y continuar aumentándolos. La Élite financiera europea del fútbol, llamada así por el presidente de la UEFA Aleksander Ceferin, formada por los equipos Manchester United, Manchester City, Arsenal, Chelsea, Liverpool, Real Madrid, Barcelona, Bayern Munich y Paris Saint-Germain, han sido capaces de seguirle el paso al incremento salarial que exigen los jugadores, al mismo tiempo que concentran los ingresos comerciales y por patrocinios, los cuales son un resultado directo de mantener en su poder a los mejores jugadores.

Según Simpson (2017), en un periodo de 6 años empezando en 2011, estos nueve clubes han incrementado sus ingresos por más de 100 millones de euros cada uno, mientras que los otros 700 clubes pertenecientes a las primeras divisiones europeas, solo lo han hecho por un millón de euros en promedio. PSG y Bayern Munich han ganado sus últimos cuatro campeonatos de liga respectivamente, mientras que Real Madrid y Barcelona alternan el campeonato local desde 2005 a excepción de una temporada ganada por Atlético de Madrid. Aun a pesar de que la riqueza se distribuye de mejor manera en la Liga Premier, exceptuando dos temporadas, únicamente 4 equipos la han ganado desde 1995: Manchester City, Manchester United, Arsenal y Chelsea.

La UEFA está consciente de esta marcada diferencia. Para 2015, los 15 equipos más importantes en Europa tuvieron un incremento de 1.5 billones de euros en sus ingresos comerciales, y por patrocinios en los últimos 6 años, un incremento del 148%; por su parte, los más de 700 equipos restantes sumaron apenas 453 millones de euros por el mismo concepto, un incremento del 17% (The European Club Footballing Landscape, 2015).

Sin embargo, la medida del Fair Play Financiero, como el mismo organismo señala, no está dirigida a redistribuir los ingresos en el fútbol:

“Existen grandes diferencias entre la riqueza de los diferentes equipos y países, que preceden y son independientes del fair play financiero. El objetivo del fair play financiero no es hacer a los clubes iguales en tamaño y riqueza, sino alentarlos a construir su éxito en lugar de buscar “salidas rápidas”. Los clubes de fútbol necesitan un mejor ambiente donde el invertir en el futuro sea mejor recompensado para que más clubes tengan proyectos creíbles a largo plazo” (UEFA, 2017)

Otra crítica hacia las sanciones del Fair Play Financiero la plantean Peeters y Szymanski (2014), quienes señalan que uno de los grandes problemas radica en la credibilidad de las sanciones impuestas, la cuales al ir desde advertencias hasta la exclusión de torneos, no se han aplicado en la misma medida. De los clubes que no han cumplido con los requerimientos, los únicos que han recibido castigos de exclusión en las competencias han sido equipos pequeños y no pertenecientes a asociaciones poderosas. Más allá de imponer un ejemplo, castigar a demasiados equipos o equipos más grandes representa un riesgo mayor para la UEFA: “Si equipos más famosos fallaran con los criterios, la UEFA podría no castigarlos muy severamente por miedo a que su exclusión reduzca el atractivo de la competencia. Es más, si demasiados clubes quedaran excluidos, estos podrían formar una competencia propia” (p. 11).

En este sentido, la medida establecida por la UEFA parece tener resultados similares a las que las regulaciones gubernamentales han tenido sobre los grandes bancos, las que además de problemas de credibilidad, de acuerdo a Schwarcz (2017) han tendido a ser “ineficientes, inefectivas, o incluso peligrosas—dividiendo empresas y limitando su tamaño” (p. 1), caso similar a lo sucedido en el fútbol, en el que uno de los principales resultados al evitar las grandes inversiones de dinero ha sido ampliar la brecha que separa a los equipos pobres de los ricos.

A diferencia del modelo deportivo estadounidense que genera ganancias, el modelo europeo se ha caracterizado por ser incapaz de generar beneficios, en una industria donde el incremento salarial crece de manera más rápida que los ingresos. En la búsqueda de los mejores jugadores y respaldados por el gobierno y su importancia social, los clubes han mantenido esta tendencia, ya que aun en situaciones de insolvencia el dejar de operar o desaparecer es poco factible.

A pesar de los esfuerzos de UEFA por revertir esta situación por medio de la implementación del Fair Play Financiero y a falta de castigos ejemplares, la medida está lejos de revertir la política de gastos elevados en la que los equipos han basado sus éxitos deportivos, y parece haber acentuado la brecha que separa a los equipos con mayores recursos económicos.

Capítulo 2

Los grandes de Europa

Una vez expuestas las condiciones de la industria, el análisis se centra en siete de los equipos más dominantes en el fútbol europeo: Real Madrid y Barcelona en España; Bayern Munich y Borussia Dortmund en Alemania; Arsenal y Manchester United en Inglaterra; y Juventus en Italia. Clubes que cobijados por su grandeza y poder económico, han dominado la escena local y triunfado en competencias europeas.

2.1 Las Ligas

Antes de analizar a los equipos de manera individual, es necesario exponer el entorno que los rodea, concretamente la liga a la que pertenecen, ya que cada una se ha caracterizado por tener distintas legislaciones, no solo las que regulan los torneos en cuestiones deportivas como lo son las condiciones de ascenso y descenso o el número de equipos que las integran, sino aquellas condiciones que tienen un impacto sobre el aspecto económico, como lo son la manera de negociar los contratos televisivos, impedimentos a nuevas inversiones o las estructuras legales dominantes.

2.1.1 Liga Española: La Liga

La primera división española tiene su origen en 1929, año en el que 10 equipos, entre los que se encontraban Real Madrid y Barcelona, pertenecientes a dos torneos diferentes deciden competir en uno mismo: el Campeonato Nacional de Liga. La primera división mantuvo este nombre hasta 1984, en el que se cambia hacia “La Liga”¹⁷.

Actualmente, La Liga es la entidad encargada de organizar las competiciones profesionales en España, constituida por 42 Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). La primera división consta de 22 equipos y lleva el nombre de La Liga Santander¹⁸, mientras que la segunda la forman 22 equipos y lleva el nombre de La Liga 1 I 2 I 3.

¹⁷ La Liga forma parte de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) pero tiene autonomía jurídica en su organización y funcionamiento.

¹⁸ Siguiendo el modelo inglés, la liga española desde 2008 ha llevado al patrocinador principal de la competencia en su nombre. El Banco BBVA patrocinó la liga durante 8 años y fue sustituido en 2016 por el Banco Santander.

Históricamente, el fútbol en España ha sido dominado por dos equipos: Real Madrid y Barcelona, siendo este último el primer campeón en 1929, pero ocupando el segundo lugar histórico en la obtención de títulos nacionales, con 24 Ligas contra las 33 conseguidas por Real Madrid.

Uno de los primeros aspectos a resaltar del fútbol español, como lo señala Díaz (2011), es que en 1963 fue el pionero en Europa en negociar por medio de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) y la cadena Televisión Española (TVE) la repartición de los derechos televisivos de la transmisión de los encuentros de liga. Los recursos obtenidos fueron distribuidos entre todos los equipos, de acuerdo con el desempeño de los mismos. Aunque en un principio la medida fue tomada como negativa por los clubes al ver una disminución en el aforo de los estadios ante la posibilidad de ver los partidos por televisión, terminó por ser aceptada y mantenerse como una constante en los ingresos de los clubes.

A pesar de disputas con televisoras autonómicas (operadores públicos de cobertura regional) por la retransmisión de los partidos, el monopolio de la transmisión de partidos por parte de la televisión pública según Bonaut (2010) se mantuvo hasta 1988, año en el que se aprueba la Ley de la Televisión Privada, lo que da entrada a cadenas privadas en la pelea por los derechos de transmisión de la liga española. El mercado monopólico de la televisión pública pasó a ser ahora un duopolio de las operadoras de televisión de paga Sogecable y Mediapro. Como lo señala Díaz: “Esta lucha ha dado lugar a un incremento sustancial de los ingresos obtenidos por los derechos televisivos por parte de los clubes de fútbol español” (2011, p. 2)

A diferencia de las ligas alemana e inglesa donde los acuerdos de transmisión son colectivos, en España las negociaciones entre equipos y cadenas televisivas son individuales. Este hecho ha generado que las negociaciones entre equipos grandes y chicos sean desiguales, favoreciendo a los primeros gracias a su poder de mercado.

Este hecho, más allá de representar libre competencia y libertad de negociaciones, no hace más que acentuar la diferencia entre Real Madrid, Barcelona y el resto de los competidores, ya que son estos dos equipos quienes se llevan más de la mitad del total de los ingresos televisivos, siendo los de ambos equipos 15 veces superiores al del club con menores ingresos, mientras que en la Liga Premier el primer lugar obtiene ingresos únicamente 3 veces superiores a los del último (Díaz, 2011).

Sumada a la ventaja en el reparto televisivo, otro hecho que ha acentuado la superioridad de estos dos equipos, fue la promulgación de la Ley del Deporte en 1990, la cual establecía el procedimiento a seguir por parte de los Clubes Deportivos para participar en competencias oficiales, donde destacaban:

1. Inscribirse en el registro de asociaciones deportivas y en la federación del deporte correspondiente.
2. Adquirir la forma jurídica de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD).

La excepción a la transformación hacia las SAD era posible siempre y cuando los clubes contaran con saldo patrimonial positivo desde 1985, hecho que les permitía conservar su estructura jurídica. Este caso fue el de los equipos Real Madrid, Barcelona, Athletic de Bilbao y Osasuna¹⁹.

La adopción de las SAD tenía como propósito sanear las cuentas de los clubes, los cuales a partir de los ingresos televisivos habían entrado en un proceso inflacionario que había generado un aumento excesivo en sus gastos, el cual era cubierto mediante la venta de jugadores o el aumento del endeudamiento para mantener a los equipos a flote.

Sin embargo, el resultado no fue el esperado, la situación de endeudamiento de los equipos lejos de revertirse mantuvo su tendencia, aumentando la deuda total de los mismos de 172 millones de euros en 1992 hasta 5,000 millones de euros en 2007 (Victoria-Andreu, 2012).

En cambio, parece ser que el efecto sobre las SAD ha sido el de tener una menor capacidad al momento de obtener recursos al estar más vigiladas, mientras que los equipos que han mantenido su forma jurídica como la de Clubes Deportivos de base asociativa, han tenido más libertades y menores requisitos al presentar sus cuentas, ya que su única responsabilidad es ante los socios.

Estos hechos tienen como consecuencia que, a pesar de que La Liga sea una de las más importantes en Europa, carece de equipos que cotizan en bolsa, pues no tienen la transparencia necesaria para recurrir a esta forma de financiamiento.

¹⁹ Los cuatro equipos mantienen la forma jurídica de Clubes Deportivos hasta la actualidad.

Es por esto que los equipos del fútbol español han recurrido a la deuda bancaria como su principal fuente de financiamiento, la cual como señala Pérez (2014), los mantiene al borde de la insostenibilidad. El mismo autor añade la importancia que tienen las ayudas públicas en España sobre las finanzas de los clubes, en donde destacan subvenciones y ahorros como jugar en estadios propiedad de municipios.

El duopolio de la liga española, en manos de Real Madrid y Barcelona, se ha acentuado por su popularidad y poder de mercado, que sumado a su estructura jurídica y el ser empresas menos vigiladas, ha permitido que mantengan políticas de gastos elevados destinadas a obtener a los mejores jugadores y formar plantillas que dominen el campeonato a placer.

2.1.2 Liga Alemana: Bundesliga

La llamada Bundesliga fue formada en 1963, unificando el campeonato alemán que previamente se encontraba dividido en campeonatos regionales. Antes de su formación, los equipos alemanes dominantes de cada región gozaban de cierta comodidad, hecho que generaba que incluso los considerados grandes fueran poco competitivos al jugar torneos internacionales, por lo que la formación de la Bundesliga significó una mejora en la calidad en su conjunto de la liga.

Formada por 16 equipos y con 18 dos años después²⁰, en un principio cada una de las regiones tenía que ser representada; por ejemplo, la región de Múnich en un principio fue representada únicamente por Munich 1860; Bayern Munich, el equipo más exitoso con 26 títulos²¹, conseguiría unirse a la Bundesliga dos años después de su formación. Únicamente existe un equipo que ha estado desde la unificación de la liga: Hamburgo SV, los demás equipos como Werder Bremen, Stuttgart y Borussia Dortmund, aunque formadores iniciales, han tenido ausencias en la categoría principal.

La Bundesliga, como lo señala Budzinski (2010) se ha basado en tres pilares que regulan su funcionamiento:

1. El sistema de licencias

²⁰ Este número de equipos se ha mantenido hasta la actualidad, a diferencia de las otras ligas formadas por 20 equipos.

²¹ Seguido por Núremberg con 9 campeonatos.

2. Las reglas de propiedad
3. Fondo de salvaguardia

Respecto al sistema de licencias, se trata de la acreditación de los equipos por medio del cumplimiento de ciertos elementos de desempeño económico, deportivo, financiero, legal, administrativo, personal, de infraestructura y de medios que deben cumplirse para obtener una licencia.

Sin dicha licencia, los clubes no pueden participar en la Bundesliga o Bundesliga 2, y esta es otorgada como parte de un contrato entre el club y la Asociación de la Liga, con validez de una temporada. Es una medida que fue impuesta por los mismos clubes para asegurar que problemas financieros no les impidan terminar la temporada.

En palabras del director de licencias Werner Möglich (2016), gracias al sistema de licencias:

“Los clubes son financieramente estables, los estadios se mantienen en muy buenas condiciones, todos los equipos desarrollan talento joven, los miembros de la prensa tienen condiciones de trabajo ideales, y –administrativamente- los clubes cuentan con personal y estructuras excepcionalmente buenas” (Bundesliga)

Las solicitudes de los equipos se presentan en Marzo, son analizadas, y en Abril se tiene la respuesta por parte de un comité dedicado a otorgar o negar la licencia²², así como de emitir recomendaciones.

Conseguir la licencia asegura al club competir en la temporada, siempre y cuando se respeten las condiciones presentadas, de lo contrario se incurre en multas administrativas o deportivas (deducción de puntos).

En cuanto a las reglas de propiedad, predomina la conocida como regla 50+1. Tradicionalmente, los clubes en la Bundesliga son registrados como asociaciones (*eingetragener Verein*), de responsabilidad limitada. Los miembros del club de fútbol o *Verein*, deben mantener en su poder la mayoría de las acciones con derecho a voto, es decir, un 50% + 1 del control de la compañía; en caso contrario se niega la licencia otorgada por la DFL.

²² En caso de ser denegada, se tienen dos oportunidades más de volver a presentar sus aplicaciones a la Liga Alemana de Fútbol, DFL (Deutsche Fussball Liga).

No existe una limitación respecto a la emisión de acciones sin derecho a voto, de manera que este tipo de contribuciones de capital son permitidas. La única excepción a la regla 50+1, es una adquisición por parte de compañías que hayan acompañado a los clubes por más de 20 años, como son los casos de Bayer Leverkusen y Wolfsburgo, adquiridos por Bayer AG y Volkswagen AG respectivamente.

Este mecanismo no solo evita la multipropiedad, sino que tiene como principal objetivo evitar la adquisición de los clubes por parte de un solo individuo, como el caso de Chelsea y Roman Abramovich en Inglaterra, que pusiera en riesgo la estabilidad del equipo al adquirir una deuda elevada, y por ende la estabilidad de la liga en su conjunto.

Sin embargo, esta regla es la más criticada, ya que más allá de procurar el bienestar de los equipos, parece cuidar el dominio de los grandes, evitando que grandes inyecciones de dinero impulsen a equipos incapaces de adquirir jugadores con sus propios medios. Budzinski (2014) señala que los límites a las inversiones en corto plazo, en un entorno internacional de mercados futbolísticos que no están regulados, perjudica la competitividad local, y por ende la internacional también. Parece no tener sentido mantener la regla 50+1, teniendo en cuenta que el sistema de licenciamiento funciona, tomando en cuenta que ningún equipo de la Bundesliga ha incurrido en bancarrota.

Incluso presidentes de equipos ven como perjudicial mantener esta regulación. Martin Kind, presidente de Hannover, señala:

“La regla significa la pérdida en la posibilidad de muchos equipos de la Bundesliga de poder competir nacional e internacionalmente. Y en muchas formas detiene el desarrollo del fútbol alemán, especialmente de aquellos clubes que juegan en la mitad inferior de la Bundesliga al no tener los recursos financieros suficientes. La regla de propiedad debe ser abandonada o modificada” (2010).

Por su parte el fondo de salvaguardia, fue creado con la intención de otorgar liquidez temporal a los equipos en caso de una crisis y de esa manera continuar las operaciones de la liga de manera normal. Con un volumen de 10 millones de euros, el fondo permite al equipo que así lo requiera cubrir hasta dos meses de salarios o un máximo de 5 millones de euros, teniendo como contraparte una deducción de 3 puntos en el torneo.

Respecto a los ingresos, el principal canal ha sido el comercial. De acuerdo con Szymanski (2015) la Bundesliga ha sido la más exitosa en cuanto a la atracción de patrocinadores, alrededor del 30% de sus ingresos proviene de esta fuente, comparado con la Liga Premier en donde solo representa el 15%. Esto se explica debido a dos hechos:

En un principio, a diferencia de otras ligas, la Bundesliga no migró en su totalidad hacia la televisión de paga por lo que muchos partidos eran televisados en TV abierta, otorgando una mayor exposición a los patrocinadores.

Por otra parte, los grandes clubes alemanes han tenido como característica una relación cercana con empresas locales. “Las personas (en su mayoría hombres) que dirigen las compañías alemanas tienen un gusto por el fútbol alemán y les gusta patrocinar equipos alemanes. La mayoría de las empresas afirman que los patrocinios derivan en grandes beneficios” (Szymanski, 2015; p. 104).

A pesar de que la principal fuente de ingresos continúa siendo la comercial, la Bundesliga ha seguido la tendencia de las otras ligas al transmitir la mayoría de sus partidos por televisión de paga, y los altos contratos televisivos que esto conlleva.

Los derechos televisivos de la Bundesliga se sitúan únicamente por debajo de los de la Premier League, con un contrato de 4 temporadas (2017-18 a 2020-21) por 4.64 billones de euros, el reparto de los derechos televisivos entre los equipos alemanes se distribuye de la siguiente manera (totalsportek, 2017):

- 65% es distribuido equitativamente entre los 18 equipos al final de cada temporada
- 35% es distribuido de acuerdo con la posición de los equipos en las últimas cinco temporadas.

De esta manera, la distribución de los ingresos televisivos ha cambiado respecto al modelo anterior²³, pero sigue beneficiando en mayor medida a los equipos que ocupan los primeros lugares.

²³ Hasta el contrato anterior, los ingresos televisivos se distribuían de acuerdo con las últimas cuatro temporadas disputadas por los equipos: 40% de acuerdo con la última, 30% la siguiente, 20% la tercera y la cuarta un 10%. Esto implicaba un ratio 2 a 1, entre el equipo mejor clasificado y el último.

La brecha existente entre Bayern Munich y el resto de la Bundesliga ha aumentado gracias a la estructura misma de la liga. El proceso de licenciamiento junto con la regla 50+1, a pesar de mantener finanzas sanas en los equipos, ha limitado la inversión en los equipos pequeños y favorecido el dominio del club bávaro al ser el único con posibilidades de mantenerse a la par del aumento salarial característico del mercado europeo.

2.1.3 Liga Inglesa: Liga Premier

Tras presiones por profesionalizar el fútbol, y ante los ingresos crecientes provenientes de las entradas a los estadios, 25 años después de la formación del organismo de gobierno del fútbol inglés, la Football Association (FA), en 1888 se funda el campeonato de fútbol inglés, bajo el nombre de Football League, siendo esta la primera competencia profesional en el mundo.

En un principio, los clubes eran manejados por un comité, al que correspondían las decisiones de financiamiento, y las deudas del club pasaban a los miembros de estos comités. En un principio este modelo era viable, pero a medida que los clubes crecían las cargas financieras potenciales eran demasiado grandes. Esto provocó que para 1923, como lo señalan Buraimo, Simmons y Szymanski “la Football League (...) tenía 88 miembros divididos en 4 divisiones, todos empleando jugadores profesionales y casi todos organizados como sociedades anónimas. Esta se ha mantenido como la estructura legal dominante hasta el día de hoy” (2006; p. 2)

La Football League continuó creciendo y, a pesar de etapas de crisis como las ocurridas en los años sesenta ante un descenso en las entradas y otra a inicios de los ochentas por parte de los clubes pequeños los cuales enfrentaban dificultades financieras y pérdidas operativas, la popularidad de la liga inglesa iba en aumento, hecho que se tradujo en la entrada del primer acuerdo para televisar la temporada completa en 1983, por 5.2 millones de libras, que para 1988 ya alcanzaba la cifra de 44 millones de libras.

Con la intención de mantener la estabilidad en la Football League, la FA estableció medidas para distribuir los ingresos, no solo entre todos los equipos, sino entre las cuatro divisiones que dependían de la asociación. Dichas medidas incluían el reparto equitativo del total de las entradas en los estadios; los contratos televisivos se repartían de la siguiente manera: 50% correspondía a los clubes de la primera división, 25% a los de segunda, 12.5% a los de tercera

y 12.5% a los de cuarta. Esta situación acentuó las diferencias entre los clubes y la FA, la cual jamás había sido buena, ya que los dueños de los equipos consideraban que los directivos a cargo de la FA frenaban la comercialización del deporte y apelaba siempre en favor de los jugadores, especialmente en cuestiones de salarios y transferencias.

Estos hechos provocaron que clubes como Arsenal, Manchester United y Liverpool, insatisfechos por el reparto de ingresos, lideraran la salida de la Football League, la cual a más de 100 años de su nacimiento dejaría de existir para dar paso a la formación de la Liga Premier (*Premier League*) en 1992. A tan solo 25 años de haber sido formada, Manchester United ha sido el máximo campeón de este certamen con 13 títulos, mientras que equipos como Arsenal, Chelsea, Everton, Liverpool, Tottenham y el mismo Manchester han sido los únicos en disputar todas las temporadas.

El inicio de la Premier League también significó la venta de la totalidad de la transmisión de sus partidos a un solo operador de cable, SkySports, el cual desde un inicio firmó un acuerdo de 380 millones de libras por 5 temporadas. Y tal como lo deseaban los grandes equipos, la distribución de los ingresos entre las divisiones se modificó de manera importante, correspondiendo un 74% del total de éstos a los equipos de primera, y un 18%, 6% y 3% entre las divisiones restantes.

A pesar de que la totalidad de los derechos televisivos ya no pertenecen a Sky, este se ha mantenido como el principal socio de la Premier League, y junto con BT Sports, firmaron un acuerdo para transmitir tres temporadas a partir de 2017 por 5.1 billones de libras (totalsportek, 2017). En cuanto a la repartición de los ingresos entre los equipos de primera división, estos siguen los siguientes porcentajes:

- 50% divididos de manera equitativa entre los 20 equipos.
- 25% de acuerdo a sus méritos, es decir, la posición en la temporada.
- 25% en relación a cuantas veces fueron transmitidos en vivo.

Otro cambio importante ocurrió un año después de su formación, cuando la Liga Premier comenzó a usar patrocinios en el nombre del campeonato, mismo modelo que sería adoptado

más tarde por la liga española. Carling²⁴ fue su primer patrocinador, posteriormente la liga cambió su nombre a FA Carling Premiership desde 1994 hasta 2001, y con la llegada de Barclays²⁵, el título de la competición sería el de FA Barclays Premiership hasta 2007, y Barclays Premier League de 2008 a 2016.

A pesar de que el acuerdo con Barclays implicaba una entrada de 40 millones de libras anuales, el mismo llegó a su fin al igual que los patrocinios en el nombre de la liga, por lo que a partir de la temporada 2017 lleva el nombre únicamente de Premier League.

Pero este cambio ha permitido a la liga añadir patrocinadores oficiales en lugar de depender de uno solo, Barclays continúa como patrocinador oficial y se le unieron marcas como Nike, Tag Heuer y el regreso de Carling. Como lo señala el director de marcas de la Liga Premier, Tom Greenwood, no se descarta la idea de regresar los patrocinios al nombre del campeonato, sino que más bien es una forma de explorar el mercado y ver cuál es el valor de la Liga Premier como marca (Sportspromedia, 2017).

Por último, el inicio de la Premier League ha generado una fuerte atracción de inversores privados, concretamente extranjeros para la adquisición de los equipos, ya que no existen regulaciones que limiten la adquisición de acciones de los clubes. Como lo señalan Rohde y Breuer (2016), actualmente el 90% de los equipos son propiedad de inversores extranjeros, y alrededor de un 60% de los clubes están manos de dueños extranjeros, los cuales van desde estadounidenses como la familia Glazer²⁶ con Manchester United, Stan Kroenke²⁷ con Arsenal y John W. Henry²⁸ con Liverpool, hasta el ruso Roman Abramovich²⁹ con Chelsea; y el jeque Mansour bin Zayed bin Sultan Al Nahyan³⁰ con la adquisición de Manchester City.

La llegada de los llamados *sugar daddies* a la Premier League ha traído consigo un aumento en la inversión de los equipos, traducido en un nivel competitivo que evita el dominio claro

²⁴ Cervecería inglesa.

²⁵ Compañía de servicios financieros en Inglaterra.

²⁶ Dueño de Tampa Bay, equipo de la NFL en Estados Unidos.

²⁷ Dueño de equipos de NBA, MLS y NFL en Estados Unidos.

²⁸ Dueño de Boston Red Sox, equipo de la MLB en Estados Unidos.

²⁹ Empresario petrolero ruso.

³⁰ Miembro de la familia gobernante de los Emiratos Árabes Unidos y presidente del fondo IPC que controla el 100% de la petrolera española Cepsa.

de un solo equipo. Sin embargo, varios autores coinciden en el hecho de que las distorsiones que traen consigo terminan por opacar sus ventajas, para Rohde y Breuer (2016), a pesar de considerar que el modelo de inversionistas privados que inyectan dinero es el dominante, y que la falta de competitividad en otras ligas se asocia a la falta de estos, reconocen que su llegada a implicado un aumento en las deudas y pérdidas de los equipos, y que los salarios promedio pagados por dueños extranjeros en la Premier League para la temporada 2012, duplican los de dueños locales. Por su parte, Wilson (2013) afirma que los clubes en propiedad de inversores privados son más exitosos en torneos nacionales, pero esto ha implicado una pérdida de eficiencia en su manejo financiero.

Así, la Liga Premier se mantiene como la líder en cuestión de contratos televisivos y una de las más competitivas localmente; sin embargo, este éxito no se ha traducido en competiciones europeas, las cuales han sido dominadas en los últimos años por ligas que internamente gozan de menores niveles de inversión y competitividad, como los son la española y alemana.

A diferencia de otras ligas, la Premier no está dominada por uno o dos equipos y ha brindado la posibilidad a más clubes de ser contendientes por el título, debido a que la entrada de inversores extranjeros no está limitada y los nuevos dueños están conscientes de que invertir grandes sumas de dinero en la contratación de jugadores los hace pelear las primeras posiciones de manera casi inmediata, sacrificando el rendimiento financiero por el deportivo.

2.1.4 Liga Italiana: Serie A

Traído por inmigrantes ingleses, el fútbol llega a Italia en 1860, que ve el nacimiento de su primer club en 1881, y en 1889 surge la asociación italiana de fútbol FIGC³¹, y el primer campeonato organizado en Turín³². Los primeros equipos en destacar fueron Internazionale, Torino y Genoa, este último considerado el primer equipo grande en Italia.

El primer campeonato nacional fue unificado hasta 1929, ya que hasta ese año el torneo estaba formado por equipos del norte de Italia, pero como lo señalan Rossi, Hamil y Morrow (2010), los equipos dominantes continúan siendo los del norte y centro de Italia, mientras

³¹ Federazione Italiana Giuoco Calcio

³² Los primeros torneos tenían el formato de copas y su duración era de un par de días.

que la zona sur solo ha visto a tres equipos alzarse con el título³³. Con sede en Turín, Juventus es el máximo campeón de la competición, con 33 títulos, vinculado desde sus orígenes a la familia Agnelli, dueños de la marca FIAT.

La asociación italiana de fútbol, FIGC, ha mantenido un papel importante en el fútbol italiano, a diferencia de competiciones como la inglesa, en donde los clubes abandonaron la asociación inglesa de fútbol (FA) en 1992 para formar su propia liga. Así, la FIGC, sigue marcando los estatutos y regulaciones bajo los cuales se disputa el torneo local, al mismo tiempo de ser la encargada de supervisar el desempeño financiero de los clubes.

Una particularidad del fútbol en Italia ha sido el de tener un fuerte nexo con el ambiente político del país. El primero de estos ejemplos se da durante el régimen fascista de Benito Mussolini, en donde este deporte fue usado como propaganda y el gobierno estuvo a cargo de la organización de los torneos locales.

Más recientemente se encuentra el caso del político Silvio Berlusconi. En 1986 compra al club AC Milán, equipo al cual a través de inversiones personales logró hacer campeón de la Champions League tres años después de su llegada; además, consiguió 4 títulos más hasta 2007. Pero las intenciones del presidente del club nunca fueron meramente deportivas:

“Silvio Berlusconi, dueño de AC Milán desde 1986, y tres veces primer ministro -1994 a 1995; 2001 a 2006; 2008 a la fecha – es un hombre que ha utilizado el gran éxito de su club de fútbol (...) para apoyar el lanzamiento, y posteriormente poder mantener, su carrera política, levantando el nombre de su nuevo partido político Forza Italia” (Rossi, Hamil y Morrow, 2010; p. 6).

El ex primer ministro italiano encontró en el AC Milán una inversión que, en cuestiones de fama y prestigio, justifica cualquier tipo de pérdida financiera.

Al igual que el AC Milán, la propiedad de los equipos italianos recae en una persona, la mayoría de estos son también empresarios de varios sectores (televisión, transportes, telecomunicaciones), que tienen otras prioridades económicas y de gran influencia en los medios italianos. Este hecho ha impedido que los equipos puedan ser unidades capaces de

³³ Los autores señalan que esta diferencia no se encuentra únicamente en el fútbol, sino que es propia del país; es decir, existen disparidades económicas y sociales entre el norte y sur de Italia.

tener una sustentabilidad financiera propia y que sean vistos más como una cuestión de imagen (Boeri, Severgnini. 2012)

Respecto a los contratos televisivos, al igual que en otros países, las primeras transmisiones de la liga estuvieron a cargo de televisoras nacionales y locales, en el caso de Italia, RAI, una empresa de radiodifusión pública fue la encargada de transmitir los encuentros de liga en su totalidad hasta los años ochenta.

Es Berlusconi quien ya al frente de Milán comienza a hacer la compra de los derechos para televisar torneos internacionales donde participaba su equipo, y posteriormente partidos de liga y Champions League, dando inicio a la migración del fútbol italiano hacia la televisión de paga.

A partir de entonces los ingresos por transmisión fueron escalando en importancia, hasta convertirse en la principal fuente de ingresos de los equipos (Deloitte Money League, 2012; Kase, Gómez, Urrutia, Opazo y Martí, 2006).

Aunque negociados individualmente hasta 2010, la Serie A decide negociarlos de manera colectiva a partir de la temporada 2011, siguiendo el éxito del modelo inglés, bajo los siguientes criterios:

- 40% dividido de manera equitativa entre los equipos participantes de la Serie A.
- 30% según el éxito del club en Italia que se reparten:
 - 25% acorde a su número de seguidores (miembros del club, asistencia a los estadios).
 - 5% correspondientes a la población del área a la que pertenece el club.
- 30% basado en los méritos históricos del club, divididos en:
 - 15% divididos según la posición en la liga durante los últimos 5 años.
 - 10% de acuerdo con los resultados históricos, es decir, aquellos resultados anteriores a 5 años.
 - 5% basado únicamente en la posición alcanzada en el último torneo.

Así, la Serie A, aunque negociada de manera colectiva, mantiene un reparto que claramente beneficia a los equipos más grandes, con mayores logros históricamente y mayor cantidad de aficionados. De esta manera, el contrato de 2016 permitió al mejor equipo ganar 6 veces más que el de peor desempeño (totalsportek, 2017).

A pesar de la fuerte dependencia de estos ingresos, el fútbol italiano se ha visto rezagado respecto a las renovaciones negociadas, quedando por debajo de la liga inglesa, alemana, e incluso la española que, aunque negociada de manera individual, en su conjunto supera lo alcanzado por la italiana.

Pero no se trata de una cuestión de popularidad, ya que el fútbol continúa siendo el deporte más popular en Italia. Se trata más bien del poco atractivo de la Serie A, mismo que está relacionado por su ineficacia al momento de atraer estrellas internacionales, las cuales incluso prefieren el fútbol francés. Este hecho como lo señalan Boeri y Severgnini (2012) se debe a tres hechos principalmente:

- La alta dependencia de los clubes italianos de los ingresos televisivos.
- Los altos costos a los que se exponen los equipos derivados de la inflación en los salarios (aunque esta no es una particularidad del fútbol italiano).
- Los escándalos y falta de credibilidad que ha caracterizado la Serie A en años recientes.

Es este último aspecto, el que ha dañado en mayor medida la imagen del fútbol en Italia con situaciones que van desde la evasión de impuestos, hecha por Berlusconi en 1992 tras la compra de un jugador a Torino y el dopaje de jugadores de Juventus desde 1993 hasta 1998; hasta el peor de todos, el llamado Calciopoli en 2006, año en el que se comprobó que por medio de llamadas telefónicas, entrenadores, árbitros, agentes de jugadores y ejecutivos de clubes habían amañado los resultados de varios partidos de liga. Entre ellos destaca el entonces director general de Juventus, Luciano Moggi, quien ya tenía un historial de acusaciones pero estando al mando de Torino. Las sanciones hacia los equipos fueron desiguales: la eliminación de títulos y descenso impuestos a Juventus como resultado de su asociación directa con Moggi quien estaba al frente de la red de corrupción; mientras que a AC Milán y Fiorentina, el castigo consistió únicamente en la deducción de puntos.

El fútbol italiano es el más claro ejemplo de cómo la mala administración de los equipos tiene repercusiones no solo a nivel individual sino en la liga en su conjunto. Producto de escándalos y equipos que son manejados más como un escaparate social que como empresas, la Serie A se ha convertido en un campeonato menos atractivo, hecho que ha generado que los mejores jugadores y nuevos inversores prefieran otras competiciones antes que la italiana.

Las principales diferencias entre las ligas radican principalmente en el reparto de los ingresos generados por los contratos televisivos, a pesar de que las cuatro ligas han terminado por negociarlos de manera colectiva, y la estructura de propiedad predominante en cada país: en Alemania y España, la estructura que predomina son las de asociaciones, en el fútbol italiano dominan inversores nacionales, y en la liga inglesa la mayor parte de los equipos se encuentran en manos de inversores extranjeros (The European Club Footballing Landscape 2015).

A pesar de dichas diferencias, cada una de las ligas se ha formado y beneficiado del éxito de sus más grandes equipos, quienes a su vez tienen una fuerte influencia en las decisiones tomadas en cada uno de los campeonatos.

La liga alemana es la que goza del mejor ambiente financiero en donde el correcto funcionamiento operativo y económico de los clubes es un requisito para poder participar en el torneo local, y que a pesar de no contar con grandes inversiones que impulsen el rendimiento deportivo, se trata de la competencia con mejor promedio de asistencias.

A nivel de competencia es la liga inglesa la que destaca, hecho que se refleja en ser la competencia con los mejores contratos televisivos. La inexistencia de un club que domine ampliamente el torneo implica un atractivo para nuevos inversores quienes inyectan grandes sumas de dinero con tal de tener a los mejores jugadores, lo cual termina por beneficiar la calidad del espectáculo.

En el caso del fútbol español, resulta difícil imaginar que un equipo pueda mantenerse a la par de Real Madrid y Barcelona, ya que más allá de su poder económico, ambos equipos cuentan con popularidad, poder de mercado y relaciones gubernamentales que son casi imposibles de forjar en un par de años.

El amplio dominio de Juventus con 6 títulos obtenidos de forma consecutiva entre 2012 y 2017, junto con los escándalos y mal manejo de los equipos, han ocasionado un rezago

importante en el fútbol italiano respecto a las otras ligas analizadas. A pesar de esto, estar ligado a un club italiano sigue siendo un motivo de orgullo para sus propietarios

2.2 La Elite Europea

Una vez analizadas las ligas a las que pertenecen cada uno de los equipos, y antes de conocer su desempeño financiero, se estudia su historia, ya que cada uno de ellos logró tener el mote de “grande” de manera distinta, y su pasado sigue teniendo repercusiones en los objetivos que persigue cada club, la forma de administrarse e incluso la forma de identificarse con sus seguidores

2.2.1 Real Madrid

Con origen en la clase media, sus primeros socios fueron pequeños industriales y funcionarios civiles y militares; el club “merengue” fue fundado en 1902 por Juan Padrós, quien fue pieza clave en la creación de la Real Federación Española de Fútbol.

Los años veinte fueron una década importante: en 1920, a pesar de no ser el equipo más popular en España, bajo el mandato de Pedro Parages, obtiene el título de Real Club, añade la corona a su escudo y nombra a Alfonso XIII presidente de honor. A mediados de la década Luis de Urquijo se encarga de la transición del Real Madrid amateur al profesional la construcción de su primer estadio, el Chamartín, y se comienzan a invertir recursos en la contratación de jugadores.

Los años treinta fueron una década de contrastes para el equipo pues a pesar de haber obtenido títulos, en 1936 el club es sometido a un proceso de incautación del que logra sobrevivir gracias a sus contactos dentro del Comité de Incautación. La situación del equipo llegó a ser tan crítica que incluso pidió ayuda al club Barcelona, la misma que fue negada. Como resultado el equipo campeón terminó por desintegrarse.

Sin embargo, el equipo es capaz de sobrevivir y el verdadero cambio lo experimenta con la entrada del régimen franquista, el cual veía en el deporte un “mecanismo de integración nacional, como instrumento de socialización política para los jóvenes y como herramienta de propaganda ideológica” (González, 2010, p. 4). El deporte se había convertido en una

cuestión de Estado, donde las autoridades tenían derecho a interferir en la organización de las entidades deportivas, así como su adhesión explícita al régimen.

Esta transición no fue sencilla, en 1941, conocido como “Año de la Victoria” el equipo pasa por su peor etapa: sin una plantilla debido al destierro de algunos jugadores, un estadio en ruinas al ser usado como campo de prisioneros, trofeos y archivos desaparecidos, y una estructura societaria dislocada, el equipo estuvo a punto de descender en 1942 y 1948, además hubo intentos de ser absorbido por el que sería posteriormente el equipo Atlético de Madrid.

Es entonces que la llegada de Santiago Bernabéu como presidente del Madrid, previamente jugador y entrenador del equipo, posibilita un acuerdo entre el equipo y un gobierno obsesionado con tener el poder totalitario del fútbol. Es a partir de entonces que el equipo tiene fuertes vinculaciones con la esfera política, y gracias a Bernabéu quien “lo transformó en una poderosa maquinaria social y deportiva” (González, 2010; p. 7).

Hijo de una adinerada familia, Bernabéu se caracterizó por conocer todas las facetas del fútbol, desde la negociación de un contrato hasta el trato enérgico hacia los jugadores. Su proyecto de transformar al aún entonces equipo “chico” comienza con la construcción del estadio más grande de Europa en una de las zonas más elegantes de Madrid. Esto generó dudas, especialmente ante los posibles problemas en el pago del crédito. Sin embargo, los terrenos en la Castellana fueron adquiridos gracias al vínculo del club con el poder, por medio de un préstamo de dos millones de pesetas por parte del Banco Mercantil. Este mismo organismo apoyo la colocación de obligaciones que fueron un éxito socialmente, atrayendo a inversionistas y a la masa social en general (42 mil socios para 1953). Como lo señala Szymanski (2015) “los contactos adecuados con el régimen eran esenciales – y Bernabéu fue capaz de asegurar que el Real recibiera lo mejor de todo” (p. 24).

Estos hechos dan un giro por completo a la situación del Real Madrid, cuyo afianzamiento económico³⁴ fue acompañado por el éxito deportivo, al contratar a los mejores jugadores de la época como Alfredo di Stéfano y Ferenc Puskás, que llevó al equipo a ser pentacampeón

³⁴ Duplicó sus ingresos para finales de los años cincuenta y era el mayor contribuyente deportivo de España.

de la Copa Europea de 1956 a 1960. El club había llegado a convertirse en un aristócrata del fútbol.

Continuar con el fichaje de estrellas mundiales, así como una fuerte inversión en la construcción de la Ciudad Deportiva y la emisión poco exitosa de obligaciones en 1961, trajeron consigo una deuda de más de 90 millones de pesetas y un riesgo inminente de bancarota, el cual fue evitado gracias a indemnizaciones por retransmisión de partidos y contratos publicitarios.

Una polémica urbanística al querer vender los terrenos donde se localizaba el estadio Chamartín para construir un rascacielos, el cual resultó ser un fiasco, la muerte de Franco en 1975, y la de Bernabéu en 1978, así como la transición a la democracia en España, marcan una década en que el poder económico del equipo se ve debilitado y por ende el deportivo, cuando espectáculo y asistencias al estadio habían caído considerablemente.

Es hasta finales de los años ochenta del siglo pasado, ante una Europa sin fronteras, que el resurgimiento del Real Madrid acompañó al de la ciudad, y la llegada del magnate de la construcción Florentino Pérez con la promesa de inyectar dinero al club marcaba el inicio de una nueva etapa de éxitos para el club merengue.

A su llegada, Florentino Pérez busca revertir la situación delicada del club; equilibra el presupuesto y sana el balance, lo cual es conseguido por medio de la venta de las instalaciones de la Ciudad Deportiva a la ciudad. De manera paralela, forma el equipo de los galácticos, una mezcla de talento nacional con Casillas y Raúl, acompañado de los mejores jugadores internacionales del momento: Zidane, Figo, Ronaldo y Beckham.

Sus primeros años fueron de éxito deportivo, con la obtención de dos títulos de Liga y una Champions League, gracias a “la continuidad del planteamiento organizativo, de política de actuación y de las personas responsables” (Kase, 2006; p. 11)

Pero es esta misma política del equipo, conocida como la de “Zidanes y Pavones” que consistía en sustituir jugadores de nivel intermedio por figuras, terminó por formar a un equipo con una edad promedio elevada, una baja exposición de canteranos y contrataciones que ya solo obedecían el tema mediático, como lo fue la de Michael Owen.

Florentino Pérez deja la presidencia en el 2006, pero regresa 3 años después, caracterizado nuevamente por el fichaje de estrellas como Cristiano Ronaldo, Bale y Kroos, y que a pesar de haber conseguido 4 Ligas y 4 Champions League, aún está por debajo de las 16 Ligas y 6 Champions League de Santiago Bernabéu, quien a ojos del mismo club “fue todo para la institución blanca. Jugador, entrenador, directivo y presidente. Creador de su grandeza deportiva, prestigio internacional y el patrimonio del que hoy disfruta” (Real Madrid C.F. - Web Oficial, 2017).

No hay duda que el equipo es un referente nacional junto con el Barcelona, en cuanto al movimiento de aficionados, audiencias e ingresos. Pero considerando la crisis financiera de la mayoría de los equipos españoles, el Real Madrid sigue siendo un equipo de la monarquía, acentuada por su ventaja en los contratos televisivos y con abonos en el estadio que van de los 380 a los 2400 euros (thesun.co.uk, 2017), ver al equipo merengue, es digno de la realeza.

2.2.2 Barcelona

A pesar de la conflictividad social vivida en Barcelona a finales del siglo XIX, la popularización del fútbol en toda Europa llevó a un grupo de jóvenes extranjeros³⁵, entre ellos el suizo Joan Gamper, a fundar el Fútbol Club Barcelona en 1899 en Cataluña. Como el mismo club destaca, Gamper: “fue el alma y el impulsor del proceso durante los primeros 25 años. Su compromiso con el FC Barcelona va más allá de sus facetas como jugador, directivo y presidente.” (FC Barcelona, 2017).

Los primeros socios del club (incluyendo jugadores) tenían la obligación de aportar dos pesetas mensuales, hecho que era considerado un lujo, Barcelona era un equipo creado por y para personas con alto poder adquisitivo. Su primer presidente, Walter Wild, era una clara representación de este estrato, un hombre poderoso económicamente y reconocido por impulsar el deporte en la ciudad.

A pesar de esto, el club vivió sus peores años como producto de una masa social que abandonaba al equipo, pasando de más de 200 socios en 1905 a solo 38 para 1908³⁶, junto

³⁵ Era la fusión de tres grupos de deportistas: una agrupación de suizos y alemanes protestantes, donde destacaba Gamper, una de británicos y un grupo catalán local (Iturriaga, 2015)

³⁶ Mínimo histórico del club.

con presidentes que no hacían sino acentuar los problemas económicos, la existencia del FC Barcelona estaba en riesgo.

Es entonces que el papel del ex jugador y fundador Joan Gamper, quien ocupaba un cargo directivo, comienza a cobrar mayor importancia, consciente de la idea de que el club no podía morir, apeló por la idea de conseguir mayor número de abonados bajo la premisa de que los potenciales aficionados tenían un sentimiento fuertemente catalanista, vendiendo la idea de que FC Barcelona y Cataluña debían ser uno mismo.

Apenas unos meses después la masa de socios comenzó a crecer y sumado a ayuda de la clase política en la que Gamper tenía buenos amigos, las finanzas del club comienzan a estabilizarse. Esta situación le permitió hacerse de terrenos y construir su primer estadio para 1909, el de Calle Industria, el cual sería el hogar del equipo por 13 años y en donde adquiere una verdadera trascendencia social.

Bajo este nuevo ambiente, entre 1910 y 1913, el club comienza a destacar en torneos locales, con la obtención de tres copas España (actualmente copa del Rey), y cuatro Copas de los Pirineos (antecesor de la Champions League), la cual había surgido como una idea de Gamper de no limitarse a los aficionados locales, en una época donde el box y el tenis eran más populares que el fútbol.

Es en estos años cuando surge el primer gran ídolo del club y un revulsivo en la popularidad del mismo, de nombre Paulino Alcántara, un joven filipino hijo de un militar español, fue el primer gran ídolo de Barcelona dentro del terreno de juego; fue el goleador histórico hasta 2013 y el primer éxito mediático del club. Como lo señala Iturriaga:

“un icono en la época con su célebre pañuelo pegado al pantalón, logró atraer a las masas al estadio del FC Barcelona. Basta decir que cuando el jugador se hizo socio y empezó a jugar como juvenil, el club apenas superaba los 200 socios. Cuando se retiró, en 1927, la cifra estaba por encima de los 10,000, lo que convertía a la entidad catalana con más número de abonados con mucha diferencia de cualquier otra” (2015, p. 150)

A pesar del inicio de la Primera Guerra Mundial, lo que significaba el paso del fútbol a un segundo plano, las finanzas del club continuaron fortaleciéndose como producto de la bonanza económica que se vivía en Cataluña, la cual había aprovechado la situación para

impulsar su industria textil, generando una importante burguesía industrial, la cual a partir de este momento jugaría un papel importante en los consejos directivos del equipo.

Así, un equipo con finanzas estables y encabezado por Alcántara vive su primera época dorada en los años veinte del siglo pasado. En 1922 el club deja La Escupidera³⁷, para mudarse a su primer gran estadio, Les Corts, con capacidad para 30,000 aficionados. Con otras 4 copas de España y la obtención de la primer Liga Española de la historia en 1929, al superar a Real Madrid por cinco puntos, el equipo culé se establecía como uno de los equipos dominantes del fútbol español.

En contraste con la década anterior, la situación vivida en los años treinta fue totalmente contraria. A la ausencia de títulos y la disminución del número de socios³⁸ en medio de una situación económica delicada vivida a en el mundo tras la crisis de 1929, se le sumaron la despedida del alma del equipo, Joan Gamper quien se quitó la vida en 1930³⁹, y la ejecución de Josep Suñol en 1936, uno de los principales vínculos del club con el gobierno español, dejaban al equipo sin rumbo aparente en medio del contexto inestabilidad política y social.

Con la llegada del régimen franquista el equipo perdió autonomía al tener un presidente que era elegido por las autoridades deportivas; e identidad al verse obligados a cambiar el escudo y nombre del equipo. Esto sumado a las condiciones cambiantes del fútbol en la época, en la que los salarios de los jugadores eran insuficientes para que se dedicaran de lleno a este y se recurría a la contratación de estudiantes y trabajadores, llevó al Barcelona a estar a punto de desaparecer.

Aún bajo estas circunstancias, el club fue capaz de comenzar el armado de una plantilla, caracterizada por tener jugadores que habían costado poco y algunos provenientes de equipos desaparecidos o vetados, que posteriormente recuperarían el prestigio de Barcelona en la cancha, ganando un título de Liga en la temporada de 1945, 16 años después del primer campeonato. Al finalizar la década, otras dos Ligas habían sido ganadas y la popularidad del equipo iba en aumento, reflejado en el aumento de socios hasta más de 25,000 para finales

³⁷ Apodo del primer estadio del equipo localizado en la calle Industrial debido a su reducido tamaño.

³⁸ El número de socios disminuyó de más de 10,000 a 2,500 para finales de la década.

³⁹ La decisión se atribuye por una parte a la de ser destituido como presidente del club tras un incidente con el himno nacional, y su situación económica tras el desplome de la Bolsa de Valores de Nueva York en 1929.

de la década, destacando la labor del presidente Montal, quien logró invertir en jugadores, modernizó el estadio Les Corts y recobró algunos emblemas del club perdidos durante la guerra.

El éxito del equipo continúa en los años cincuenta, cuando de la mano de su nueva estrella, el húngaro Ladislao Kubala, el equipo conocido como el de las Cinco Copas⁴⁰, se convierte en el mejor equipo español de la época, pues ganó cinco ligas locales y alcanzó 40,000 abonados. Como lo señala Iturriaga: “El equipo de Kubala movilizó a los aficionados como no había ocurrido con anterioridad. Su figura hay que estudiarla casi más dentro de lo social que de lo deportivo.” (2015, p. 234). Esta popularidad y buen accionar del equipo lo motivó a construir un nuevo estadio⁴¹, el que sería su casa hasta hoy en día, el Camp Nou comenzó a construirse en 1954 y fue estrenado 3 años más tarde, con una capacidad de 93 mil aficionados, siendo uno de los más grandes de la época.

El final de la época de Kubala, así como el reducido gasto del equipo en grandes fichajes, como resultado de la fuerte inversión realizada en la construcción de su Estadio, llevaron a una sequía importante de títulos, conocida como “travesía del desierto del FC Barcelona”, la cual terminó hasta 1974 con la obtención del título de Liga.

Sin embargo, el número de socios continuaba en aumento, esto como resultado de una ciudad que recibía grandes oleadas de inmigrantes, las cuales a su llegada se sentían atraídas por el club Barcelona, generando que el equipo no fuera ya únicamente un vínculo con los nacidos en Cataluña, sino con todos los habitantes de la región.

La recuperación del club en materia deportiva comienza con la llegada de Montal hijo a la presidencia del club, con un eslogan icónico: “El Barça es más que un club”. Este presidente no solo batalló contra los ideales centralistas en materia deportiva de la época, sino que fue pionero en intentar abrir las fronteras a jugadores extranjeros⁴². Fue esta última situación la que permitió al club hacerse de los servicios de una de sus máximas figuras históricas, el

⁴⁰ Llamado así tras obtener la Liga, Copa del Rey, Copa Latina, Copa Eva Duarte y Copa Martini Rossi entre 1952 y 1953.

⁴¹ Con un presupuesto inicial de 66.5 millones de pesetas, las cuales se elevarían hasta un costo total de 280 millones, tras retrasos y problemas de construcción.

⁴² En esa época, los jugadores provenientes de otros países eran aceptados siempre y cuando tuvieran algún tipo de origen español, situación que en muchas ocasiones era falsa.

holandés Johan Cruyff, quien logró ser fichado por 60 millones de pesetas en 1973, tras tres años de interés por parte de Montal: la adquisición trajo un título de Liga apenas un año después de su llegada.

A finales de los años setenta, el FC Barcelona tiene uno de sus cambios más significativos, una transición hacia la democracia dentro del club: ahora todos los socios podían elegir a los candidatos que se presentaban como posibles presidentes⁴³. En medio de rumores⁴⁴, el primer presidente electo de esta manera fue Josep Lluís Núñez.

Su llegada al club en 1978 coincide con los primeros contratos televisivos millonarios, la captación de un mayor número de socios por el atractivo que suponía ser partícipe de manera activa en las decisiones del equipo, y el desfile de estrellas como Maradona y Schuster en el equipo; aun con esto, el equipo únicamente obtuvo un título de Liga en 1985. Pero a pesar de la falta de resultados, Montal haría en 1979 una de las inversiones más importantes para el equipo, la fundación de La Masía, una residencia para jóvenes de la cantera, donde además de vivir, combinaban el aspecto deportivo y educativo.

No sería sino hasta la segunda etapa de Cruyff en el equipo, ahora en el papel de entrenador a partir de 1988⁴⁵, cuando Barcelona alcanzaría el mejor de sus desempeños. El denominado “*Dream Team*” contaba con estrellas internacionales como Stoichkov y Laudrup, que reforzaban el trabajo de La Masia, y siguiendo la filosofía de un fútbol espectacular, llevaron al club a conseguir cuatro títulos de Liga consecutivos entre 1990 y 1994, y la primer Champions League para el club en 1992. La política de fichaje de estrellas adoptada por el club fue en gran parte gracias a los recursos obtenidos por medio de bancos, que dotaron al Barcelona de recursos aun cuando este sufría problemas de liquidez (Núñez, 2015).

Aunado a los éxitos con Cruyff, Núñez sería capaz de encontrar posteriormente en Louis van Gaal un técnico exitoso, consiguiendo tres títulos más de Liga, pero que jamás tuvo una

⁴³ Los socios con derecho a voto tenían que tener más de 21 años y por lo menos 4 años de antigüedad como abonados.

⁴⁴ Durante su candidatura se acusó a Núñez de amenazar a su principal contrincante de hacer pública una relación extramarital que sostenía; así como de convencer con dinero a los mejores jugadores del club para hacer público su apoyo, entre los que destacaba Cruyff (Iturriaga, 2015).

⁴⁵ También fungía como director deportivo y de la cantera, todas las decisiones deportivas eran aprobadas antes por Cruyff.

conexión con los aficionados como lo hizo el *Dream Team*. Tras 22 años de mandato, Núñez deja el cargo en el 2000, tras un periodo de escándalos a mitades de los noventa que incluían evasión de impuestos y la desviación de ingresos. Como lo señala Iturriaga: “Modernizó las estructuras del club y logró estabilizarlo económicamente, siempre contando con la inestimable ayuda de los socios que adelantaron sus cuotas para enmendar el rumbo de las cuentas. (...) Para lo bueno y para lo malo, la etapa de Núñez supuso un antes y un después en la historia del FC Barcelona.” (2015, p. 335).

Tres años después de la salida de Núñez, con la llegada a la presidencia de Joan Laporta⁴⁶, y bajo la dirección técnica de Rikjaard como entrenador y con Ronaldinho como su principal figura, el club regresó a los primeros lugares a nivel local y europeo, obteniendo dos títulos de Liga y la segunda Champions League en la historia del equipo. Joan Laporta había llegado a modernizar al club: “Teníamos que hacer una revolución en el club: revisar los contratos de los futbolistas, dar de baja a ciertos jugadores, reestructurar el equipo ejecutivo del Club, renegociar los contratos de patrocinio, sponsorización y televisivos” (Laporta, 2014).

Laporta fue capaz de alcanzar buenos resultados en materia económica gracias a distintas estrategias: en primer lugar, fue capaz de renegociar la deuda del club gracias a su relación cercana con distintas instituciones bancarias, y obtuvo un crédito por 150 millones de pesetas que permitió retomar la ideología de fichar a los mejores jugadores; en segundo lugar, consciente de la importancia de la masa social para el club, puso en marcha la campaña “El Gran Reto” que por medio de una campaña agresiva buscaba aumentar el número de abonados del club, que en cuatro años aumentó en 50% el número total de socios; y que a pesar de apoyar la independencia de Cataluña y la identidad del club con la entidad, impulsó la proyección del club a nivel global.

Con los éxitos de Rikjaard aun frescos, en 2009 llega Josep Guardiola, y estando en su primera temporada, el equipo consigue el Triplete: Liga, Copa del Rey y Champions League, con un equipo donde sus principales estrellas: Xavi, Iniesta y Messi eran surgidos de La Masia, una época de numerosos éxitos había comenzado en Barcelona.

⁴⁶ Perteneciente al grupo llamado Elefant Blau, un grupo de jóvenes profesionales, que habían sido los principales opositores durante el mandato de Núñez y que buscaban innovar en el club.

2.2.3 Bayern Munich

La historia del club bávaro inicia en 1900, fundado por 17 miembros⁴⁷, en su mayoría jugadores que habían dejado a su equipo (MTV 1879 Munich), consistía en un club modesto, que por cuestiones financieras y al no contar con una cancha propia, tuvo que unirse a otro club en 1906, pero fue capaz de mantener su independencia y un año después mudarse a un campo propio, el estadio Leopoldstrasse.

El club destacaba únicamente en el aspecto local; fue campeón del Distrito Este en 1910 y con su popularidad en aumento, para 1920 ya contaba con 700 miembros, pues era un club que atraía seguidores por ser considerado de la ciudad.

Los primeros éxitos en el país llegan en 1926 con la obtención del Campeonato de Alemania del Sur, y en 1932 obtiene su primer campeonato nacional. Esto fue posible gracias a la estrategia del entonces presidente Kurt Landauer, quien se enfocó en reforzar la plantilla gradualmente hasta poder competir con los clubes dominantes de aquella época, principalmente el FC Nürnberg. Es a este presidente que Andrews (2015) le atribuye el hecho de que el club alemán triunfara posteriormente, ya que Landauer tenía el objetivo de establecer a Bayern como un equipo funcional y financieramente estable; y al mismo tiempo fue el responsable de crear y dotar de personal a las fuerzas básicas del equipo, mismas que fueron esenciales en el éxito del club a futuro.

Cuando el club parecía ir en ascenso, la llegada de Hitler al poder y la Segunda Guerra Mundial implican un fuerte golpe para Bayern Munich. Era considerado un club de judíos⁴⁸, hecho que provocó la casi inmediata renuncia de su presidente Landauer, y el mantenerse en contacto con él aun en el exilio, no daba una buena reputación. De acuerdo con fuentes del club: 56 miembros del equipo murieron en combate, muchos otros desaparecieron y siete fueron asesinados por Nazis, fuese por cuestiones raciales, religiosas o políticas.

⁴⁷ Dos de estos fundadores eran judíos, hecho que posteriormente repercutiría en la reputación del club.

⁴⁸ La historia judía del club, como lo señala Raphael Honigstein (2012) fue olvidada por el mismo hasta inicios de los años ochenta.

A pesar de esto, Bayern Munich fue capaz de mantener al liderazgo nazi alejado del mando y administración del equipo, contrario a lo sucedido por su rival local, TSV 1860, quien de inmediato otorgó el control de sus operaciones.

El final de la Segunda Guerra Mundial no marcó el final de los peores años para el club. Tras haber perdido sus oficinas en 1944 en un bombardeo, sumado a los problemas financieros y por ser un club patrocinado por empresarios judíos, el rendimiento del equipo cayó inevitablemente, culminando con un descenso en 1955 y apenas evitando la bancarrota a finales de la década.

Sin embargo, la delicada situación del club y la necesidad de vender a sus jugadores más caros, terminan por beneficiar su futuro; el equipo voltea a la cantera y jóvenes talentos de la región, encontrando a jugadores como Franz Beckenbauer, Sepp Maier y Gerd Müller⁴⁹. Como lo señala Szymanski (2015) fue este golpe de suerte que marcó el comienzo de un círculo virtuoso que hizo de Bayern Munich el equipo que conocemos hoy en día: “de alguna manera el éxito de Bayern parece la suerte ciega al lanzar una moneda en la que sigue saliendo cara” (2015; p. 32)

El equipo no solo no era dominante en Alemania hasta los años sesenta, sino que incluso durante la creación de la Bundesliga en 1964, fue su rival local, el equipo TSV 1860 Munich quien ingresó de manera inmediata a la misma. El Bayern tuvo que pasar dos temporadas en la segunda división, sólo obtuvo la promoción hasta 1966, cuando se marcó el inicio del equipo ganador que se mantiene hasta ahora.

La llegada del *Eje* condujo al Bayern Munich a ganar la copa Alemana en 1966, la Copa Europea de Campeones en 1967 y su primer título de la Bundesliga en 1969, y tras la mudanza al Estadio Olímpico de Munich⁵⁰, el club se fue tricampeón de la Bundesliga en las temporadas 1972, 1973 y 1974, cuando registró ingresos récord para la época por 1.2 millones de marcos alemanes (FC Bayern Munich, 2017).

⁴⁹ Tripleta conocida como el *Eje*

⁵⁰ Construido para las Juegos Olímpicos de 1972, fue la casa de Bayern Munich hasta la construcción del Allianz Arena en 2005.

El equipo no solo destacaba a nivel local, sino que fue la base de la selección alemana campeona del mundo en 1974, y en competencias europeas, el club consiguió su logro más destacado hasta el momento, ser tricampeón de la Copa Europea en sus ediciones de 1974, 1975 y 1976.

A pesar de los éxitos deportivos, y a diferencia de otros clubes que los debían en parte a su fortaleza económica y buenas inversiones, hasta los años ochenta, el equipo aún no era considerado un gigante en materia financiera, la solvencia del equipo todavía estaba en tela de juicio. Fue entonces como el mismo club lo señala, que la llegada del ex jugador Uli Hoeness como secretario general del equipo en los años setenta cuando su facturación apenas superaba a su deuda por 5 millones de marcos (12 millones de marcos contra 7), y su posterior paso a gerente general hasta convertirse en presidente (puesto que desempeña hasta la actualidad), convirtieron a Bayern Munich en uno de los clubes más ricos del mundo. Como el mismo Hoeness señala: “Siempre pensé que el Bayern Múnich debía ser transformado de un club más pequeño a una marca global. Muchas cosas debieron pasar para ello. En todos lados había cosas que ajustar” (2017).

Según Andrews (2015), la llegada de Hoeness marcó el inicio del enfoque hacia la parte empresarial del equipo en una época donde esta era tomada a la ligera. Aunado a esto, el aspecto comercial se establece como un pilar en la estrategia del club, ya que supo beneficiarse de las relaciones comerciales con empresas que en años previos mudaron sus instalaciones a la zona de Múnich como el caso de BMW, Audi y Siemens.

Ha sido entonces este Bayern el que ha hecho historia, a pesar de que se considera que los mejores años del club fueron vividos con el Eje y la obtención del triplete Europeo, desde la llegada de Hoeness el club ha sido capaz de conseguir 22 de sus 27 títulos de la liga Alemana, que es el récord local, y la obtención de dos Champions League, en 2001 y 2013.

El equipo ha sabido combinar una base de jugadores alemanes, contratación de estrellas nacionales e internacionales, el paso de técnicos que a pesar de no establecer demasiada antigüedad en los puestos han sido exitosos como el caso de Trapattoni, Hitzfield, Heynckes y recientemente Guardiola, además del empuje de Hoeness a no solo ser considerado un club, sino una marca, hecho que se refleja en el cambio de la fuente de ingresos del club, la cual a su llegada dependía en 85% de las entradas, hasta llegar a 10% (DW, 2017).

Sin lugar a dudas, la manera en que el equipo domina la liga pone en duda si es que realmente el Bayern Munich tiene algún grado de competencia, como señala Szymanski, a diferencia de las otras ligas europeas, donde en el peor de los casos son dos equipos los que destacan (España con el dominio alternado entre Real Madrid y Barcelona), en Alemania el club bávaro no tiene una competencia real, y sumado a la regla 50+1 que impera en este fútbol, parece lejana la posibilidad de que algún equipo pueda quitarle su lugar privilegiado.

“Es un club conservador: bávaro, industrial – el equivalente en el fútbol a BMW (aunque el fabricante de autos si tiene competencia seria en Alemania). Bayern es un imán de talento: todas las estrellas alemanas, exceptuando unos radicales, han jugado para Hollywood⁵¹” (Szymanski, 2015; p. 31).

2.2.4 Borussia Dortmund

Fundado en 1909 por un grupo de jóvenes católicos de Dortmund, una ciudad principalmente minera y de las más grandes en Alemania, a manera de protesta contra el capellán de la Iglesia, surge el Ballspiel-Verein Borussia⁵² 09 Dortmund. Dentro de su primera constitución se establecía: “El club está comprometido al mejoramiento de las personas a través de la práctica del fútbol y otros juegos físicos” (KGaA, 2017)

El equipo comenzó en la tercera división alemana en 1911, alcanzó la primera división tres años después cuya sede era en un estadio propiedad de la ciudad con el nombre Weisse Wiese, cuyo nombre sería cambiado en 1924 por Parque Deportivo Borussia. Pero fue un equipo sin mayores éxitos; destaca el hecho de que 9 de sus 18 fundadores perdieron la vida durante la Primera Guerra Mundial, y que la llegada de los nazis al poder implicó una nueva dirección para el equipo, ya que sus dirigentes no solo fueron destituidos, sino incluso asesinados al ser acusados de hacer propaganda antinazi.

No es sino hasta 1956 cuando llega el primer campeonato del equipo con un plantel donde destacaba el portero Heinrich Kwiatkowski, campeón del mundo con Alemania en 1954. Un

⁵¹ El autor hace referencia a Bayern Munich como FC Hollywood al estar repleto de estrellas.

⁵² Ballspiel-Verein que significa Club de Juego de Pelota, y Borussia que era una cervecería local, forman la abreviatura BVB por la que el club es conocido.

año después logra el bicampeonato, como consecuencia de mantener la plantilla intacta, algo que no solo era raro en esa época, sino incluso actualmente.

Los años sesenta marcan una de las mejores épocas del equipo. En 1963, Borussia Dortmund fue el último campeón antes de la creación de la Bundesliga⁵³; alcanzó el cuarto lugar en 1964 y se coronó al año siguiente. Pero su título más importante llega en 1966, convirtiéndose en el primer equipo alemán en conseguir un título europeo, al ganar la Copa de Ganadores de Europa al Liverpool.

A pesar de sus logros, el equipo se vino abajo después de su triunfo europeo, cuando los pobres resultados fueron acompañados por problemas financieros, que ocasionaron en 1972, la relegación del equipo a la división regional de la Liga del Oeste⁵⁴, en esta jugaron en el estadio Rote Erde, con asistencias de apenas 2,000 aficionados.

A pesar de esto, la popularidad del club fue en aumento e incluso se hizo del estadio Westfalenstadion, cuyo costo rondaba los 32 millones de marcos, de los cuales el equipo solo aportó 6 millones, el resto fue financiado por la Asociación Alemana de Fútbol y el aporte principal fue dado por el gobierno regional. Actualmente llamado Signal Iduna Park, considerado no solo como un templo de fútbol en Alemania, sino en Europa, por los llenos y el ambiente que crean sus aficionados.

El equipo comenzó a mejorar su rendimiento, retomó no solo la categoría para la temporada de 1976, sino que la asistencia llegó a los 42,000 aficionados por partido, un récord de ese entonces para la Bundesliga.

Pero la recuperación del club resulta más bien efímera, al no repetir campeonatos y disputar incluso promociones para no descender nuevamente, esto como producto de una enorme inestabilidad en materia deportiva, reflejada en el hecho que 10 técnicos desfilaron por el club en un periodo de 6 años (1980-1986).

⁵³ Su creación se había concretado en 1962, pero la misma comenzó a disputarse hasta 1964.

⁵⁴ En ese entonces era una de las cinco ligas regionales de la segunda división alemana, cuyos campeones competían por dos puestos en la Bundesliga. Actualmente es una liga de fútbol semi-profesional, catalogada como perteneciente a la cuarta división alemana.

Después de 23 años, el equipo logra obtener un nuevo campeonato con la Copa Alemana de 1989, dando indicios de una mejoría en las aspiraciones futuras del club, las cuales se ven concretadas al ser bicampeones en Alemania en 1995 y 1996, y la obtención de la Champions League en 1997. El equipo había regresado al primer lugar de la Bundesliga, tras 32 años de no hacerlo, y los éxitos conseguidos se debían en buena parte por la llegada y continuidad del técnico Ottmar Hitzfeld desde 1991.

Para el año 2000, Borussia Dortmund ingresa al mercado de valores, siendo el primer equipo de la Bundesliga en cotizar acciones. Este hecho le permitió al club hacer fuertes inversiones en jugadores como los checos Koller y Rosicky, las cuales le brindaron al equipo un nuevo campeonato en 2002.

Sin embargo, era un equipo que dependía en gran medida de su accionar deportivo, alrededor del 87% de los ingresos del club dependían de su desempeño (Rise, 2017), especialmente en torneos europeos. Por lo que una temprana eliminación en la Champions League de 2004⁵⁵, y haber seguido una política de altos gastos en jugadores, provocaron la peor crisis en la historia del equipo en 2005. Una deuda que rondaba los 180 millones de euros y un desplome del valor de sus acciones de alrededor de un 80% pusieron al equipo al borde de la bancarrota.

Fue entonces que un banco local, Westdeutsche Landesbank, propuso proveer al club alemán 110 millones de euros, con la condición de que el entonces presidente y director general del club Gerd Niebaum dejará al equipo; este presentó su renuncia de manera casi inmediata tras 18 años en el puesto.

Ante la deuda elevada, los cambios en el club fueron inevitables; perdieron a sus mejores jugadores, y optaron por una política más austera y transparente a partir de la llegada del aun presidente Reinhard Rauball, lo que tuvo como consecuencia que el club dejase de ser un contendiente en el torneo, y sus mejores momentos los vivía en los partidos locales contra Schalke.

⁵⁵ Mismo año en el que el club reportó pérdidas antes de impuestos de 29 millones de euros, un récord para la Bundesliga (Rise, 2017)

Fue así que el club se vio obligado a buscar una nueva filosofía, la cual llegó con el entrenador Jürgen Klopp, el cual instauró una visión que se mantiene vigente en el club, la de formar una plantilla competitiva desarrollando el talento de jóvenes.

2.2.5 Arsenal

Bajo el nombre de “Dial Square” el equipo fue fundado en 1886 por un grupo de trabajadores de una compañía de armamento llamada *Royal Arsenal Armament Factory* localizada en Woolwich, al sur de Londres. El nombre del club cambió varias veces, casi de inmediato a “*Royal Arsenal*” y en 1890 por “*Woolwich Arsenal*”. En palabras de su presidente, haciendo referencia a uno de sus fundadores: “David Danskin tenía la visión de crear una comunidad alrededor del fútbol, para darle a las personas un sentido de propósito, diversión y pertenencia. Dicha visión ha sido el fundamento de los construido hasta ahora” (Wood, 2011; p. 9)

Como club amateur, Arsenal comenzó a disputar partidos y copas locales; se mudó varias veces de cancha, usaron el campo Manor Ground hasta 1913, año en el que se mudaron al estadio Highbury⁵⁶.

El club deja de ser amateur en 1891, consigue dos años después su inscripción en la segunda división de la liga inglesa y alcanza un lugar en la primera división hasta 1903. A pesar de esto el club no tenía una plantilla que realmente fuera competitiva por el título, además de que geográficamente se encontraba alejada, lo que trajo como resultado baja asistencia y que el equipo estuviese cerca de la bancarrota.

Fue hasta 1910, año en el que el empresario Sir Henry Norris compró al club, con la idea de que, si Arsenal quería ser una potencia, tendría que mudarse, lo cual logró tres años más tarde llevando al equipo al Estadio Highbury, en la parte norte de Londres⁵⁷. Dos años más tarde el prefijo de Woolwich sería eliminado para adquirir el nombre que aún conserva el equipo: “*Arsenal FC*”.

⁵⁶ El equipo no juega en Manor Ground de 1890 a 1893, al mudarse a Invicta Ground debido a la popularidad creciente del equipo, pero una elevada renta los obliga a regresar al anterior estadio.

⁵⁷ A pesar de no considerar esta opción como la mejor, al existir en esa zona el equipo Tottenham, Norris vió una ventaja en la localización del estadio al quedar cerca de una estación del subterráneo, lo cual atraería grandes grupos de personas.

A pesar de las inversiones de Norris⁵⁸, el rendimiento del equipo seguía siendo mediocre, lo que causó su descenso en 1913, después recuperó la categoría gracias a negociaciones realizadas por su presidente para ocupar el lugar de Tottenham cuando la liga se reanudó en 1919 tras la Primera Guerra Mundial, esto acentuó la rivalidad con el equipo que ya sentía la llegada de Arsenal como una amenaza en su territorio. Arsenal no volvería a dejar la primera división inglesa.

El verdadero cambio en el equipo no llega sino hasta 1925, con la llegada del visionario entrenador Herbert Chapman⁵⁹, quien llevó a Arsenal de ser un equipo más a uno de los grandes nombres en el fútbol.

Bajo la dirección de Chapman, Arsenal se convirtió en el equipo más dominante de los años treinta, con dos títulos de Liga y una copa FA bajo su mando, y aun a pesar de su repentina muerte a los 55 años en 1934, el equipo obtuvo otras 3 Ligas y una Copa FA bajo el mando de George Allison, quien aprovechó el legado que Chapman había dejado, el de un equipo que era considerado prácticamente invencible.

A pesar de la interrupción por la Segunda Guerra Mundial, y la muerte de Chapman, el nuevo entrenador Tom Whittaker fue capaz de formar una plantilla competitiva que sería campeona nuevamente en 1948 y 1953⁶⁰.

Gran parte de los éxitos en esta época se debía al hecho de que la filosofía y estilo de juego de Chapman se mantuvieron con entrenadores que ya pertenecían a la institución. Sin embargo, el impulso lentamente se fue perdiendo lo que ocasionó una sequía de títulos por 17 años.

La recuperación del equipo no empieza sino hasta la llegada de Bertie Mee en 1966, a pesar de las dudas por tratarse del fisioterapeuta del equipo, fue capaz de regresar a Arsenal a los

⁵⁸ De alrededor de 125 mil libras (Arsenal, 2017). Posteriormente, la política de altos gastos causa la salida de Norris en 1929.

⁵⁹ Se le atribuyen desde aspectos deportivos como la mejora en la manera de entrenar del club, el fichar figuras para el club y la formación 3-2-2-3, hasta aspectos como el uso de las mangas blancas en el uniforme del club y números en las camisetas.

⁶⁰ Al terminar con el mismo récord que el club Preston, Arsenal consiguió el título gracias a su promedio de goles por encuentro de 1.516, mientras que el de su rival fue de 1.417. Una diferencia de 0.099 de gol (Arsenal, 2017)

primeros lugares, con la obtención de la Copa de las Ferias⁶¹ en 1970, el primer trofeo internacional del equipo, así como la copa y liga local al año siguiente. El principal aporte del entrenador al equipo no fue en el aspecto táctico, sino la disciplina que instauró.

A pesar de la mejora, el equipo no brilló en los años setenta, Mee fue sustituido y la llegada de Terry Neill, un entrenador que estableció un récord en el club por gastar más de 330 mil libras en fichajes, únicamente fue capaz de alcanzar finales de la copa FA, la cual sólo ganó en 1979.

No fue sino hasta 1986, cuando la llegada de un entrenador que vuelve a imponer disciplina coincide con el regreso de Arsenal a los primeros lugares; el encargado de esta tarea fue el ex jugador escocés George Graham: “Graham era un entrenador estricto e instaló la disciplina y trabajo duro como su ética desde el primer día” (Arsenal, 2017). A un año de su llegada el equipo fue campeón de la copa FA y 3 años después de la Liga Inglesa.

Sin embargo, la dirección a cargo del club se ve interrumpida después de 9 años, aun habiendo conseguido 6 campeonatos; un escándalo referente a un soborno recibido por el representante de un jugador adquirido en 1992, mismo que Graham reconoció posteriormente, provocan su salida del club en 1994. A pesar de esto, Graham había construido la base sobre que los éxitos futuros se cimentarían.

Aunque a la salida de Graham la mayor parte de la plantilla se mantuvo, e incluso llegaron jugadores como Dennis Bergkamp, fue en 1996 que la historia reciente de Arsenal toma forma, con un entrenador que se ha mantenido en su puesto por más de 20 años, el francés Arsene Wenger.

Con un estilo que contrastaba al implementado por Graham, el fútbol vistoso y ofensivo de Wenger le llevó a obtener el doblete, título de la Copa FA y Liga Inglesa, apenas un año después de su llegada, y después los títulos de Liga en 2001 y 2003; en esta última temporada lograría lo que incluso Chapman fue incapaz de hacer, un equipo que terminó invicto tras 49 partidos jugados.

⁶¹ Campeonato que cambió su nombre por copa UEFA en 1971.

El equipo se había transformado nuevamente en uno protagonista, y tras casi 100 años de jugar en Highbury, se toma la decisión de construir un nuevo estadio en 2004, el *Estadio Emirates*, al que se mudarían en 2006, con un costo aproximado de 390 millones de libras, de los cuales 260 fueron adquiridos a través de préstamos bancarios y emisión de bonos (Cowan, 2014).

A pesar de su buen fútbol y de tener una filosofía en la que destaca la generación de talento joven, el equipo ha quedado corto en la búsqueda de un campeonato local, poniendo en duda la continuidad de Arsene Wenger, quien desempeña también el cargo de director deportivo del equipo, con un papel activo en las finanzas y presupuesto del equipo. Pero estas dudas parecen provenir únicamente de la prensa y fanáticos, en palabras de su presidente en 2011, Peter Hill Wood elogiaba a Wenger: “la forma excitante y convincente de jugar del Arsenal bajo su mando es admirado a nivel mundial junto con su habilidad de reclutar jóvenes talentosos” (p. 5).

2.2.6 Manchester United

Fundado en 1878 bajo el nombre de *Newton Heath L&YR Football Club*, el club era una empresa de responsabilidad limitada (como casi todos los clubes ingleses), cuyos inversores, la mayoría de clase media, veían las acciones más como una medalla de lealtad que como una inversión financiera. El equipo llegó a la primera división inglesa hasta la temporada 1892-93, pero perdió la categoría dos temporadas después. El inicio del club parecía no ser alentador.

Para 1902 cambia su nombre a Manchester United, y con deudas de alrededor de 2,700 libras, el equipo fue vendido por el capitán Harry Stafford a cuatro empresarios locales pagando cada uno 500 libras, situación que estabilizó al equipo y le permitió obtener el primero de sus 20 títulos de Liga en 1908, y la apertura de su estadio Old Trafford en febrero de 1910 con una capacidad de 80,000 aficionados. A pesar de esto, hasta antes de la Primera Guerra Mundial, su rival local Manchester City, tenía más éxitos en el campo, y por lo tanto atraía a más gente.

No es sino hasta la llegada de Matt Busby, en 1946, que la historia del club tiene un giro por completo. En una época donde el director técnico no era más que un preparador físico que

obedecía las ordenes de la mesa directiva, Busby aceptó el cargo con la única condición de tener el control completo sobre el equipo.

Bajo su mando, se obtuvo el segundo título de Liga en 1948, y con un equipo conocido como “los bebés de Busby” (*Busby Babes*) consigue el doblete en las temporadas de 1956 y 1957, donde brillaron figuras como Duncan Edwards y Bobby Charlton, lo que llevó al equipo no solo a atraer más afición, sino a adquirir una connotación social, ya que se caracterizaba por tener un toque de rebeldía y falta de respeto, inherente a los jóvenes de la época.

En 1958, una tragedia envuelve al club, saliendo de Múnich tras un partido de la Copa Europea, el avión que transportaba al equipo se estrella durante su despegue y mueren 23 pasajeros, 8 de los cuales eran jugadores, entre ellos Duncan Edwards quien, a los ojos del propio Bobby Charlton, era el verdadero estandarte del equipo.

Sin embargo, es a partir de este suceso que se da el verdadero origen del club, como lo señala Taylor (2000; p. 4): “a pesar de la tragedia humana, en verdad Múnich “hizo” al Manchester”. Se había creado una ola de simpatía por el club en el mundo: la idea de la muerte de los jugadores aun jóvenes tocó corazones y creó un apoyo internacional. Se había convertido no solo en un símbolo de la ciudad, sino en un emblema nacional, en palabras de Bobby Charlton en 1958: “antes de Múnich era solo el club de Manchester, después, todos tenían un poco de él”

En 1964, el equipo es adquirido por un carnicero local, Louis Edwards, quien aprovechó el hecho de que la mayoría de los accionistas originales había fallecido, consiguió ser el socio mayoritario del club tras dos años de intercambiar las acciones por carne.

Tras la obtención de 13 títulos, incluidos cinco de Liga y una Copa Europea, Matt Busby dice adiós al club a mediados de los años setenta, misma época en la que su dueño hereda el club a su hijo.

Los cambios en la dirección del equipo y su administración hacen que el Manchester United pase por sus peores años a mediados de esta década, caracterizada por tener altos gastos y pocos frutos de su inversión en materia deportiva; llegó incluso a descender en 1974, pero volvió a subir al año siguiente, y fue capaz de mantener casi intacta su base de fanáticos y

finanzas, hecho que le permitió generar ingresos aun en un entorno en el que casi todos los equipos tenían pérdidas⁶².

Por falta de apoyo y resultados, a pesar de la llegada de Sir Alex Ferguson en 1986, Martin Edwards pacta la venta del equipo por 20 millones de libras (75 millones de dólares actualmente) a Michael Knighton, pero la operación se viene abajo, por lo que en 1991 opta por llevar a la compañía a la Bolsa de Valores y la hace pública con lo que obtiene 100 millones de libras (alrededor de 230 millones de dólares actualmente).

Para mediados de los años noventa, como lo señala Szymanski, el “United se había convertido no solo en el club de fútbol más valioso, sino en el club más valioso de cualquier deporte, incluso comparado con los Yankees de Nueva York o los Vaqueros de Dallas” (2015; p. 28).

El éxito financiero viene acompañado por el deportivo, donde la continuidad otorgada a Ferguson tras cuatro temporadas peleando por los últimos puestos de la Liga Inglesa, comienza una etapa de éxitos a partir de 1992, con la obtención de 11 campeonatos de Liga y 2 campeonatos de la Champions League. Al igual que Busby, el éxito de Ferguson se sustentó en una mezcla de desarrollo de jóvenes y contratación de jugadores consolidados para reforzar al primer equipo. El Manchester United se había establecido como el equipo más glamoroso de la Liga Premier.

El mote del equipo más valioso le permitió atraer atención en casi todo el mundo, hecho que se refleja en el interés parte de la familia Glazer⁶³ en 2005, quienes tras una disputa con empresarios irlandeses se convirtieron en el socio mayoritario del club, por alrededor de 800 millones de libras (aproximadamente 1,300 millones de dólares).

A pesar de que la adquisición del equipo fue vista como algo negativo por parte de los aficionados, quienes consideraban que la familia Glazer solo se haría fama con el equipo y

⁶² Este hecho ocasionó que para inicios de los ochenta clubes como Bristol City y Wolverhampton Wanderers entraran en insolvencia legal, a lo que le seguía una casi segura relegación a la segunda división

⁶³ Familia liderada por Malcolm Glazer, dedicada a los bienes raíces y que en 1995 tuvo su primer acercamiento al deporte al adquirir a los Bucaneros de Tampa Bay, equipo de la NFL.

por la gran deuda que su compra había implicado⁶⁴, el club consiguió 5 campeonatos de liga, una Champions League y dos finales más de la misma en los siete primeros años de gestión de los Glazer, mismo periodo en el cual lograron aumentar los ingresos y reducir su deuda a la mitad.

Para septiembre de 2012, una parte del club se colocó en la Bolsa de Valores de Nueva York, donde se valuó al equipo en 3 mil millones de dólares para 2013 a pesar de que se pensaba que sería un fracaso. Los Glazers han sabido administrar al club, poniendo especial atención en la cuestión internacional, elevando el precio de las entradas y los contratos televisivos, pero “se han hecho más ricos al identificar al United como uno de los símbolos más poderosos del fútbol en un mundo donde la demanda por el mismo se está expandiendo” (Szymanski, 2015; p. 30). La estrategia del club se ha basado en cuatro pilares (Reporte Anual 2010):

- Mantener el éxito deportivo.
- Tratar a sus aficionados⁶⁵ como clientes.
- Impulsar la marca a en todo el mundo.
- Desarrollar derechos mediáticos del club.

Como lo señala Taylor: “Manchester United parece ser el epítome del club de fútbol comercial moderno impulsado por el mercado” (2000; p. 1)

2.2.7 Juventus

“Todo empezó en una banca en Corso Re Umberto, una de las calles más famosas en el centro de Turín” (Juventus, 2017), donde un grupo de jóvenes no mayores de 17 años, atraídos por el nuevo deporte traído desde Inglaterra, deciden formar un club de fútbol, y con camisetas rosadas⁶⁶ en 1897 surge la Juventus de Turín.

⁶⁴ La mayor parte de la adquisición del Club por parte de los Glazer fue por medio de un préstamo, alrededor de 800 millones de dólares, los cuales fueron registrados como deuda del club.

⁶⁵ El equipo estima una base de aficionados de 659 millones de personas, representando el 41% del total de seguidores de fútbol a nivel mundial.

⁶⁶ El uniforme a rayas llega en 1903, ya que el rosa de las camisetas se despintaba constantemente. Un miembro original del equipo con contactos en Inglaterra adquiere camisetas de Nottingham, en donde el equipo más popular vestía camisetas blancas con rayas negras.

El equipo debutó en primera división hasta 1900 y consiguió su primer campeonato en 1905, un hecho remarcable ya que era un equipo modesto, que a diferencia de la mayoría de sus rivales de la época que contaban con una mayoría de jugadores ingleses, Juventus mantenía un núcleo italiano.

A pesar de su primer éxito, las ideas del presidente en turno, Alfredo Dick, chocaron con las del club, ya que tenía intención de sacar al equipo de Turín y tras una ruptura en los vestidores, decide abandonar el club, llevándose con él a los mejores jugadores, lo que dio origen al club Torino y a la rivalidad más añeja del equipo.

Después de años difíciles, donde el equipo en lugar de progresar parecía atrasarse comparado con la competencia, y una vez terminada la Primera Guerra Mundial, el surgimiento de su primer ídolo, en Giampiero Combi, y la llegada del presidente Edoardo Agnelli, hijo del fundador de FIAT, marcan el regreso del club a los primeros lugares y la obtención de títulos en 1923 y 1926.

La llegada de la familia Agnelli a la presidencia trajo no solo estabilidad al club, sino como lo señala Digby (2015, p.18) “Agnelli proveía escuadras cada vez más fuertes, usando su inmensa fortuna personal para construir un equipo que no tenía rival”. Juventus consiguió cinco títulos seguidos en el conocido como “Quinquenio Dorado”, y fue el equipo base de la selección italiana campeona del mundo en Roma 1934, deleitando a sus aficionados y a Mussolini.

El éxito del equipo se ve cortado de manera repentina, en gran parte, por la muerte de Edoardo Agnelli⁶⁷ en 1935, que provocó la salida de los jugadores más importantes y que se atravesara por una sequía de títulos de 15 años, la más larga desde la llegada de los Agnelli a la presidencia.

La recuperación de la Juventus comienza a gestarse al mismo tiempo que otro Agnelli llega a la presidencia, en 1947, Giovanni, hijo de Edoardo, asume el cargo y lleva consigo la elegancia que le caracterizaba al equipo; recupera el título de liga en la temporada de 1950.

⁶⁷ Fallece en un accidente aéreo a los 43 años de edad.

No es sino hasta 1971 cuando llega a la presidencia Giampero Boniperti, quien había sido un importante jugador del club y con quien Giovanni Agnelli siempre mantuvo una estrecha relación, que el club vuelve a tener éxito: consigue nueve campeonatos en sus 19 años de mandato y trae consigo una máxima que aún maneja el club, según Boniperti: “Para la Juve, ganar no es lo más importante; es la única cosa que importa”.

Entre los factores que se conjugaron para que el equipo dominara de nuevo, concretamente a partir de la temporada de 1976, fue la llegada del entrenador Giovanni Trapattoni, en una Juventus donde destacaban jugadores italianos como Zoff, Tardelli y Rossi⁶⁸, y que a partir de los ochenta Boniperti comienza una cultura de fichar jugadores internacionales de renombre, entre los que destaca la llegada del entonces mejor jugador del mundo, Michel Platini. Esta combinación trajo al club el tan ansiado título europeo hasta entonces ajeno, la Champions League en 1984.

La salida de Boniperti como presidente, así como las de Trapattoni y Platini, marcan una etapa de transición para el club a inicios de los años noventa, que coincide con la mudanza del equipo en 1990 al Estadio delle Alpi, el cual fue construido para tener partidos de la copa del mundo del mismo año⁶⁹, compartido con su rival Torino. Sin embargo, la asistencia siempre fue pobre, caracterizando a la Juventus como un equipo que llenaba los estadios únicamente como visitante.

En 1994 la llegada del entrenador Marcelo Lippi, junto con estrellas como Deschamps y Zidane, y jugadores italianos importantes como Baggio y del Piero, traen de nuevo glorias para el club con el Scudetto para la temporada de 1995, la Champions League de 1996, y las dos siguientes finales del mismo torneo.

A pesar del posterior paso de entrenadores de renombre como Fabio Capello y Carlo Ancelotti, no son las glorias las que atraen esta vez la atención hacia la Juventus, sino un

⁶⁸ Paolo Rossi pasó de ser un jugador involucrado en escándalos por amañado de partidos en 1980, a ser campeón del mundo y máxima figura de su equipo en 1982, Digby: “completó su transformación de convicto a leyenda” (2015; p. 85)

⁶⁹ Hasta ese año, el equipo había jugado en un estadio construido por órdenes de Mussolini para las olimpiadas estudiantiles de 1933.

escándalo conocido como Calciopoli⁷⁰, una palabra que: “es capaz de generar la reacción de cualquier fanático de Juventus que haya vivido ese tumultuoso verano”, como lo menciona Digby (2015, p. 182)

En un escándalo relacionado con el arreglo de arbitrajes, que involucraba a la mayoría de los equipos más fuertes de Italia, la asociación de árbitros y la lucha por el poder, las acciones del entonces director deportivo del club, Luciano Moggi, terminaron por marcar el destino de la Juventus para la temporada 2005-06, en la que fueron relegados a la segunda división, con un castigo de 17 puntos, el cual posteriormente fue reducido a 9. Un castigo que parecía demasiado severo, especialmente considerando que otros equipos involucrados, como el Milán, fueron capaces de conservar sus puestos en competencias europeas.

El comité del club formado por Antonio Giraudo, Roberto Bettega y Moggi, renunció de manera inmediata, y a pesar de que los juicios buscaron destruir al club, el nieto de Giovanni Agnelli, entonces Director Ejecutivo del club, John Elkann, fue capaz de negociar un castigo menor⁷¹, en el que además de su paso a la segunda división, al equipo le fueron retirados sus dos últimos títulos de liga.

A pesar de esto, jugadores como Del Piero, Buffon y Camoranesi, recién consagrados como campeones en el mundial de 2006, y figuras como Nedved y Trezeguet, se mantuvieron fieles al club, por lo que regresaron a la máxima categoría al torneo siguiente. “Un verdadero hombre nunca deja a su mujer” (Del Piero, 2006)

Los años siguientes estuvieron marcados por dificultades para el club, en los que el nuevo Director Ejecutivo, Jean-Claude Blanc fue capaz de mantener el club a flote, como lo señala Digby, realizando, milagros financieros y brindando un cierto sentido de normalidad a la estructura operativa del club.

El éxito y grandeza de estos siete equipos va más allá de tener los recursos para hacerse de los mejores jugadores o haber ganado un gran número de campeonatos, ha sido una mezcla

⁷⁰ El sufijo “opoli” es el equivalente al utilizado en inglés “gate”, utilizado para hacer referencia a los escándalos principalmente políticos.

⁷¹ El castigo original consistía en colocar al club en la tercera división, con una desventaja de 30 puntos.

de directivos visionarios, entrenadores con mentalidad ganadora, jugadores que marcaron un antes y un después en su historia, e incluso un poco de suerte.

Estos clubes cuentan con ciertas características que han generado una identificación con sus seguidores difícil de ser igualada, comparada y más aún sustituida, ya que, a pesar de ser marcas, cada una de ellas está impregnada con de la historia de la región y ha sido un reflejo de su sociedad. A pesar estos elementos, cada equipo ha alcanzado la grandeza de manera distinta.

Real Madrid y Barcelona han aprovechado el duopolio formado en su liga: el equipo madrileño se ha caracterizado por tener una relación más cercana al Estado del cual han obtenido beneficios; mientras que el club catalán ha enfocado sus esfuerzos en identificarse con su comunidad y los beneficios que trae consigo el aumentar su masa social. Ambos equipos coinciden en haber aprovechado el desarrollo y crecimiento de sus ciudades.

En Alemania, Bayern Munich se estableció como el gigante de la región no solo gracias a su suerte, sino al haber aprovechado las relaciones comerciales con importantes empresas nacionales, estrategia que han seguido hasta el día de hoy y que es la tendencia del resto de los gigantes europeos. En cuanto a Borussia Dortmund, el club se ha apoyado enormemente en su impacto regional, ya que a pesar de no ser un equipo dominante ha sido capaz de mantener su popularidad e incluso fue rescatado por un banco local.

Por su parte, las estrategias de los clubes ingleses muestran dos caminos distintos para llegar a lo más alto de su liga: Arsenal se ha caracterizado por ser un equipo con inversiones modestas pero acertadas, hecho que se refleja en que no han descendido desde 1919 y que mantiene proyectos deportivos de largo plazo. En cuanto a Manchester United, ha sabido generar identificación con sus aficionados incluso a partir de las tragedias, y se ha consolidado como una de las más grandes marcas por medio de estrategias financieras como haber enlistado al club en la bolsa de valores o su posterior venta a un empresario estadounidense.

Por último, Juventus, cuyo fuerte vínculo a la ciudad de Turín y a la familia Agnelli le permitieron recuperarse de manera casi inmediata a pesar del escándalo al que fue vinculado, y a su regreso han tenido un dominio aún más notorio en su liga.

Una vez analizada su historia y entorno, se procede a analizar qué equipos han sido capaces de combinar una buena administración y desempeño financiero, con éxitos en materia deportiva.

Capítulo 3

Desempeño Financiero

El desempeño de los equipos de fútbol no puede quedar únicamente en la cancha o en los logros deportivos, sino que estos deben ser vistos como empresas que toman decisiones referentes a inversiones y gastos en función de las ganancias esperadas. Y es justamente esta dualidad la que complica su análisis, ya que como lo señalan Callejas, Osorio y Castaño (2015):

“el fenómeno del fútbol... es definitivamente toda una pasión, donde el amor por la camiseta o los colores de un equipo de fútbol, en muchos casos, superan la racionalidad del manejo financiero que se desprende de su administración” (p. 2).

Entonces, evaluar su desempeño y hacer una comparación entre los equipos, implica evaluar dos aspectos distintos de estas empresas, por una parte el aspecto financiero, y por otra parte el deportivo.

3.1 Valuaciones Previas

En materia financiera, existen estimaciones respecto al valor de los equipos de fútbol como marcas, realizadas por compañías como Forbes y Brand Finance, donde se enfocan en aspectos concretos de una temporada, estados actuales de los equipos o proyecciones a futuro. Las clasificaciones y criterios utilizados se muestran a continuación:

- Forbes⁷²: para calcular el valor de los equipos como marcas, toma en cuenta indicadores como capital accionario, deuda neta, ingreso operativo y ganancias. También se toma en cuenta el contrato actual del estadio del equipo (si está por construirse un nuevo estadio se espera que los ingresos futuros lo hagan también).

⁷² Fuente: Forbes. No se especifica la proporción que tiene cada uno de los elementos utilizados en la creación del ranking de los equipos más valiosos.

- Brand Finance⁷³: utiliza el enfoque de regalías (*royalty relief approach*), el cual implica estimar ventas futuras por el uso de la marca, así como diferenciar las distintas fuentes de ganancia: día del partido, transmisión y comercial.

La clasificación según el valor de los equipos se expone en las tablas 3.1 y 3.2 donde se puede apreciar que a pesar de ser hechos por compañías diferentes, ambas clasificaciones colocan en los primeros puestos a Real Madrid y Manchester United, al ser considerados como dos marcas establecidas, el valor de sus nuevos patrocinios y las fuertes inversiones en plantillas. Un cambio notable entre ambas es el puesto ocupado por Bayern Munich, ya que para Forbes el equipo jamás sobrepasa el cuarto sitio, mientras que para Brand, a partir de 2012, alterna las primeras dos posiciones, esto debido a que este último sí considera la implementación del Fair Play Financiero, y que el club alemán, gracias a las regulaciones de la Bundesliga, goza de estabilidad financiera y lo posiciona como una marca más atractiva. Pero esto no ocurre con Borussia Dortmund, superado incluso por Juventus para el último año, el cual a pesar de ser el equipo italiano mejor clasificado, está muy alejado de las valuaciones de los mejores equipos. Por su parte, Arsenal ocupa el puesto intermedio de los 10 mejores en las dos clasificaciones, al ser un equipo que comparado con los primeros, suele tener menos figuras, lo que significa un menor gasto en fichajes, pero al mismo tiempo contratos por patrocinios menos lucrativos. Así, un equipo como Barcelona, con escándalos respecto a sus contrataciones o que opera incluso con pérdidas, ocupa siempre un mejor lugar que el equipo londinense.

El principal problema de ambos análisis es que se enfocan, en gran medida, en los ingresos de los clubes, ya sean presentes o potenciales como en el caso de Brand, basados principalmente en lo que significan sus marcas en el mercado. Esto deja de lado factores que se evaluarían en una empresa tradicional, aquellos relacionados a su desempeño financiero, como lo son el apalancamiento, estructura de financiamiento o liquidez, los cuales pueden indicar problemas estructurales en las empresas y la viabilidad de las mismas en el largo plazo, lo cual ha sido la principal crítica de la UEFA y la prensa, y no así los niveles de ingresos, los cuales aumentan año con año.

⁷³ Fuente: Brand Finance Football 2015

Tabla 3.1 Los Equipos de Fútbol Más Valiosos en el Mundo: Forbes 2010-2015 (millones de dólares)

Año	Equipo	Valor	Posición
2010	Manchester United	1,835	1
	Real Madrid	1,323	2
	Arsenal	1,181	3
	Barcelona	1,000	4
	Bayern Munich	990	5
	Juventus	656	8
	Borussia Dortmund	261	18
2011	Manchester United	1,864	1
	Real Madrid	1,451	2
	Arsenal	1,192	3
	Bayern Munich	1,048	4
	Barcelona	975	5
	Juventus	628	8
	Borussia Dortmund	260	20
2012	Manchester United	2,235	1
	Real Madrid	1,877	2
	Barcelona	1,307	3
	Arsenal	1,292	4
	Bayern Munich	1,235	5
	Juventus	591	9
	Borussia Dortmund	394	14
2013	Real Madrid	3,300	1
	Manchester United	3,165	2
	Barcelona	2,600	3
	Arsenal	1,326	4
	Bayern Munich	1,309	5
	Juventus	694	8
	Borussia Dortmund	456	13
2014	Real Madrid	3,440	1
	Barcelona	3,200	2
	Manchester United	2,180	3
	Bayern Munich	1,850	4
	Arsenal	1,330	5
	Juventus	850	9
	Borussia Dortmund	600	11
2015	Real Madrid	3,260	1
	Barcelona	3,160	2
	Manchester United	3,100	3
	Bayern Munich	2,350	4
	Arsenal	1,310	7
	Juventus	837	9
	Borussia Dortmund	700	11

Fuente: Forbes

Tabla 3.2 Marcas de Fútbol: Brand Finance 2010-2015 (millones de dólares)

Año	Equipo	Valor	Posición
2010	Real Madrid	618	1
	Manchester United	597	2
	Barcelona	579	3
	Bayern Munich	482	4
	Arsenal	344	5
	Juventus	203	10
	Borussia Dortmund	118	16
2011	Manchester United	659	1
	Real Madrid	642	2
	Barcelona	627	3
	Bayern Munich	493	4
	Arsenal	301	6
	Juventus	184	10
	Borussia Dortmund	125	15
2012	Manchester United	853	1
	Bayern Munich	786	2
	Real Madrid	600	3
	Barcelona	580	4
	Arsenal	388	6
	Borussia Dortmund	227	11
	Juventus	160	16
2013	Bayern Munich	860	1
	Manchester United	837	2
	Real Madrid	621	3
	Barcelona	572	4
	Arsenal	410	6
	Borussia Dortmund	260	10
	Juventus	180	13
2014	Bayern Munich	896	1
	Real Madrid	768	2
	Manchester United	739	3
	Barcelona	622	4
	Arsenal	505	6
	Borussia Dortmund	327	9
	Juventus	247	13
2015	Manchester United	1206	1
	Bayern Munich	933	2
	Real Madrid	873	3
	Barcelona	773	6
	Arsenal	703	7
	Juventus	354	11
	Borussia Dortmund	329	12

Fuente: Brand Finance Football 50

Es por esto que el análisis y posterior clasificación de los equipos que incluya aspectos de desempeño financiero se convierte en el principal objetivo de este capítulo.

En este sentido, dicho desempeño se analiza en dos etapas: en primer lugar, por medio de razones financieras se brinda un panorama general de la situación financiera de los clubes; y posteriormente, ante la dificultad que implica la elección entre las razones elaboradas y otorgar una ponderación objetiva a las mismas, se hace uso del método de componentes principales para clasificar a los equipos y compararlos. Posteriormente, se evalúa el rendimiento deportivo mediante la creación de un segundo índice que como ya se mencionó anteriormente, abarca aspectos que van desde la efectividad, gasto en plantilla y participación en torneos.

La creación de ambos índices sigue el objetivo de darles una clasificación a los clubes, y así saber si los equipos más ganadores en cuestiones deportivas no necesariamente son los mejor administrados, es decir, desempeño financiero y deportivo no van de la mano.

3.2. El Estado Financiero de los Clubes

El análisis en materia financiera comienza por medio del uso de razones financieras, ya que “son las herramientas que permiten analizar las condiciones y el desempeño financieros” (Van Horne, 2010; p. 156). Entonces, para tener un panorama general en cuanto al manejo de las empresas como lo son: la estructura de capital, manejo de activos y pasivos, proporción de éstos y modificaciones en las cuentas a través de los años, se planteó evaluar seis aspectos:

- Con base a Van Horne (2010) y Bodie y Merton (1999) se construyeron razones utilizadas para medir el rendimiento financiero de cualquier empresa:
 - Apalancamiento.
 - Liquidez.
 - Rentabilidad.
- Con base a los informes anuales de Real Madrid, una medida de eficiencia
- Relativos al tema de estudio, el financiamiento e inversión de los equipos:
 - Estructura de financiamiento.
 - Inversión en activos: jugadores y propiedades.

A priori, lo ideal para los clubes es ser equipos rentables, que contradiga el hecho de que son empresas incapaces de generar ingresos, cuyo financiamiento depende en menor medida de inyecciones ocasionales de capital social y con niveles de liquidez que no sobrepasen la unidad, ya que la mayoría de las obligaciones de los equipos son a largo plazo (los contratos de los jugadores). En cuanto a su financiamiento, lo preferible sería que tuvieran como principal fuente la de acreedores (deudas con otros equipos) ya que la deuda con bancos implica el pago de intereses; y que la inversión se encontrara en propiedades, ya que el valor de los jugadores es más volátil, y los clubes han encontrado una fuente de ganancias extra en la renta de sus estadios para otro tipo de eventos. En cuanto a la eficiencia, la mejor situación sería aquella donde salarios y gastos asociados no representen un porcentaje demasiado elevado de los ingresos o los sobrepasen.

La base de datos utilizada para la elaboración de las razones financieras (mismas utilizadas en el análisis de componentes principales) fue de elaboración propia, para la cual se recopiló información financiera y deportiva de los equipos más representativos de las cuatro ligas más importantes en Europa:

- Premier League – Inglaterra
 - Manchester United – 20 títulos de liga (máximo ganador), 3 veces campeón de la Champions League.
 - Arsenal – 13 títulos de liga, 19 apariciones consecutivas en la Champions League.
- Serie A – Italia
 - Juventus – 33 títulos de liga (máximo ganador), 2 veces campeón de la Champions League.
- La Liga – España
 - Real Madrid – 33 títulos de liga (máximo ganador), 12 campeonatos de la Champions League (máximo ganador).
 - Barcelona – 24 títulos de liga, 5 veces campeón de la Champions League.
- Bundesliga – Alemania
 - Bayern Munich – 27 títulos de liga, 5 títulos de la Champions League
 - Borussia Dortmund – 8 títulos de liga, 1 título de la Champions League

3.2.1 Apalancamiento-Solvencia

Estas razones nos permiten “evaluar el grado en que la empresa está usando dinero prestado” (Van Horne, 2010; p. 140). La primera de las razones señala la cantidad de financiamiento proporcionada por el capital social (a valores más bajos, el aporte del capital social es más alto). Por su parte, la segunda muestra el porcentaje de los activos que está solventado con pasivos.

$$\text{Financiamiento por capital social} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Social}}$$

$$\text{Proporción de Pasivos y Activos} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Financiamiento por Capital Social 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	2.23	-68.46	5.62	8.12	10.63	9.62	-5.37	28.35
Barcelona	-9.28	-8.42	-23.60	39.49	8.23	7.97	2.40	19.88
Real Madrid	3.00	2.35	2.03	1.66	1.65	1.50	2.03	0.52
Arsenal	1.89	1.66	1.57	1.60	1.69	1.78	1.70	0.11
M. United	4.55	3.61	3.03	1.50	1.44	1.72	2.64	1.18
B. Munich	1.37	0.74	0.70	0.82	0.39	0.26	0.71	0.35
B. Dortmund	0.67	0.57	0.31	0.31	0.37	0.08	0.38	0.19

Proporción de Pasivos respecto al Activo 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	0.69	1.01	0.85	0.89	0.91	0.91	0.88	0.10
Barcelona	1.12	1.13	1.04	0.98	0.89	0.89	1.01	0.10
Real Madrid	0.75	0.70	0.72	0.64	0.62	0.60	0.67	0.05
Arsenal	0.65	0.62	0.61	0.62	0.63	0.64	0.63	0.01
M. United	0.82	0.78	0.75	0.60	0.59	0.63	0.70	0.09
B. Munich	0.47	0.34	0.34	0.39	0.25	0.18	0.33	0.09
B. Dortmund	0.29	0.27	0.18	0.19	0.23	0.07	0.20	0.07

Respecto al financiamiento por medio del capital social, los equipos alemanes son los que se diferencian del resto, ya que a pesar de ser equipos con cuentas menores en este rubro (de capital social) comparadas con las de Real Madrid, Manchester United o Barcelona, el bajo nivel de sus pasivos totales (en el segundo cuadro) permiten que sus coeficientes sean bajos.

Son equipos que cuentan con una media y desviación estándar baja. En el caso de los años con resultados negativos, para el caso de Barcelona se trata de años donde la cuenta de fondo social tiene valores negativos, mientras que en el caso de Juventus, es el resultado de las pérdidas más altas en todo el periodo y de todos los equipos, por más de 95 millones de euros. Ambos equipos cuentan con las medias y desviaciones más elevadas como producto de sus altos pasivos y bajo aporte de capital social, siendo la Juventus el equipo con menor aporte social de todos.

Según Szymanski, “para el año financiero del 2012, el 39% de los clubes de las principales divisiones europeas tenían un patrimonio negativo – donde sus pasivos sobrepasaban sus activos” (2015; p. 41). Sin embargo, basado en los resultados de la proporción de pasivos respecto al activo, exceptuando tres años para Barcelona y uno para Juventus, no es una condición que se cumple para los grandes equipos. Los equipos alemanes destacan al tener los índices más bajos en este aspecto, concretamente en el último año, donde ambos eliminaron sus deudas bancarias, y por parte de Borussia Dortmund con reservas que se triplicaron en los últimos dos años.

Estos dos resultados, permiten observar que Juventus y Barcelona son los dos equipos con peor desempeño en el aspecto del apalancamiento y solvencia. El equipo Real Madrid tiene mayores similitudes a la estructura de los equipos ingleses, pero en el aspecto deportivo, sus inversiones han rendido mejores resultados. Y como ya se había mencionado, el bajo nivel de pasivos de los equipos alemanes les permite tener el mejor desempeño, y en el caso de Bayern, este comportamiento le ha impedido ser uno de los equipos más sólidos en toda Europa.

3.2.2 Liquidez

Factor utilizado para medir la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El análisis se hace usualmente mediante la razón de liquidez corriente:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Liquidez Corriente 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	0.68	0.28	0.31	0.32	0.38	0.30	0.38	0.14
Barcelona	0.25	0.45	0.32	0.37	0.36	0.40	0.36	0.06
Real Madrid	0.51	0.59	0.57	0.71	0.74	0.64	0.63	0.08
Arsenal	0.85	0.81	0.93	0.97	1.10	1.22	0.98	0.14
M. United	1.22	0.82	0.65	0.69	0.63	0.74	0.79	0.20
B. Munich	1.60	3.20	2.93	1.82	2.30	2.18	2.34	0.57
B. Dortmund	0.34	0.53	1.16	2.06	0.98	3.52	1.43	1.08

Borussia Dortmund y Bayern Munich destacan por los mismos motivos que en la razón anterior, son los equipos más líquidos como resultado de los pocos pasivos que tienen, en especial en la parte corriente. Arsenal ha sido capaz de elevar este índice, al ser el equipo que más recursos mantiene en su cuenta de tesorería, seguido por Manchester aunque separados por más de 100 millones de euros en este rubro. Como era de esperarse con base en los resultados de las razones anteriores, los equipos que pueden tener problemas para solventar sus obligaciones de corto plazo, es decir, los menos líquidos son Juventus y Barcelona.⁷⁴

En este sentido, tomando en cuenta el tipo de deuda que manejan los clubes, parece ser que Bayern Munich presenta demasiados recursos ociosos, que podrían ser ocupados en otro tipo de inversiones, especialmente al considerar que eliminaron en su totalidad la deuda bancaria a corto plazo. Por su parte, Juventus y Barcelona no cubren ni un 50% del total de sus pasivos con activos, por lo que ante una eventualidad, tendrían que recurrir a un refinanciamiento, renegociación de su deuda, o incluso venta de sus activos, siendo esta opción la menos viable al considerar la naturaleza de los mismos. En este aspecto, Arsenal y Borussia son los equipos que sin caer en un exceso de liquidez, serían capaces de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, siendo el segundo equipo uno que ha mejorado considerablemente su liquidez, alejándose de una posición riesgosa que enfrentaba al principio del periodo.

3.2.3 Rentabilidad

Con estas razones se muestra la efectividad de la operación de la empresa. Sin embargo, como lo señala Kuper (2015): “(L)a mayoría de los clubes generan pérdidas. A diferencia de

⁷⁴ En una situación normal, coeficientes bajos de liquidez pueden orillar a las empresas a buscar refinanciamiento, que usualmente es caro, o liquidar activos para cumplir con sus obligaciones.

los deportes estadounidenses, el fútbol europeo nunca ha sido una industria rentable” (p. 8). En primera instancia, se calcula el ROA para medir la efectividad de los activos para generar ingresos, y posteriormente se hace la separación de los activos productivos, que resulta de la suma de derechos de jugadores y propiedades (estadios, centros de entrenamiento), para verificar el aporte de estos dos elementos.

$$ROA = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad de Activos Productivos} = \frac{\text{Ganancia Antes de Impuestos}}{\text{Activos Productivos}}$$

ROA 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	-3.8%	-28.6%	-11.4%	-3.6%	-1.3%	0.5%	-8%	10%
Barcelona	-16.3%	-1.8%	10.8%	6.5%	8.4%	2.5%	2%	9%
Real Madrid	2.7%	3.8%	2.9%	4.3%	3.9%	4.1%	4%	1%
Arsenal	8.3%	1.8%	3.9%	0.7%	0.9%	2.2%	3%	3%
M. United	-4.8%	1.3%	2.5%	13.1%	2.0%	-0.1%	2%	5%
B. Munich	0.6%	0.2%	2.2%	2.6%	2.8%	4.2%	2%	1%
B. Dortmund	-1.4%	4.6%	14.8%	18.4%	3.5%	0.6%	7%	7%

Rentabilidad de los Activos Productivos 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	1.2%	-41.8%	-17.8%	-4.1%	0.1%	3.8%	-10%	16%
Barcelona	-24.4%	-4.8%	17.5%	13.9%	17.4%	5.0%	4%	15%
Real Madrid	4.8%	7.7%	5.4%	7.9%	7.3%	7.8%	7%	1%
Arsenal	11.3%	3.0%	7.1%	1.3%	0.9%	4.2%	5%	4%
M. United	-12.9%	3.2%	-1.2%	-2.3%	8.6%	-0.7%	-1%	6%
B. Munich	1.6%	3.2%	5.4%	6.2%	7.0%	8.3%	5%	2%
B. Dortmund	-5.3%	25.2%	66.3%	95.1%	4.9%	1.2%	31%	37%

¿Es el fútbol un negocio rentable? Con base en estos resultados, parece que la afirmación hecha por Kuper tiene sentido, ya que no únicamente existen constantes como las pérdidas generadas por la Juventus, sino que incluso Manchester United ha tenido varios años con pérdidas exclusivamente considerando los ingresos generados por el fútbol, como se muestra en la tabla de rentabilidad de los activos productivos, que fueron revertidos por entradas de dinero vía devolución de impuestos.

Incluso, considerar a Borussia Dortmund como el equipo más rentable, debe tomarse con cuidado, al ser de todos los equipos el que menos ingresos genera derivados exclusivamente del fútbol, y que los años donde alcanzó los porcentajes más altos de rentabilidad en los activos productivos fueron previos a la incorporación de la subsidiaria dueña del estadio. Por estos motivos, Bayern Munich puede ser considerado el equipo más rentable, dado el volumen de negocios y las razones financieras previas.

3.2.4 Eficiencia

Por medio de esta razón se muestra qué tan efectiva es la forma en que la empresa genera sus ingresos.

Siguiendo a Szymanski (2015), los equipos de fútbol al igual que cualquier otra empresa, trabaja bajo el principio de que el gasto antecede a las ganancias. En este caso, conocer el gasto que la empresa realiza en su activo principal, los salarios de los jugadores, permite observar qué empresa realizó una mejor inversión, es decir, a partir de un menor gasto, haber obtenido mayores ganancias.

De esta manera, siguiendo el análisis hecho por el Real Madrid en sus reportes anuales, se utiliza el cociente entre los salarios del club y los ingresos totales. “Este es el indicador más utilizado internacionalmente para medir la eficiencia operativa de los clubes de fútbol, requisito de su viabilidad futura. Cuanto menor es el valor de este ratio más eficiente es el club” (Informe Económico, 2011; p. 4). El umbral de la excelencia se encuentra por debajo del 50%, y el 70% es el nivel máximo recomendado por la Asociación Europea de Clubes.

$$Eficiencia = \frac{Gastos\ de\ personal}{Ingreso\ Total}$$

Eficiencia 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	58%	80%	70%	58%	58%	57%	63%	9%
Barcelona	63%	58%	53%	53%	57%	67%	59%	5%
Real Madrid	45%	45%	49%	51%	52%	50%	49%	3%
Arsenal	29%	49%	59%	55%	55%	56%	50%	10%
M. United	46%	46%	50%	50%	50%	51%	49%	2%
B. Munich	49%	50%	47%	48%	43%	47%	47%	2%
B. Dortmund	44%	42%	39%	37%	45%	47%	42%	4%

De acuerdo con los parámetros establecidos para esta razón, la mayoría de los equipos se encuentra operando cerca del rango de excelencia (que es de un 50%). El caso de Juventus, al ser un equipo que depende altamente de sus resultados deportivos para la generación de ingresos, sus dos peores temporadas, en 2011 y 2012, coinciden con los años en que el coeficiente sobrepasa los límites establecidos del 70%. Caso contrario fue el de Borussia Dortmund, en donde los años con mejores coeficientes, son los años posteriores a sus campeonatos, explicado más por una disminución en sus salarios al vender a las figuras que se cotizaron al ganar la liga. Por su parte, Barcelona mantiene un coeficiente elevado, al ser el equipo con el mayor promedio de salarios en Europa. El caso que más sorprende en este rubro es el de Arsenal, cuyo nivel de ingresos le impide tener una mejor situación de la que tienen Manchester United y Real Madrid, que tienen un mejor porcentaje a pesar de contar con plantillas mucho más caras.

3.2.5 Estructura de Financiamiento de los Activos

La utilidad de esta razón radica en el hecho de comprender cuál ha sido la fuente principal de financiamiento de los equipos: entidades financieras o acreedores comerciales⁷⁵. Los cocientes más elevados representan una menor proporción de activos financiados por esa vía. Lo idóneo sería que el segundo coeficiente superara al primero, ya que esto indicaría que el financiamiento vía acreedores es el más importante para el equipo, el cual resulta menos costoso.

$$Bancos = \frac{Activos}{Pasivo Bancario}$$

$$Acreedores = \frac{Activos}{Pasivo de Acreedores}$$

⁷⁵ Como lo indican en sus reportes anuales, la cuenta de acreedores comerciales representa las compras de jugadores hechas a otros equipos.

Financiamiento vía Bancos

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	9.02	2.70	3.25	2.68	2.35	2.42	3.74	2.38
Barcelona	4.28	3.32	3.30	4.85	6.83	11.78	5.73	2.95
Real Madrid	5.28	5.77	5.82	7.45	10.71	12.64	7.95	2.78
Arsenal	2.80	2.76	3.03	3.20	3.47	3.93	3.20	0.41
M. United	1.85	2.22	2.17	2.87	3.56	3.17	2.64	0.61
B. Munich	3.17	4.22	4.30	4.70	17.08	0.00	5.58	5.38
B. Dortmund	6.18	9.29	17.95	20.31	7.67	0.00	10.24	6.95

Financiamiento vía Acreedores 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	3.85	3.12	3.89	3.91	4.78	5.05	4.10	0.64
Barcelona	1.33	1.52	1.71	1.53	1.62	1.67	1.56	0.13
Real Madrid	2.33	2.46	2.61	2.81	2.51	2.63	2.56	0.15
Arsenal	23.22	27.60	19.30	20.85	14.33	9.35	19.11	5.92
M. United	10.35	6.96	8.94	11.55	8.40	7.26	8.91	1.62
B. Munich	13.08	20.76	14.91	8.99	8.90	7.77	12.40	4.51
B. Dortmund	16.23	13.60	23.07	20.97	21.70	23.68	19.88	3.69

En cuanto al financiamiento bancario, Juventus y los equipos españoles tienen menor deuda bancaria comparada con la parte de acreedores, exceptuando el año 2010 para Juventus cuando solicita el préstamo para la construcción de su nuevo estadio. En cuanto a los otros cuatro equipos, los ingleses se diferencian por el uso de instrumentos financieros, bonos de tasa fija y variable para Arsenal, y los denominados *secured notes* para Manchester United. En el caso de los equipos alemanes, resalta el hecho de que en el último año, ninguno de los dos tiene deudas bancarias, sea de corto o largo plazos, cuando Bayern Munich terminó de pagar el adeudo por la construcción de su estadio y Borussia únicamente reporta el pago total de sus deudas para ese año.

Respecto al financiamiento vía acreedores, observamos que equipos dedicados al desarrollo de jóvenes como Borussia y Arsenal, presentan los mejores cocientes por no comprar una cantidad elevada de jugadores, y de hacerlo resultan no ser gastos excesivos, aunque la tendencia del Arsenal en la búsqueda de mejores resultados ha disminuido esta cifra. Mientras que los equipos con los cocientes más bajos son aquellos orientados a la búsqueda

de talentos y nombres consolidados, como Juventus, Real Madrid y el de más alto valor, Barcelona.

Así, la situación ideal respecto a este financiamiento la tienen Arsenal, Manchester United, Bayern Munich y Borussia Dortmund, al ser equipos que recurren en un primer lugar al crédito concedido por acreedores⁷⁶, mientras que los equipos españoles y Juventus, dependen en mayor medida de un tipo de crédito más costoso, el otorgado por bancos.

3.2.6 Inversión

El análisis de esta razón permite observar el sector en el que los equipos están invirtiendo: si es en la parte de su llamado “activo principal”, que son los jugadores, o si es en la parte de activos fijos, como han sido la construcción de nuevos estadios, los casos de Arsenal, Bayern Munich y Juventus, y remodelación y creación de nuevas instalaciones como los casos de Barcelona y Real Madrid. Las razones calculadas son:

$$\text{Inversión en Jugadores} = \frac{\text{Derechos de Jugadores}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Inversión en Propiedades} = \frac{\text{Propiedades}}{\text{Activos Totales}}$$

Inversión en Jugadores 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	35%	25%	30%	32%	30%	31%	0.30	0.03
Barcelona	44%	25%	33%	36%	36%	37%	0.35	0.06
Real Madrid	41%	38%	35%	32%	33%	37%	0.36	0.03
Arsenal	8%	8%	11%	12%	14%	19%	0.12	0.04
M. United	9%	13%	12%	11%	17%	18%	0.13	0.03
B. Munich	16%	7%	14%	19%	20%	22%	0.16	0.05
B. Dortmund	11%	9%	11%	10%	20%	25%	0.14	0.06

⁷⁶ El financiamiento mediante instrumentos del mercado de deuda ofrece mayor transparencia a los acreedores que el bancario, pues este último no compromete al deudor a publicar su información financiera.

Inversión en Propiedades 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Media	Desv
Juventus	23%	43%	30%	29%	26%	29%	30%	6%
Barcelona	25%	26%	29%	26%	27%	22%	26%	2%
Real Madrid	33%	34%	37%	38%	35%	32%	35%	2%
Arsenal	59%	60%	56%	53%	50%	46%	54%	5%
M. United	25%	24%	28%	24%	22%	20%	24%	2%
B. Munich	56%	54%	54%	49%	44%	46%	50%	5%
B. Dortmund	14%	14%	14%	12%	63%	48%	28%	20%

Equipos como Barcelona y Juventus, caracterizados por fichar jugadores caros y de prestigio, tienen un porcentaje más elevado de sus activos en jugadores, exceptuando el año 2011 para la Juventus, que coincide con la construcción de su nuevo estadio, Allianz Stadium. En el caso de Real Madrid, a pesar de también ser conocido como un equipo repleto de estrellas, la inversión se reparte de manera más equitativa entre jugadores y propiedades, producto de inversiones que hace en sus instalaciones, destacando en 2013 el anuncio del proyecto Bernabéu. Equipos como Arsenal y Bayern Munich, dueños del Emirates Stadium y Allianz Arena respectivamente, y el cambio notable de Borussia Dortmund para el año 2014, cuando adquiere la subsidiaria dueña del estadio Signal Iduna Park, muestran la importancia que tienen estos activos en los balances de los equipos. Por último, Manchester United, ninguna de sus dos proporciones representa más del 30%, esto debido a que gran parte de sus activos se encuentra bajo una cuenta denominada *goodwill*⁷⁷.

Haciendo una clasificación basada en la razones anteriormente analizadas, Bayern Munich sería el equipo con el mejor desempeño financiero, ya que es el equipo más rentable, cuya eficiencia es cercana a la considerada de excelencia del 50%, con bajos niveles de deuda y pasivos, con una mayor inversión en propiedades y siendo su fuente principal de financiamiento la de acreedores, siendo el único aspecto en el que no destaca, su posible exceso de liquidez, que por otra parte le da oportunidad de hacer inversiones inmediatas sin endeudarse.

⁷⁷ Se trata de un activo intangible registrado cuando una compañía adquiere a otra, y el precio de compra es más alto que la combinación del valor de los activos tangibles e intangibles adquiridos, y los pasivos que fueron asumidos por la adquisición de los actuales dueños.

El segundo lugar lo ocupa Borussia Dortmund, el cual como único aspecto negativo es la consideración de su nivel de ingresos comparado con los otros equipos, pero fuera de esto, sus razones indican que se trata de una empresa con una estructura sana y viable.

Los equipos de Real Madrid, Manchester United y Arsenal, resultan más difíciles de clasificar, ya que son equipos similares en sus índices y con algunas diferencias: Arsenal tiene un mejor índice de liquidez, pero es un equipo con menor rentabilidad que Real Madrid, y cuyo índice de eficiencia es más bajo que el de su compatriota inglés y el español.

En la parte baja se encuentran Barcelona y Juventus, equipos que comparten años con pérdidas, una dependencia más alta hacia bancos que hacía acreedores, y cuya proporción de salarios respecto a los ingresos son las más altas de los 7 equipos revisados. Juventus tiene mejor distribuida la proporción del total de sus activos entre jugadores y propiedades, pero Barcelona tiene un mejor índice de liquidez y una rentabilidad mayor, por lo que incluso decidir quién de los dos ha sido el peor resulta complicado.

Como se puede observar, el clasificar a los equipos de esta manera resulta complicado, ya que mientras algunos destacan en algún criterio, este mismo les puede afectar en otro. Al mismo tiempo, la interpretación de las razones financieras de manera aislada resulta ambiguo y ponderar cada una de estas con la intención de generar una clasificación, queda sujeto a un criterio subjetivo.

3.3 Índice Financiero

El estudio del rendimiento financiero por medio únicamente de la revisión de razones financieras resulta insuficiente, ya que cada uno de los aspectos evaluados (apalancamiento, rentabilidad, etc.) permite la construcción de más de un indicador, y las relaciones entre estos, no son siempre fáciles de observar. Es por esto que resulta necesario plantear otro enfoque para determinar el rendimiento de los equipos en cuestiones financieras.

De esta manera, se plantea estudiar el desempeño financiero desde el enfoque del análisis multivariante, al ser este “la parte de la estadística y el análisis de datos que estudia, analiza e interpreta los datos que resultan de observar más de una variable estadística sobre una muestra de individuos” (Cuadras, 2014).

3.3.1 Metodología

Concretamente, se elige el Análisis de Componentes Principales (ACP), ya que se trata de una técnica por medio de la cual se reducen el número de variables para desechar información redundante y optimizar el proceso, dando origen a un nuevo conjunto sintético de variables (Zapotitla, 2011). Por otra parte, al querer elaborar un índice que compare el rendimiento de los equipos, resulta ser una técnica con aceptación para la elaboración de índices aplicados en ciencias sociales y ambientales (Castro, 2002).

El ACP consiste en reducir un conjunto de variables originales p , correlacionadas entre sí, en un nuevo conjunto de variables ortogonales m , no correlacionadas, denominadas componentes principales. Una vez obtenido los componentes, se logra interpretar de una mejor manera las relaciones entre las variables.

Dichos componentes “están jerarquizados con base en la información que incorporan, medida por el porcentaje de variancia total explicada de la matriz de datos originales” (Castro, 2002; p. 266). La manera de obtenerlos es la siguiente:

El primer componente principal Z_{1i} se expresa como la combinación lineal de las p variables originales, donde u_{1j} son las ponderaciones:

$$\begin{bmatrix} Z_{11} \\ Z_{12} \\ \dots \\ Z_{1n} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{21} & \dots & x_{p1} \\ x_{12} & x_{22} & \dots & x_{p2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{pn} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} u_{11} \\ u_{12} \\ \dots \\ u_{1p} \end{bmatrix}$$

El componente z_1 será entonces:

$$z_1 = Xu_1$$

Este primer componente se obtiene maximizando su varianza $Var(z_1)$, sujeta a la restricción de que la suma de sus ponderaciones (u_{1j}) al cuadrado sea igual a la unidad:

$$\sum_{j=1}^p u_{1j}^2 = u_1' u_1 = 1$$

El resto de componentes se obtienen de forma análoga. De manera que al componente z_h se le imponen dos condiciones:

- 1) $u'_h u_h = 1$
- 2) $u'_h u_1 = u'_h u_2 = \dots = u'_h u_{h-1} = 0$, que implica que el componente no esté correlacionado con el anterior

Para considerar la proporción de la varianza total explicada por cada componente, es necesario determinar la variancia de las componentes. Dada la condición $u'_h u_h = 1$, la variancia del componente z_h es la raíz característica λ_h a la que va asociada:

$$Var(z_h) = u'_h V u_h = \lambda_h$$

La variancia total de las variables originales es la suma de las variancias de la diagonal principal de la matriz de covarianzas V . La traza es la suma de los elementos de la diagonal principal de dicha matriz:

$$Traza(V) = \sum_{h=1}^p \lambda_h$$

Por lo que el componente z_h explica una proporción P_h de la variación total en los datos originales:

$$P_h = \frac{\lambda_h}{Traza(V)}$$

En cuanto a la elección del número de componentes, existen criterios para definir el número de factores que permita definir la estructura e interpretación de los datos, siendo los más importantes:

- 1) Criterio de la media aritmética o raíz latente (Kaiser, 1958). Se basa en la elección de factores cuyas raíces características tengan un valor por encima de uno.
- 2) Contraste de caída (Cattell, 1965). Consiste en una representación gráfica de las raíces características de los componentes de manera decreciente. El conocido como gráfico de sedimentación permite escoger componentes hasta el punto en que la curva comienza a ser una línea horizontal.
- 3) Porcentaje de variancia explicada. Consiste en elegir componentes a medida que explican un cierto porcentaje de la variancia original (suele ser en torno a 60-70%)

Los componentes seleccionados suelen permitir una interpretación clara de las variables de cada uno de ellos y cuáles son más representativos en cada uno. Sin embargo, para facilitar la interpretación suele realizarse una rotación de los factores para obtener soluciones menos ambiguas y más significativas (Castro, 2002)

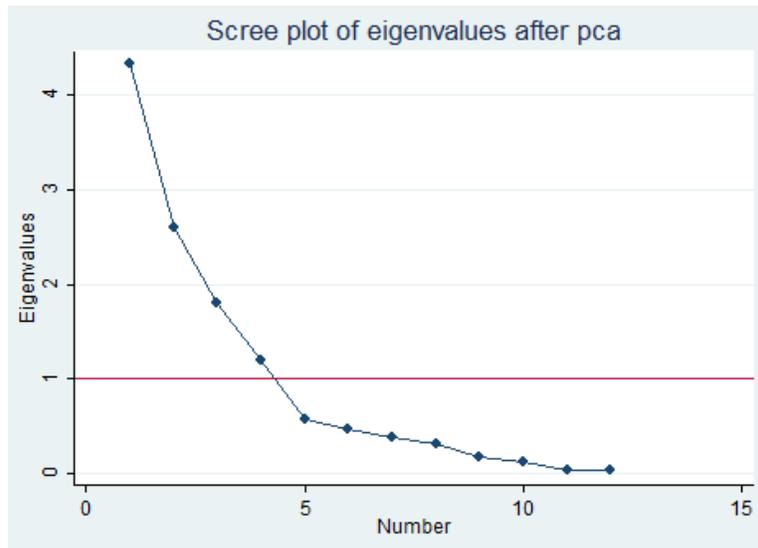
3.3.2 Elaboración del índice

Para la elaboración del índice, se plantearon varios indicadores por medio del uso de razones financieras, siguiendo cada uno de los 6 aspectos analizados en la sección anterior. Estos fueron filtrados y se eliminaron aquellos que presentaban altas correlaciones dentro de su misma categoría, de manera tal que los indicadores utilizados fueron los siguientes:

Apalancamiento	A1	pasivo total/activo total
Liquidez	L1	activo corriente/pasivo corriente
Rentabilidad	R1	ganancias antes de impuestos/activo total
	R2	resultado neto/capital social
Eficiencia	E1	resultado operativo/gasto operativo
	E2	salarios/ingresos
	E3	activo total/gasto operativo
	E4	ingresos/activo productivo
Financiamiento de Activos	S1	activos/pasivo bancario
	S2	activos/pasivo de acreedores
Inversión	I1	derechos de jugadores/activo total
	I2	propiedades/activo total

Una vez elegidas estas variables, la cuales cubren cada uno de los aspectos financieros a evaluar, se procedió a hacer uso del análisis de componentes principales, esto con la intención de sintetizar las variables observadas en un número inferior y perder la menor información posible (Yengle, 2012; Zamora y Esnaola 2015). Para hacer esto, se utilizó programa STATA, con las variables anuales para el periodo 2010-2015 antes mencionadas, para los 7 equipos, un total de 42 observaciones para cada razón. De manera que el análisis de componentes principales arroja los siguientes resultados:

Gráfico de Sedimentación ACP Sin Rotación



Una vez elegido el número de componentes, en donde el cuarto se omite ya que aporta poco a la explicación de la varianza y complica innecesariamente la interpretación de los resultados y, se procede a identificar las razones que serán incluidas en cada uno de éstos, siendo el criterio de elección aquellas que tienen un valor absoluto mayor a 0.3, ya que valores por debajo son problemáticos para la convergencia, parsimonia e interpretación de los modelos (Zamora, Esnaola, 2015).

Componente ACP Sin Rotación

Principal components (eigenvectors) (blanks are abs(loading)<.3)

Variable	Comp1	Comp2	Comp3	Unexplained
a1	-0.3783		-0.3111	.1662
l1			0.3479	.3071
r1	0.3630			.2008
r2			0.3519	.4742
e1	0.3532		-0.4261	.09454
e2	-0.4093			.2277
e3			-0.5237	.2356
e4		0.4321		.2262
s1		0.4202		.2861
s2	0.3413			.2108
i1	-0.3030	0.3031		.3524
i2		-0.4690		.345

Previamente a la elección de las razones correspondientes a cada componente, se procede a probar una solución rotada por medio del procedimiento de varianza máxima⁷⁹ (Varimax), esto con la intención de identificar de manera más sencilla los elementos de cada componente. Los resultados después de la rotación son los siguientes:

ACP Rotación Varimax

```
Principal components/correlation      Number of obs   =      42
                                      Number of comp. =       3
                                      Trace            =      12
Rotation: orthogonal varimax (Kaiser off)  Rho             =    0.7394
```

Component	Variance	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	3.20347	.0478177	0.2670	0.2670
Comp2	3.15565	.641456	0.2630	0.5299
Comp3	2.51419	.	0.2095	0.7394

Como se puede observar en el cuadro que arroja STATA, la proporción acumulada explicada por los primeros tres componentes es también del 73%, pero existe un cambio en los porcentajes que aporta cada uno de los componentes: el primero es de 26.7%, el segundo de 26.3% y el tercero de 20.9% (con valores de 36%, 21% y 15% respectivamente en los resultados sin rotación). El hecho de que los dos primeros componentes representen una misma dispersión, más allá de otorgarles el mismo peso, será de utilidad si la distinción de las variables en cada componente se facilita. De este modo, se procede entonces a identificar los elementos de cada componente:

⁷⁹ Varimax es un ajuste de rotación de los componentes que maximiza la varianza explicada por cada uno de ellos, equilibrando así las diferencias entre los autovalores. (Zamora y Esnaola, 2015)

Componentes ACP Rotación Varimax

Rotated components (blanks are abs (loading) < .3)

Variable	Comp1	Comp2	Comp3	Unexplained
a1	-0.4515			.1662
l1	0.4819			.3071
r1		0.3958		.2008
r2		-0.4349		.4742
e1		0.5555		.09454
e2		-0.3708		.2277
e3		0.3492	-0.4981	.2356
e4			0.5254	.2262
s1			0.5128	.2861
s2	0.4724			.2108
i1	-0.3679			.3524
i2	0.4014			.345

La rotación Varimax no solamente permitió elegir de manera más clara los elementos de cada componente, sino que además se vuelve más factible nombrar cada uno de ellos con base en los elementos que lo conforman. De esta manera, los componentes y elementos son:

Razones Financieras por Componente

Componente 1 (de apalancamiento e inversión)	A1	pasivo total/activo total
	L1	activo corriente/pasivo corriente
	S2	activos/pasivo de acreedores
	I1	derechos de jugadores/activo total
	I2	propiedades/activo total
Componente 2 (de rentabilidad)	R1	ganancias antes de impuestos/activo total
	R2	resultado neto/capital social
	E1	resultado operativo/gasto operativo
	E2	salarios/ingreso total
Componente 3 (de Eficiencia)	E3	activo total/gasto operativo
	E4	ingresos/activo productivo
	S1	activos/pasivo bancario

El primero de los componentes agrupa las razones financieras relacionadas con el apalancamiento y una de financiamiento, cuyo elemento en común es la parte del pasivo, además de incluir las dos razones de inversión. Por su parte, el segundo agrupa las razones de rentabilidad y dos de eficiencia, pero cada uno de sus componentes se relacionan con el ingreso generado, ya sea el total, operativo o neto, por lo que esta razón se considera de rentabilidad. Por último, el tercer componente, agrupa dos de las razones de eficiencia, y una de financiamiento, relacionadas con la parte del.

Una vez que se ha hecho la distinción de los elementos de cada componente, así como de los pesos relativos de cada uno de ellos, se procede a crear la nueva variable que sintetiza el cúmulo de información, para ello se debe calcular el puntaje de cada componente⁸⁰ y posteriormente, cada una de estas calificaciones es sumada, ponderada por el peso que tuvo cada componente. Una vez ordenadas, se obtienen nuevas calificaciones para los clubes⁸¹ en cada año, las cuales se presentan en la siguiente tabla:

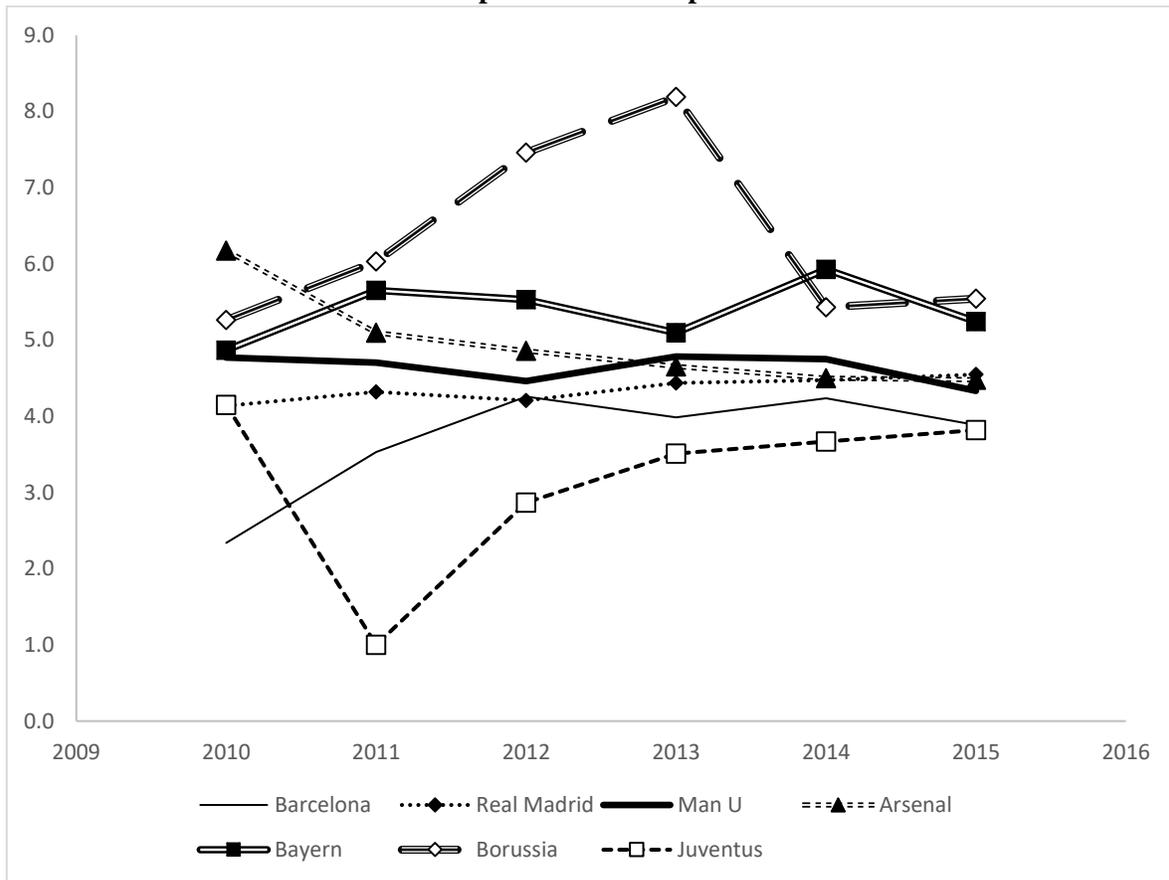
Tabla 3.1
Desempeño Financiero por Año

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Barcelona	2.34	3.53	4.26	3.98	4.24	3.89
Real Madrid	4.14	4.32	4.21	4.44	4.48	4.55
Man U	4.77	4.70	4.46	4.79	4.75	4.33
Arsenal	6.18	5.10	4.86	4.66	4.50	4.48
Bayern	4.87	5.65	5.53	5.10	5.93	5.24
Borussia	5.26	6.03	7.46	8.19	5.43	5.55
Juventus	4.15	1.00	2.87	3.51	3.67	3.82

⁸⁰ El puntaje de cada componente es calculado como: $Calificación_{ik} = \sum D_{ij}L_{jk}$, donde D_{ij} es el valor estandarizado de la observación i de la variable j , y L_{jk} es el peso de la variable j en el componente k .

⁸¹ Dichas calificaciones fueron expresadas en números positivos para hacer facilitar su interpretación. El valor mínimo obtenido en la clasificación original corresponde a Juventus en 2011, con un valor de -3.48, mismo que se tomó como base para hacer el resto de los cálculos. El valor máximo obtenido en la escala original pertenece a Borussia Dortmund en 2013 que fue de 3.54.

Gráfica 3.1
Desempeño Financiero por Año



Como se puede observar (gráfica 3.1), en el desempeño financiero, los equipos alemanes han sido los de mejor desempeño, justificado por las razones expuestas en la sección anterior, de bajos niveles de deuda, ser equipos rentables y un financiamiento que depende en mayor medida de sus acreedores.

El equipo con las mejores calificaciones fue Borussia, pero el desempeño de Bayern Munich fue más constante en el periodo analizado. A éstos les siguen los equipos ingleses, con Arsenal en el tercer puesto a pesar de que su rendimiento ha disminuido en la búsqueda de un mejor desempeño deportivo al aumentar sus gastos, seguido por Manchester United por ser un equipo que ha tenido años con rentabilidad negativa. En quinto y sexto lugar se encuentran los equipos españoles, con un desempeño cercano al de los ingleses, el rendimiento de Real Madrid fue más consistente mientras que a Barcelona le afecta su proporción de pasivos y el hecho de haber operado en algunos años con resultados operativos

negativos. En la última posición se encuentra Juventus, cuya baja liquidez y eficiencia, aunado al hecho de que se trata del equipo menos rentable, lo ubican por debajo del resto de los equipos.

Así, la elaboración de un índice por medio de Componentes Principales permite otorgar calificaciones puntuales a los equipos y saber qué tanto se alejan uno del otro. Como se había anticipado en la sección anterior, los equipos alemanes fueron los de mejor desempeño, pero resulta más fácil distinguir el desempeño superior de los equipos ingleses respecto a Real Madrid; y que, a pesar de la recuperación de Juventus, el equipo culé estuvo mejor clasificado que el equipo italiano, cuestión que resultaba difícil discernir en el análisis anterior.

Sin embargo, como se había mencionado con anterioridad, el conocer el desempeño financiero de los equipos es únicamente una parte de este trabajo, a continuación se analiza la parte deportiva, para otorgar una posición final a los clubes, con base en lo logrado dentro y fuera de la cancha, para comprobar qué clubes fueron capaces de equilibrar ambos aspectos.

Capítulo 4

Desempeño Deportivo y Evaluación Global

Limitar el análisis de estas empresas únicamente al aspecto financiero resulta insuficiente, ya que más allá del manejo de su capital y ganancias, son equipos reconocidos por sus jugadores, triunfos y campeonatos. Son instituciones con las cuales las personas sienten un apego distinto al que se puede tener con cualquier otro producto o forma de entretenimiento, ya sea por su ubicación, algún aspecto ideológico, o el simple hecho de representar una distracción. El aficionado común, al igual que cualquier otro consumidor de alguna otra industria, está al tanto únicamente del producto final: el desempeño en la cancha y los resultados conseguidos. De esta manera, restringir el análisis a la parte únicamente financiera eliminaría una parte importante del funcionamiento de los clubes, de aquí la necesidad de elaborar un segundo índice.

4.1 Valuaciones Deportivas Previas

UEFA publica de manera anual un *ranking* que califica el desempeño de los equipos europeos en competencias europeas, en el que los coeficientes son determinados por el total de los puntos ganados en las últimas cinco participaciones en la UEFA Champions League y UEFA Europa League, o por el coeficiente de la federación en este mismo periodo⁸² (tabla 4.1).

Esta clasificación tiene como principal limitante el hecho de tener un único criterio, el de clasificar a los equipos por torneos internacionales organizados por la UEFA, dejando de lado el torneo local. Por este motivo, a pesar de los campeonatos locales conseguidos por Juventus desde 2012 hasta 2015, se encuentra alejado de equipos como Manchester United, Borussia y Arsenal, que en el mismo periodo suman 2 campeonatos locales.

⁸² El coeficiente por federación se basa en los resultados de los clubes de cada federación en las cinco ediciones anteriores de la UEFA Champions League y UEFA Europa League. Esta clasificación determina las plazas asignadas a cada federación en futuras competencias europeas.

Tabla 4.1 Clasificación de la UEFA para competencias de clubes 2010-15

Año	Equipo	Coeficiente	Posición
2010	Barcelona	121	1
	Manchester United	109	2
	Arsenal	99	4
	Bayern Munich	98	6
	Real Madrid	69	13
	Juventus	47	27
	Borussia Dortmund	12	119
2011	Manchester United	134	1
	Barcelona	125	2
	Bayern Munich	105	4
	Arsenal	91	6
	Real Madrid	87	7
	Juventus	35	43
	Borussia Dortmund	13	86
2012	Barcelona	141	1
	Manchester United	125	2
	Bayern Munich	118	4
	Real Madrid	105	5
	Arsenal	97	6
	Juventus	35	43
	Borussia Dortmund	16	66
2013	Barcelona	140	1
	Bayern Munich	131	2
	Real Madrid	119	4
	Manchester United	114	5
	Arsenal	97	6
	Juventus	58	20
	Borussia Dortmund	46	31
2014	Real Madrid	142	1
	Barcelona	138	2
	Bayern Munich	138	3
	Manchester United	112	6
	Arsenal	96	9
	Borussia Dortmund	67	15
	Juventus	67	16
2015	Real Madrid	152	1
	Barcelona	145	2
	Bayern Munich	139	3
	Arsenal	94	9
	Manchester United	87	10
	Borussia Dortmund	84	13
	Juventus	81	14

Fuente: UEFA rankings for club competitions

Otro tipo de clasificaciones, como la de la Federación Internacional de Historia y Estadística del Fútbol (IFFHS por sus siglas en inglés), interrumpida en 2014, clasifica a los equipos de acuerdo con sus derrotas o victorias, ya que otorga más puntos en competencias internacionales. El problema de esta clasificación es el hecho de que valora de la misma manera un resultado en la primera división inglesa a uno obtenido en la primera división mexicana⁸³; mientras que en el criterio internacional, una victoria en de la Champions League en Europa, concede 14 puntos, mientras que ganar en la Champions League organizada en CONCACAF se traduce en 9 puntos, diferencias poco considerables tomando en cuenta la calidad de los torneos. Basados en estos criterios, en 2016⁸⁴ el club Atlético Nacional de Colombia fue el mejor clasificado, 73 puntos por encima del segundo lugar, Real Madrid.

Por estos motivos, en la siguiente sección se propone una clasificación que considera la participación en torneo local ponderado por la dificultad del mismo, la participación en copas europeas, la efectividad del equipo en cuanto a puntos obtenidos y el valor de la plantilla como elementos principales.

4.2 Construcción del Índice Deportivo

A diferencia del planteado por la UEFA, donde únicamente se considera la participación en competencias organizadas por este organismo como un indicador de la calidad de los equipos, el índice que se propone considera los siguientes aspectos:

- a) Participación en Liga: se trata no únicamente de la competencia que implica más constancia al disputarse 38 partidos a lo largo de la temporada (exceptuando la Bundesliga en la que son 34), sino que obtener un buen puesto en la misma asegura la participación en competencias internacionales al año siguiente.

La elaboración de este indicador implicó, en primer lugar, el cálculo de un índice de Gini para observar la dispersión de puntos en cada liga, ya que “es requisito indispensable para asegurar la calidad del espectáculo que la competición esté reñida y que cualquier equipo pueda obtener la victoria” (López, 2015).

⁸³ Se otorgan 4 puntos por victoria y 2 por empate, no importando de qué país se trate, siempre y cuando sea la primera división.

⁸⁴ Ranking IFFHS: los mejores equipos del 2016. BolaVip. Las clasificaciones de este organismo ya no están disponibles en el sitio oficial.

Coeficiente de Gini por Temporada 2010-15

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bundesliga	-0.228	-0.161	-0.234	-0.311	-0.249	-0.259
Liga Profesional	-0.266	-0.242	-0.224	-0.263	-0.233	-0.327
Premier League	-0.292	-0.149	-0.212	-0.217	-0.282	-0.217
Calcio	-0.217	-0.183	-0.168	-0.224	-0.296	-0.198

De manera que, conseguir el título en una liga más competitiva tiene más mérito que ser campeón en una liga más polarizada. La calificación otorgada a cada equipo fue a través de la siguiente fórmula:

$$Participación\ en\ Liga = (1 + Coeficiente\ de\ Gini) * \frac{1}{Posición\ en\ la\ Liga}$$

- b) Efectividad: ésta fue medida de acuerdo con la capacidad de los equipos para obtener puntos a lo largo de la temporada⁸⁵:

$$Efectividad = \frac{Puntos}{Partidos\ Disputados}$$

- c) Costo de los puntos: para calcular qué tan costoso le resultó a cada equipo obtener puntos a lo largo de la temporada, se dividió el valor de la plantilla (valuadas en millones de euros) entre el número de puntos obtenidos.

Valuación de la Plantilla sobre Puntos Obtenidos 2010-15

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bayern Munich	4.05	4.38	4.60	4.48	5.58	7.14
Borussia Dortmund	1.41	1.53	1.96	3.47	4.02	6.87
Real Madrid	5.10	5.51	5.25	7.06	6.97	7.33
Barcelona	4.30	5.84	6.83	6.24	7.14	7.68
Manchester United	4.27	4.80	4.47	5.12	8.00	7.46
Arsenal	3.75	4.48	4.47	4.02	4.32	5.39
Juventus	5.18	5.61	3.27	3.46	3.94	4.10

Así, obtener un punto en 2010 a Bayern Munich le costó alrededor de 4 millones de euros, mientras que a Borussia Dortmund únicamente 1.4. Es por esto que, para poder

⁸⁵ Se consideran únicamente los partidos disputados en el torneo local, ya que los partidos internacionales conforman otra parte a evaluar.

premiar a las escuadras que fueron capaces de combinar una menor inversión y más victorias, el cálculo se hizo de manera que:

$$\text{Costo de los Puntos} = 10 - \frac{\text{Valor de la Plantilla}}{\text{Puntos}}$$

- d) Participación Europea: es la única forma de comparación directa de los equipos en el aspecto deportivo. Pero al tratarse de una competencia de menor duración y eliminaciones directas en fases finales del torneo, se le otorga una menor ponderación en la calificación total. Este indicador fue obtenido directamente de los cálculos que hace la UEFA, donde se obtienen puntos según los resultados obtenidos y superar las distintas fases de la competencia.
- e) Goles por Partido: contar con una escuadra capaz de anotar una alta cantidad de goles por partido no implica únicamente tener más probabilidades de ganar, sino que también beneficia al espectáculo y atrae atención de aficionados, del equipo y ajenos a él.

$$\text{Goles por Partido} = \frac{\text{Goles}}{\text{Partido}}$$

- f) Asistencia: ésta fue medida con la capacidad ocupada promedio de los estadios por temporada de cada uno de los equipos, en donde se espera que los equipos que ofrecen un mejor espectáculo atraigan mayor número de espectadores.

$$\text{Asistencia} = \frac{\text{Promedio de asistentes por temporada}}{\text{Capacidad total del estadio}}$$

Antes de poder dar una calificación a los equipos, fue necesario ponderar cada uno de los indicadores utilizados, ya que la importancia de éstos difiere. El peso que tuvo cada uno de los indicadores fue el siguiente:

Indicador	%
Participación en Liga	25
Efectividad	20
Costo de los Puntos	20
Participación Europea	20
Goles por Partido	10
Asistencia	5
Total	100

El peso más alto es para la participación en liga, ya que de esta depende no únicamente una posible clasificación a las copas europeas, sino que evitar los últimos lugares implica mantener la categoría, lo cual, en caso de suceder para uno de estos equipos, resulta en pérdidas no solamente económicas sino en la pérdida de jugadores y prestigio. El considerar la dificultad de cada una de las ligas por medio del índice de Gini otorga una mayor puntuación a aquellas ligas que son más competitivas, ya que estas implican partidos más difíciles y una mayor exigencia.

La efectividad y costo de los puntos se ponderan ambos con 20%, al ser factores que acercan a los equipos a la consecución de campeonatos, y estar relacionados al ser factores que califican la efectividad de los equipos. Al mismo nivel se ubica la participación europea, ya que la distribución de premios que hace la UEFA se basan en qué tanto se avanza en el torneo.

Los goles por partido representan 10%, al asumir que un promedio más alto representa un espectáculo más vistoso y atractivo.

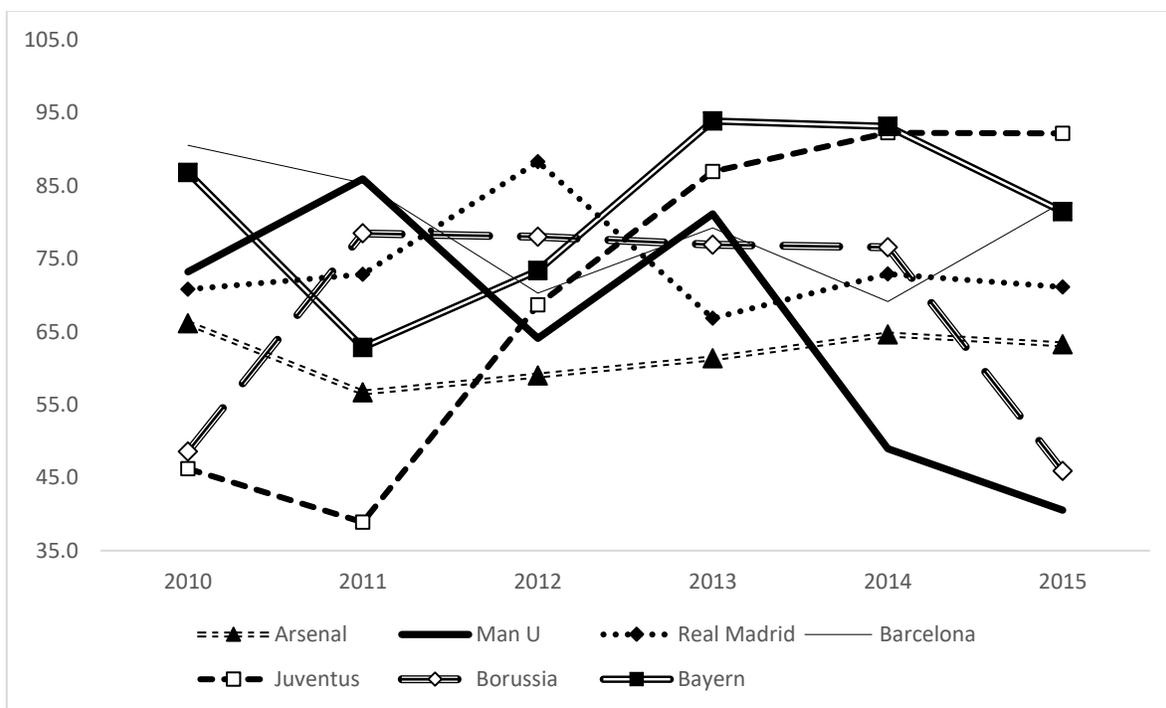
Por último, la asistencia se pondera con un 5%, por ser un indicador que llega a reflejar el sentir de los aficionados del equipo y su fidelidad, porque asisten aun en la peor de las temporadas. A pesar de que puede ser considerado un importante reflejo del desempeño deportivo, como se mencionó anteriormente, dejar de asistir al estadio obedece más a razones personales que al éxito al club.

Una vez establecidos los criterios para evaluar, así como el peso de estos sobre el resultado final, se procedió a sumar el valor ponderado de cada uno de éstos y se obtuvo la calificación para cada equipo, que evalúa su desempeño en el ámbito deportivo.

Tabla 4.1 Desempeño Deportivo por Año 2010-2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Barcelona	90.6	85.4	70.3	79.2	69.1	82.8
Real Madrid	70.8	72.9	88.3	66.8	72.9	71.1
Man U	73.2	86.0	64.1	81.2	48.9	40.5
Arsenal	66.2	56.7	59.0	61.3	64.6	63.3
Bayern	86.8	62.9	73.4	93.9	93.2	81.4
Borussia	48.6	78.5	78.0	76.9	76.6	45.9
Juventus	46.2	38.9	68.7	87.0	92.3	92.2

Gráfica 4.1 Desempeño Deportivo por Año 2010-2015



Respecto a la clasificación deportiva podemos distinguir aquellos equipos que juegan en las ligas menos competitivas, como es el caso de Real Madrid y Barcelona, cuya alternancia en la obtención de títulos locales y buenos desempeños en torneos internacionales les significan calificaciones elevadas.

En el fútbol alemán, Bayern fue el mejor clasificado ya que a pesar de tener dos años de resultados pobres en las temporadas 2011 y 2012, y obtuvo los siguientes tres campeonatos de la Bundesliga y un título de Champions League en 2013. Respecto a Borussia, el equipo

obtuvo sus mejores resultados entre 2011 y 2014 con dos títulos y dos subcampeonatos de Bundesliga, incluida una final de la Champions League.

Por su parte, los equipos ingleses son los de peor desempeño, tomando en cuenta que entre los dos apenas suman dos títulos de liga, ambos obtenidos por Manchester United, este equipo el que sufre la peor caída en 2015, sin poder clasificar a competencias europeas.

El caso de Juventus resulta ser el de mayor recuperación, pasó de ser un equipo que no tenía participación europea con la calificación más baja, a obtener cuatro títulos seguidos desde la temporada 2012, misma que terminó de manera invicta, y un subcampeonato de la Champions League en 2015.

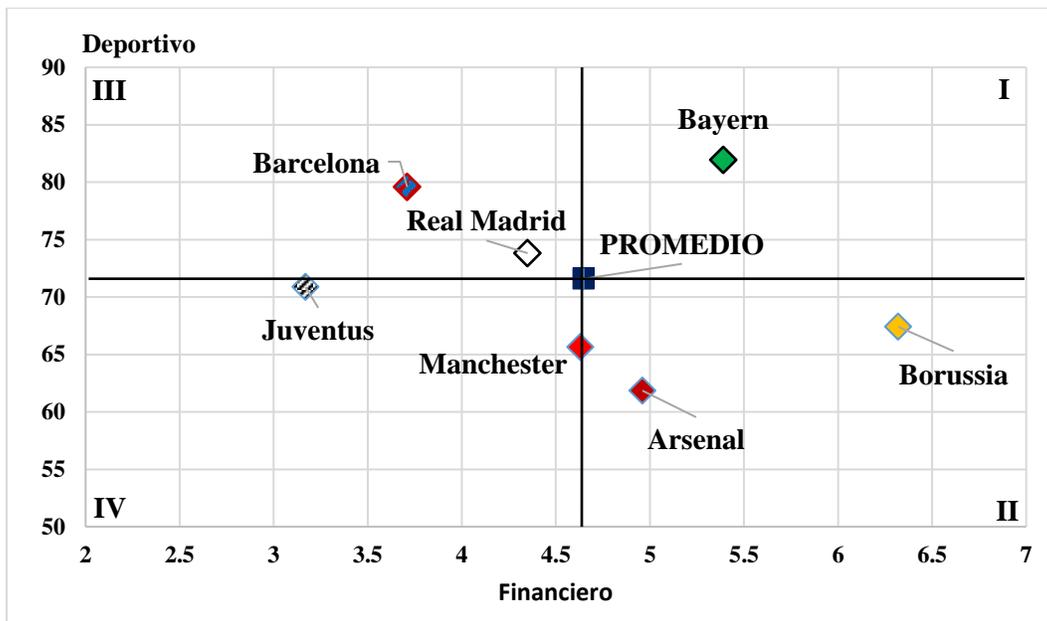
4.3 Evaluación Global

Como se observa en las clasificaciones presentadas anteriormente, es difícil otorgar una posición clara a alguno de los equipos, ya que su rendimiento no es constante a lo largo del periodo analizado, siendo únicamente el equipo de Bayern Munich el que destaca ambas.

De esta manera, la intención de este último apartado es verificar que equipos fueron capaces de combinar un buen desempeño financiero y deportivo, y al mismo tiempo, repasar los hechos más relevantes que otorguen un contexto a dichas calificaciones.

A continuación se presenta una gráfica de dispersión con las calificaciones promedio obtenidas en cada uno de los índices elaborados. Cada uno de los cuadrantes muestra el desempeño de los equipos: el cuadrante I para los equipos que mostraron un equilibrio entre el desempeño financiero y deportivo; en el cuadrante dos se encuentran los equipos con un desempeño financiero por encima del deportivo; el cuadrante III para los equipos que antepusieron el desempeño deportivo; y en el cuadrante IV los equipos menos sobresalientes.

Gráfica 4.2 Desempeño Global



Bayern Munich

Único equipo perteneciente al cuadrante I, el equipo alemán tuvo la mejor clasificación en ambos índices, ya que a pesar de tener una calificación más baja que Borussia Dortmund en el aspecto financiero, su desviación estándar es mucho menor, y se considera también el volumen de ingresos generado por el club. Bayern Munich es un claro ejemplo de que es posible combinar un buen desempeño deportivo y financiero. Cabe señalar que a pesar de ser el equipo con mejor desempeño financiero, es el que cuenta con los reportes anuales menos desagregados, y cuya difusión se hace únicamente en alemán.

En materia financiera, el club es considerado la marca líder de la Bundesliga (Brand Finance, 2010) al ser un ejemplo de tradición alemana en cuanto a eficiencia y profesionalismo.

Es un equipo que se ha beneficiado de sus buenas actuaciones para hacerse de más ingresos, domina la liga alemana, donde la venta de sus camisetas supera el total vendido por el resto de los equipos de la Bundesliga.

Su principal fortaleza está en el aspecto comercial, que representa más de 50% del total de sus ingresos, con importantes contratos con marcas como Deutsche Telekom⁸⁶, Adidas, Allianz⁸⁷ y Audi; estos dos últimos son dueños de una parte del equipo, lo que reafirma su compromiso con el club. A esto se le suma su proceso de globalización, con la apertura de oficinas en Nueva York y la firma de un convenio con la televisora estatal de China CCTV.

El pago total de la deuda bancaria contraída para la construcción de su estadio Allianz Arena⁸⁸, demuestra la capacidad de generación de efectivo del club, así como su intención por mantener finanzas sanas.

En el aspecto deportivo, el equipo no solo consigue 4 campeonatos locales de los 6 posibles, sino que marca su regreso a la Champions League como contendiente al título, con una copa levantada, un subcampeonato y dos semifinales. Esto fue posible gracias a la base sólida de jugadores que mantiene con nombres como Schweinsteiger, Lahm y Ribéry, la incorporación de las estrellas Robben y Neuer y la contratación del entonces técnico de moda Pep Guardiola.

Real Madrid

En el tercer cuadrante se encuentran los dos equipos españoles, mostrando una estrategia deportiva superior a la financiera, siendo el equipo madrileño mejor administrado que el catalán.

Se trata del club que genera el mayor volumen de ingresos relacionados con el fútbol, es decir, por conceptos de día del partido, transmisión y comercial. Y no solo es su volumen, sino que la estructura de ingresos es la que tiene un mayor equilibrio y cuyas cuentas presentan incrementos en cada uno de los años analizados.

El aspecto comercial es visto como el de mayor potencial, con más de 120 empresas licenciatarias en el mundo (memoria Anual 2010-11), y socios comerciales que van desde

⁸⁶ Empresa de telecomunicaciones líder en Europa.

⁸⁷ Proveedora de servicios financieros.

⁸⁸ La deuda de 350 millones de euros para la construcción de su estadio, fue adquirida en 2005 a un plan de 25 años. Sin embargo, la misma fue pagada en su totalidad en 2014.

empresas como BBVA, Adidas y Coca-Cola, hasta IPIC⁸⁹ y Microsoft⁹⁰. A esto se le suma el hecho de que el equipo forma parte, y obtiene ingresos, de los contratos individuales que sus jugadores firman por patrocinios.

En cuanto a los gastos, fiel a su tradición, el equipo continuo con el fichaje de los mejores jugadores, destaca la llegada de Cristiano Ronaldo y el que fue hasta su momento el fichaje más caro en la historia, el de Gareth Bale por más de 100 millones de euros. A pesar de sus contrataciones, y los costos asociados al Proyecto Bernabéu anunciado en 2012, en el que opta por modernizar e incrementar la capacidad de su estadio en lugar de construir uno nuevo, el equipo fue capaz de reducir su nivel de deuda constantemente, de 245 a 96 millones de euros al finalizar el periodo.

En el aspecto deportivo, el equipo consigue el campeonato local en 2012, logrando un récord a nacional e internacional de 100 puntos, y a pesar de cambiar de técnico en el 2014, de Mourinho a Ancelotti, alza la décima Champions League ese mismo año (máximo ganador en la historia).

Borussia Dortmund

Perteneciente al cuadrante II, junto con Arsenal, se encuentra el equipo alemán que ocupa la segunda posición en cuestiones financieras (debido a una alta desviación estándar a lo largo del periodo), con un modelo parecido al de su rival local, una fuerte proporción de ingresos provenientes del aspecto comercial. Entre ellos destacan marcas como SEAT, Signal Iduna⁹¹, Evonik⁹², y PUMA, de la cuales las últimas tres son importantes accionistas del club.

Sus ingresos, junto con Juventus, tienen una relación más estrecha con su accionar deportivo, ya que los años en los que el equipo destacó deportivamente, los ingresos aumentaron, especialmente los televisivos, pasando del 20% en 2010 a más del 30% en 2013, año en que el club alcanzó la final de la Champions League.

⁸⁹ Empresa petrolera de Abu Dabi.

⁹⁰ La asociación con Real Madrid marca el primer patrocinio que la empresa de software tiene con una empresa fuera de Estados Unidos.

⁹¹ Empresa de servicios financieros.

⁹² Empresa de químicos.

Es un equipo con bajo nivel de deudas a largo plazo, y el único de los siete analizados en no tener ningún tipo de deuda corriente, ya sea con bancos o acreedores comerciales para 2015, gracias a una política de bajos gastos en jugadores. Este mismo hecho podría ser considerado como una debilidad, ya que la empresa desaprovecha oportunidades de inversión que podrían ser realizadas con mayores recursos.

Equipo con altibajos en cuestiones deportivas, pasando por un periodo de rendimiento relativamente constante de la temporada 2011 a 2014, donde obtuvieron dos títulos de la Bundesliga y fueron finalistas en la Champions League; mientras que en la primer y última temporada analizadas, terminó en quinto y séptimo lugar respectivamente, que marca el final de la dirección de Jürgen Klopp. Sin embargo, se debe destacar su desempeño al ser un equipo que gasta relativamente poco comparado con los otros, desarrolla jóvenes y opta por un fútbol vistoso y ofensivo.

Manchester United

Junto con Juventus, el equipo de Manchester se localiza en el cuarto cuadrante con una estrategia financiera que supera a la del club italiano, pero por debajo en cuestiones deportivas.

Ocupa el cuarto sitio en cuestiones financieras, que a pesar de contar con ingresos televisivos importantes, de alrededor del 30%, su estrategia comercial sobresale al convertirse en su principal fuente de ingresos desde el 2012, con alrededor de 200 licencias en 120 países y estrategias regionales sólidas, enfocada en mercados con ligas poco desarrolladas como China, Corea del Sur y Nigeria

Un claro ejemplo de la importancia de las relaciones comerciales de Manchester United es que fueron capaces de mantener a patrocinadores anteriores, como en el caso de Aon⁹³, que a la llegada de Chevrolet como patrocinador principal, optó por mantener relaciones con el equipo a pesar de ya no aparecer en la camiseta.

Resalta el hecho de que es el equipo que cuenta con mayores gastos e ingresos financieros. En 2013, el equipo reportó pérdidas antes de impuestos de más de 10 millones de euros, pero

⁹³ Empresa de consultoría británica.

las ganancias netas fueron positivas, gracias a una entrada por impuestos diferidos “*US deferred taxes*” (Rambler, Rambler & profile, 2017) de 182 millones de euros, que le permitió al club reportar ganancias.

La fuerte caída en el aspecto deportivo se debe sin lugar a dudas a la salida de la dirección técnica del técnico más ganador en la historia del equipo, Sir Alex Ferguson, quien tras 29 temporadas al mando del equipo se retira. Hasta 2013 el equipo obtuvo 2 campeonatos de la Liga Premier y un subcampeonato en Europa, mientras que a partir de la salida de su emblemático entrenador, el equipo terminó en séptimo lugar y quedó afuera de las competencias europeas, a pesar de los fuertes gastos que realizó en el fichaje de jugadores como Di María y Van Persie.

Arsenal

Localizado en el segundo cuadrante, el equipo londinense ocupa el tercer sitio en cuanto al desempeño financiero, con un ingreso relativamente diversificado en el que destaca el concepto de transmisiones, que representa alrededor del 40% del total, tomando en cuenta que la Liga Premier tiene los mejores contratos, y su sistema de repartos explicado con anterioridad.

Siguiendo la tendencia de la mayoría de los equipos, el aspecto comercial prácticamente triplicó su nivel en entre 2010 y 2015, con un total de 27 patrocinios con empresas de todo el mundo, de las que destacan los aportes de PUMA⁹⁴, Carlsberg y Emirates Airlines.

El club ha sabido diversificar la entrada de dinero, por una parte, el uso de su estadio para eventos no relacionados con el deporte, como sala de conciertos principalmente; y por otra, el hecho de que en el año 2010 vendió departamentos en Highsbury Square por 183 millones de euros, sitio en el que se localizaba su estadio anterior, hecho que le permitió ser el equipo mejor clasificado en ese año.

En la parte deportiva, Arsenal es el equipo con peor desempeño, al ser el único en no haber obtenido ningún campeonato local o internacional. A pesar de esto, cuenta con la desviación estándar más baja de todos los equipos analizados. Esto se debe a que es un equipo que cuenta

⁹⁴ El mismo club reconoce el gran aporte de las campañas de marketing hechas por la compañía.

con una estabilidad bajo las órdenes de Arsène Wenger, y se ha concentrado en contratar talento joven en lugar de figuras ya probadas, que le permita mantenerse peleando año con año por clasificarse a competencias europeas.

Cabe resaltar que el mismo equipo está consciente que su política de gastos debe aumentar, hecho que se refleja en la contratación de jugadores como Özil y Alexis Sánchez, y así mantenerse a la par de los mejores equipos en Europa.

Barcelona

Con una estrategia predominante deportiva, con el segundo mejor promedio en este aspecto, el equipo blaugrana se localiza en el cuadrante III con un desempeño financiero menor al de su contraparte española.

El peor de sus años, en 2010, ese debe una pérdida operativa de 79 millones de euros, como producto de un préstamo de 150 millones de euros solicitado para manejar problemas de flujos de caja. En el mismo año, la Junta Directiva daba cuenta de ganancias netas por 8 millones de euros, las cuales después de que la empresa fue auditada, se convirtieron en las pérdidas antes mencionadas.

Otro importante gasto en el equipo catalán son sus jugadores, ya que no únicamente los fichajes implican un gasto, sino mantener a figuras de la talla de Messi e Iniesta, ha generado que Barcelona tenga el promedio salarial más alto en toda Europa. Incluso años en los que el equipo no consigue campeonatos parecen ser un alivio para sus finanzas, al eliminar los bonos relacionados con el desempeño.

Esto, sumado a la construcción de la nueva Masia (instalaciones de fuerzas básicas) y el proyecto Espai Barca para remodelar su estadio, le impiden al club mejorar en el aspecto financiero.

El aspecto comercial destaca en la parte de los ingresos, con estrategias que van desde firmar el primer contrato por patrocinio de la camiseta en la historia del club, el paso de 5 a 39 patrocinadores entre 2011 y 2015, con empresas como Audi, Qatar Airways y Nike, y socios regionales como el caso de Tecate en México y Big-Cola en Latinoamérica, lo que demuestra el interés del club por consolidar su marca.

En el aspecto deportivo cabe destacar que fue un equipo que marcó época, con 3 campeonatos de liga y dos de Champions League en cinco años. Ya fuese bajo la dirección técnica de Guardiola, Vilanova o Luis Enrique, el equipo fue capaz de mantener una ideología y estilo de juego posible únicamente por la plantilla repleta de estrellas.

Juventus

El último lugar en la clasificación financiera coloca al equipo italiano en el cuarto cuadrante a pesar de su destacable recuperación deportiva, el cual a pesar de contar con el regreso de la familia Agnelli en 2011 en la figura de Andrea Agnelli su actual presidente, aún sufre las repercusiones del descenso sufrido en 2006.

Entre los gastos más importantes del equipo se encuentran la construcción de su nuevo estadio, estimado en 105 millones de euros, el cual a pesar de ser costado en parte con la venta de zonas comerciales adyacentes al mismo, generaron una pérdida por 95 millones de euros para 2011, siendo la más grande para todos los equipos analizados.

Una caída importante en sus ingresos fue el hecho de abandonar el modelo de contratos televisivos individuales a partir de 2010, el cual implicaba una entrada por 100 millones de euros anuales. A pesar de esto, el equipo sigue manteniendo esta cuenta como la más importante en sus ingresos, y su regreso a los torneos europeos a partir de 2013 implicó que los mismos se duplicaran respecto al año anterior. Cabe resaltar que aun en la campaña en la que fueron subcampeones de la Champions League al perder con Real Madrid, obtuvieron más ingresos de UEFA que el club merengue, esto debido al sistema de reparto de ingresos del organismo.

Aun con la llegada de marcas como Adidas, Jeep y Samsung como socios comerciales, el equipo ha sido incapaz de explotar las ventajas que este tipo de ingresos puede significarle, siendo junto con Borussia, el equipo que menor porcentaje de ingresos obtiene de esta fuente.

La recuperación del equipo en cuestiones financieras viene acompañada por su mejora deportiva, con la obtención de los títulos de la Serie A desde 2012 hasta 2015; con un equipo caracterizado por su defensa y estilo de juego impuesto por Antonio Conte, el club se recupera gracias al aumento de precios en el estadio y mayor aforo, así como una porción

mayor de ingresos televisivos de acuerdo con reparto de los mismos en el fútbol italiano, permitió al equipo en 2015 operar con números negros tras cinco años de reportar pérdidas.

Conclusiones

Pensar en algún tipo de espectáculo o producto que pueda sustituir la pasión y entrega que genera el fútbol resulta difícil de imaginar, especialmente si se trata de alguno de los equipos más grandes en Europa, la idea de sustituirlo parece imposible.

Gracias al cobijo que brindan sociedad y Estado y al estar conscientes de que son demasiado populares para desaparecer, los equipos dieron forma a una industria en la que sus gastos superaban los ingresos, ya que aun operando con pérdidas, a diferencia de otras industrias, estas empresas han sido capaces de obtener recursos y atraer inversores a pesar de ser empresas poco rentables.

Para revertir esta situación, UEFA implementó una serie de regulaciones por medio del Fair Play Financiero, el cual más allá de castigar a los grandes clubes, cosa que no ha sucedido, ha puesto en regla a los clubes más pequeños y funcionado como una amenaza de las posibles consecuencias que el mal manejo financiero implicaba, ya que más allá del ejemplo que pueda implicar castigar a un equipo importante, sus consecuencias pueden resultar más costosas.

Así, parece poco lo que UEFA puede hacer por regular el gasto de los equipos, mientras no existan medidas de tope salarial y el reparto de ingresos entre los equipos como los que existen en el deporte estadounidense, un grupo reducido de equipos será el único capaz de mantener el ritmo de crecimiento de los salarios y acaparar a los mejores jugadores, que no hace más que tener un impacto negativo sobre la competitividad entre ligas y equipos.

Históricamente, no existe una fórmula para hacer grandes a los equipos, cada uno de los clubes analizados logró su grandeza de forma distinta, la mayoría de ellos con un origen humilde y que supieron aprovechar las oportunidades que se les presentaron, ya fuese una estrecha relación con el Estado, sus seguidores o incluso algún golpe de suerte.

Sin embargo, parece ahora existir un atajo hacia el éxito gracias a los *sugar daddies*, quienes por medio de grandes inversiones y relaciones comerciales han situado a equipos que hasta hace algunos años eran considerados chicos en los primeros puestos europeos.

Contrario a la idea popular de que los equipos son empresas mal administradas, debido a los altos salarios que manejan y sus bajos niveles de ganancias, la mayoría de ellos cuentan con estructuras organizativas bien definidas y objetivos claros que han permitido un incremento gradual de sus ingresos y la diversificación de los mismos.

Esto último ha sido posible gracias a que los clubes han sustituido su fuente de ingresos tradicionales, la venta de entradas a los estadios, por aquellas que han aprovechado la globalización del fútbol reflejada en los contratos televisivos, y en años más recientes el establecimiento de los clubes como marcas que implica una entrada de ingresos más estable y su estrecha relación con otras industrias mediante patrocinios.

A partir de los resultados obtenidos de las clasificaciones los equipos se dividieron en tres grupos: Bayern Munich que ha equilibrado desempeño financiero y deportivo; los clubes ingleses y Borussia que antepone el desempeño financiero sobre el deportivo; y los clubes españoles y el italiano, que son ejemplos de clubes en los que sigue predominando el resultado en la cancha.

Es importante resaltar como el ambiente en el que operan los clubes ha influido sobre esta última clasificación: por su parte, Bayern Munich ha sido capaz de dominar en ambos aspectos gracias a las regulaciones impuestas por su liga, que lo obligan a administrarse de forma adecuada y al mismo tiempo han impedido la entrada de un competidor importante. En cuanto al segundo grupo, la visión empresarial predomina al existir mercados y otras instituciones que funcionan correctamente y evitan malos manejos. En el último grupo, la poca transparencia de sus ligas y su fuerte relación con el gobierno, ha permitido a los equipos brillar en la cancha aun a falta de un desempeño financiero sobresaliente.

A pesar esta clasificación, resulta difícil aseverar que alguno de ellos sea una empresa mal administrada, ya que los objetivos son distintos y estos son alcanzados de acuerdo con los recursos y posibilidades de cada uno de ellos.

La situación del fútbol en México similar a la europea, una industria en la que un par de equipos han dominado históricamente: Chivas apoyado en su popularidad, América respaldado por la televisora más importante del país; mientras que el surgimiento de nuevos equipos dominantes ha estado relacionado con éxitos basados en grandes inversiones, y no

en proyectos estables que involucren el desarrollo de una cantera, ya que al igual que en Europa, existe un predominio de jugadores extranjeros.

Sin embargo, existen importantes rezagos. En primer lugar, la disponibilidad de información financiera de los equipos es prácticamente inexistente, situación que refleja la poca claridad con la que este tipo de empresas operan en el país.

En segundo lugar, el tipo de regulaciones e incluso organización de los torneos en el país están varios pasos atrás de sus contrapartes europeas, un claro ejemplo de ello es el conocido como “pacto de caballeros” que impide a agentes libres negociar contratos con nuevos equipos sin tener una autorización previa del último club al que pertenecieron; este tipo de cláusulas fueron eliminadas en Europa en los años sesenta al considerar que atentaban contra la integridad del jugador; y dos torneos cortos a lo largo del año, que no hace más que premiar la mediocridad de ocho equipos en lugar de buscar un rendimiento más constante.

Desafortunadamente, la falta de competencias internacionales de calidad y la comodidad del área futbolística a la que pertenece México, en donde el rival más importante es un país en donde el fútbol es un deporte que está lejos de ser el más popular, dificultan la posibilidad de que esto llegue a ser revertido en un futuro cercano.

Bibliografía

Acuña, G. y Acuña, A. (2016) El fútbol como producto cultural: revisión y análisis bibliográfico. *Citius, Altius, Fortius – Journal of Physical Education and Sport*, p. 31-58.

Andrews, M. y Harrington, P (2016) *Off Pitch, Football's financial integrity weaknesses, and how to strengthen them*. CID Working Papers. Harvard University.

Antezana, L. (2003) Fútbol: espectáculo e identidad en *Futbologías: Fútbol Identidad y violencia en América Latina* (p. 85-98). Buenos Aires: CLACSO.

Arsenal (2010) Statement of Accounts and Annual Report. Arsenal Holdings plc. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Arsenal_Holdings_plc_-_Annual_09_10.pdf

Arsenal (2011) Statement of Accounts and Annual Report. Arsenal Holdings plc. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Arsenal_Holdings_plc_-_Annual_10_11.pdf

Arsenal (2012) Statement of Accounts and Annual Report. Arsenal Holdings plc. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Arsenal_Holdings_plc_-_Annual_11_12.pdf

Arsenal (2013) Statement of Accounts and Annual Report. Arsenal Holdings plc. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Arsenal_Holdings_plc_-_Annual_12_13.pdf

Arsenal (2014) Statement of Accounts and Annual Report. Arsenal Holdings plc. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Arsenal_Holdings_plc_-_Annual_13_14.pdf

Arsenal (2015) Statement of Accounts and Annual Report. Arsenal Holdings plc. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de https://www.arsenal.com/sites/default/files/documents/Arsenal_Holdings_plc_-_Annual_14_15.pdf

Avgerinou, V. (2007) The Economics of Professional Team Sports: content, trends and future developments [versión electrónica]. Sport Management International Journal. Vol. 3, p 6-17.

Barros, C., Ibrahímo, M. y Szymanski, S. (2002) Transatlantic Sport The Comparative Economics of North American and European Sports. Gran Bretaña: Edward Elgar Publishing Limited.

Bodie, Z. y Merton, R. (1999) Cap. 3 Interpretación de los estados financieros en Finanzas (p. 62-80) México: Prentice Hall.

Boeri, T. y Severgnini, B. (2012) The Decline of Professional Football in Italy. Discussion Paper Series, No. 7018.

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2010) Business Report. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports>

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2011) Business Report. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports>

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2012) Business Report. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports>

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2013) Annual Report. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports>

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2014) Annual Report. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports>

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (2015) Annual Report. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports>

Brand-Finance (2010) Top 25 Football Club Brands. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de http://brandfinance.com/images/upload/bf_footballeaguetable2010.pdf

Brand-Finance (2011) European Football Brands. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de http://brandfinance.com/images/upload/top_30_european_football_brands_2011_final_website.pdf

Brand-Finance (2012) Football Brands. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_brands_2012.pdf

Brand-Finance (2013) Football 50. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2013_new_opt.pdf

Brand-Finance (2014) Football 50. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de http://brandfinance.com/images/upload/brandfinance_football_50_2014_web.pdf

Brand-Finance (2015) Football 50. Recuperado el 16 de octubre de 2017, de http://brandfinance.com/images/upload/football_50_2015_report_for_print.pdf

Buraimo, B., Migali, G. y Simmons, R. (2014) An analysis of consumer response to corruption: Italy's Calciopoli scandal. Economics Working Paper Series, Vol. 6. Lancaster University.

Castro, M. (2002) Indicadores de desarrollo sostenible urbano, una aplicación para Andalucía. Tesis de Doctorado. Universidad de Málaga, España.

Deloitte (2010) Spanish Masters Football Money League. Deloitte Sports Business Group. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2010.pdf>

Deloitte (2011) The untouchables Football Money League. Deloitte Sports Business Group. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2011.pdf>

Deloitte (2012) Fan power Football Money League. Deloitte Sports Business Group. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2012.pdf>

Deloitte (2013) Captains of industry Football Money League. Deloitte Sports Business Group. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2013.pdf>

Deloitte (2014) All to play for Football Money League. Deloitte Sports Business Group. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2014.pdf>

Deloitte (2015) Commercial breaks Football Money League. Deloitte Sports Business Group. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>

Digby, A. (2015) Juventus: A History in Black and White. Estados Unidos de Norteamérica: Ockley Book Ltd.

Dimitropoulos, P., Leventis, S. y Dedoulis, E. (2016) Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality [versión electrónica]. *European Sport Management Quaterly*, p. 459-486.

Dimitropoulos, P. y Tsagkanos, A. (2012) Financial Performance and Corporate Governance in the European Football Industry. *International Journal of Sport Finance*, p. 280-308.

Díaz, J. (2012) Derechos de retransmisión del fútbol en España. *eXtoikos*, No. 6.

Dobson, S. y Goddard, J. (2011) *The Economics of Football*. Nueva York: Cambridge University Press.

Dolles, H. y Söderman, S. (2005) Globalization of Sports- The Case of Professional Football and its International Management Challenges. German Institute for Japanese Studies.

Franck, E. y Lang, M. (2013) A Theoretical Analysis of the Influence of Money Injections on Risk Taking in Football Clubs. Working Paper Series. University of Zurich.

FC Barcelona (2010) Memoria. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://www.fcbarcelona.es/club/prensa/ficha/memoria-anual>

FC Barcelona (2011) Memoria. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://www.fcbarcelona.es/club/prensa/ficha/memoria-anual>

FC Barcelona (2012) Memoria. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://www.fcbarcelona.es/club/prensa/ficha/memoria-anual>

FC Barcelona (2013) Memoria. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://www.fcbarcelona.es/club/prensa/ficha/memoria-anual>

FC Barcelona (2014) Memoria. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://www.fcbarcelona.es/club/prensa/ficha/memoria-anual>

FC Barcelona (2015) Memoria. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://www.fcbarcelona.es/club/prensa/ficha/memoria-anual>

FC Bayern München AG (2011) Konzernabschluss zum Geschäftsjahr. Unternehmens-Register. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <https://www.unternehmensregister.de>

FC Bayern München AG (2012) Konzernabschluss zum Geschäftsjahr. Unternehmens-Register. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <https://www.unternehmensregister.de>

FC Bayern München AG (2013) Konzernabschluss zum Geschäftsjahr. Unternehmens-Register. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <https://www.unternehmensregister.de>

FC Bayern München AG (2014) Konzernabschluss zum Geschäftsjahr. Unternehmens-Register. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <https://www.unternehmensregister.de>

FC Bayern München AG (2015) Konzernabschluss zum Geschäftsjahr. Unternehmens-Register. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <https://www.unternehmensregister.de>

Georgievski, B. y Zeger, S. (2016) Is English Football Facing a Financial Crisis, or are We Only Missing Better Regulation? [versión electrónica]. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*. Vol. 18.

Goddard, J. y Sloane, P. (2005) *Economics of Sport* [versión electrónica]. *Economics Uncut*.

Iturriaga, A. (2015) El poder político y social en la historia del Fútbol Club Barcelona (1899-2015). Tesis de Doctorado. Universidad de la Rioja, España.

Juventus (2010) Annual Financial Report. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/financial-reports/statements-and-reports/2009-10.php>

Juventus (2011) Financial Report. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/financial-reports/statements-and-reports/2010-11.php>

Juventus (2012) Annual Financial Report. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/financial-reports/statements-and-reports/2011-12.php>

Juventus (2013) Annual Financial Report. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/financial-reports/statements-and-reports/2012-13.php>

Juventus (2014) Annual Financial Report. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/financial-reports/statements-and-reports/2013-14.php>

Juventus (2015) Annual Financial Report. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.juventus.com/en/club/investor-relations/financial-reports/statements-and-reports/2014-15.php>

Kase, K., Gómez, S., Urrutia, I., Opazo, M. y Martí, C. (2006) Real Madrid CF – FC Barcelona: análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000-2006. Ocasional Paper, Vol. 6.

López Busto, A., García Urane, J., Gómez González, C., Bajaras, A. y Gallardo Guerreño, L. (2015) Incidencia de los resultados deportivos, las variables económicas y administrativas en el rendimiento financiero de los clubes de fútbol [versión electrónica]. Cultura, Ciencia y Deporte. Vol. 11, p. 185-195.

Manchester United (2011) MU Finance plc. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/Bondholder%20Information/2011/q2-2011-report.pdf>

Manchester United (2012) Fourth Quarter and Full Year Results. Recuperado el 20 de marzo de 2017 de <http://ir.manutd.com/press-releases.aspx>

Manchester United (2013) Fourth Quarter and Full Year Results. Recuperado el 20 de marzo de 2017 de <http://ir.manutd.com/press-releases.aspx>

Manchester United (2014) Fourth Quarter and Full Year Results. Recuperado el 20 de marzo de 2017 de <http://ir.manutd.com/press-releases.aspx>

Manchester United (2015) Fourth Quarter and Full Year Results. Recuperado el 20 de marzo de 2017 de <http://ir.manutd.com/press-releases.aspx>

Mesa Callejas, R. J., Osorio Agudelo, J. A. y Castaño Rios, C. E. (2016) Economía, gestión y fútbol: de la pasión a la sostenibilidad financiera [versión electrónica]. Borradores Departamento de Economía. Universidad de Antioquia.

Nagy, Z. I. (2012) Finances of the Professional Football Enterprises [versión electrónica]. Danube: Law and Economics Review. Vol. 1, 2012, p. 53-69.

Peeters, T. y Szymanski, S. (2014) Financial fair play in European football [versión electrónica]. Economic Policy, p. 345-390.

Real Madrid (2011) Informe Económico. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <https://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/socios/Asamblea2011/InformeEconomico20102011.pdf>

Real Madrid (2012) Informe Económico. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/162809698/Informe-economico-11-12>

Real Madrid (2015) Informe Económico. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de https://www.realmadrid.com/pdf/Rm_InformeEconomico_2014_15.pdf

Rikardsson, H. y Rikardsson, L. (2013) Strategic Management in Football. Tesis de Maestría. Linköping University.

Rodríguez, P. (2012) La economía del deporte [versión electrónica]. Estudios de Economía Aplicada. Vol. 30, p. 387-417.

San Ildefonso, J. (2015) Análisis económico financiero de los equipos de primera división. Caso Eibar y comparativa vs Real Madrid y Atlético Madrid. Tesis de Grado. Universidad de la Rioja, España.

Sánchez, L., Sánchez-Fernández, P. y Barajas, A. (2016) Estructuras de propiedad y rentabilidad financiera en el fútbol europeo. Journal of Sports Economics & Management, p. 5-17.

Stern, G. y Feldman, R. (2004) Too Big To Fail The Hazards of Bank Bailouts. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Szymanski, S. (2010) Football Economics and Policy. Gran Bretaña: Palgrave Macmillan.

Szymanski, S. (2015) Money and Soccer A Soccernomics Guide. Nueva York: Nation Books.

Taylor, M. (2000) Football, History and Memory: The Heroes of Manchester United. Football Studies, Vol. 3 No. 2.

UEFA (2012) The European Club Footballing Landscape. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/09/18/26/2091826_DOWNLOAD.pdf

UEFA (2012) The European Club Footballing Landscape. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/42/27/91/2422791_DOWNLOAD.pdf

Van Horne, J. C. y Wachowicz, J. M. (2010) Cap. 6 Análisis de estados financieros en Fundamentos de Administración Financiera (p. 127-168) México: Prentice Hall.

Walkup, B., Bouchet, A. y Lemke, K. (2017) Corporate ownership model: Should Borussia Dortmund take on an equity partner? *Journal of Business Cases and Applications*. Volume 16.

Zamora, R. y Esnaola, J. (2015) Análisis Factorial y Análisis de Componentes Principales. Ayudantía en Estadística IV, Universidad de Chile.

Zapotitla, J. (2011) Precursores de Protones Relativistas Solares por Análisis Digital de Señales Utilizando Transformada Wavelet y Análisis de Componentes Principales. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.