



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

**Doble Grado en Derecho y Administración y
Dirección de Empresas**

**Análisis de oportunidades y
amenazas del sector del fútbol en
Vietnam**

Presentado por:

Alberto Oraá López

Tutelado por:

Juan Hernáñez Barahona

Valladolid, 16 de julio de 2019

RESUMEN

El presente trabajo pretende analizar el conjunto de oportunidades y amenazas para una Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.) en España cuyo objetivo es invertir e integrarse económica y socialmente en Vietnam. El análisis está enfocado a conocer de qué forma puede invertirse y de qué medios necesita disponer para poder acometerla. El objetivo es conocer la situación actual del país desde una perspectiva global comprensiva de los aspectos económico, social, político, cultural y medioambiental y estudiar en profundidad del sector del fútbol en el mismo. El objeto de desarrollo son las competiciones domésticas de Vietnam en sí mismas y la comparativa de éstas con el resto de los países con los que puede equipararse en términos de recursos, expectación y publicidad para realizar una evaluación concreta, transparente y detallada de las posibilidades que se le abren a una entidad futbolística extranjera en términos de retorno de la inversión tanto a corto como a largo plazo en Vietnam.

Palabras clave: integración, desarrollo, fútbol, competición

ABSTRACT

This project pretends to analyze the advantages and disadvantages a S.A.D. established in Spain might have to face in order to invest economically and socially in Vietnam. It will also be required to analyze which ways it could carry on the investment to make the most out of it. The purpose of this project is to analyze the global situation of Vietnam taking into account its economy, politics, culture and global warming policy in order to study what foreign investors could meet in Vietnam, especially on the field of football. The main point of interest is how developed football is in Vietnam to have and in-depth view of the matter and to reach a conclusion about what each side could achieve. Vietnam's domestic competitions are continuously growing each year and that has to be compared to those competitions in the rest of Asia in terms of attendance and resources so as to show the outcome of any foreign football investments.

Key words: investment, football, resources, competitions

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. METODOLOGÍA	7
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	8
3.1. Distribución geográfica y demográfica	8
3.1.1. Geografía	8
3.1.2. Demografía	9
3.1.3. Desarrollo social	11
3.2. Configuración política	13
3.2.1. Política interior	13
3.2.2. Política exterior	13
3.3. Configuración económica	15
3.3.1. “Doi Moi”	15
3.3.2. Indicadores económicos	16
3.4. Construcción de escenarios de entorno general	21
3.4.1. Selección de variables	22
3.4.1.1. La polución, la contaminación del aire y su efecto sobre la práctica del deporte	22
3.4.1.1.1. ¿Serán suficientes las medidas del gobierno vietnamita para hacer frente a sus problemas de contaminación?	24
3.4.1.2. El tipo de cambio del Đông	25
3.4.1.2.1. ¿Qué expectativas de cambio se pronostican para el Đông frente al euro?	26
3.4.1.3. La guerra comercial entre Estados Unidos y China	26
3.4.1.3.1. ¿Se convertirá Vietnam en un daño colateral de la guerra comercial entre Estados Unidos y China?	28
3.4.1.4. La apertura de la economía a la inversión extranjera	29

3.4.1.4.1. ¿El “Doi Moi” puede continuar en el futuro hacia una liberalización total de la economía del país?	30
3.4.1.5. Convenios comerciales e institucionales entre España y Vietnam	31
3.4.1.5.1. ¿Es posible que aumenten o haya una proyección mayor en las relaciones institucionales de Vietnam y España?	31
3.4.2. Elaboración de escenarios	32
3.4.2.1. Escenario más probable	32
3.4.2.2. Segundo escenario – Aplicación del método de impactos cruzados	34
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERMEDIO	37
4.1. Contexto histórico	38
4.2. Análisis estratégico del modelo de Porter	40
4.2.1. Posibilidad de entrada de inversión extranjera	40
4.2.1.1. Inversión necesaria	41
4.2.1.2. Barreras legales	42
4.2.2. Alternativas a la inversión en el fútbol vietnamita	43
4.2.3. Poder de negociación de la VFF, VPF y los medios de comunicación audiovisual	45
4.2.4. Poder de negociación de los aficionados	47
4.2.5. Grado de rivalidad de las entidades deportivas nacionales	49
5. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	53
6. CONCLUSIONES	54
7. BIBLIOGRAFÍA	57

INTRODUCCIÓN

Vietnam es uno de los países del sudeste asiático que más ha progresado desde finales del siglo XX y, en particular, desde el año 1986 en el que comenzó el “Doi Moi” o proceso de apertura económico-social del país. Este fenómeno se ha trasladado a todo el país y a todos los sectores de la economía y ha propiciado la expansión del fútbol vietnamita hasta convertido en uno de los elementos culturales más importantes del país, el deporte más seguido en el mismo y le ha otorgado un determinado peso en su economía. Esta expansión se encuentra todavía en una fase inicial y le otorga al fútbol vietnamita una ventaja respecto del resto de países del continente asiático que es el enorme margen de crecimiento en todas las etapas de éste, es decir, desde el fútbol base hasta la profesionalización como queda plasmado en el aumento año a año del número de aficionados, los relevantes éxitos de los equipos nacionales en las competiciones internacionales y el reconocimiento a nivel mundial que está obteniendo el país. Las condiciones demográficas y climatológicas del país, el momento en el que se encuentra en el que, incluso, ha presentado su candidatura como único representante de la región Asia-Pacífico para ser elegido entre los miembros no permanentes del Consejo de Seguridad para el período 2020-2021 y el aumento de la popularidad del fútbol permiten considerar a Vietnam como un país que dispone de las condiciones necesarias para afrontar nuevos retos en múltiples ámbitos de la economía y, en el objeto que nos atañe en este trabajo, en el mundo del fútbol.

El objeto de este trabajo será el estudio del conjunto de oportunidades y amenazas que el sector del fútbol presenta en Vietnam para una S.A.D. española que tiene como objetivo llevar a cabo una inversión y posterior integración en el país vietnamita en un plazo de cinco años. Por ello, se analizará la situación global del país social, demográfica, política y económicamente para conocer, así, las variables más relevantes y que mayores efectos pueden tener sobre nuestra S.A.D. y su inversión para así, finalmente, analizar y estudiar qué posibilidades e presentan y bajo qué parámetros ha de actuar para poder llevarla a cabo si finalmente ésta es viable, lo cual será también objeto de estudio. El

planteamiento de este trabajo es valorar la posible inversión de nuestra S.A.D. en términos de la integración e incorporación a la competición profesional de fútbol en Vietnam con el objetivo de asegurar una plaza en ésta y expandir su presencia más allá de España. El objetivo, así, es conseguir convertirse en una referencia en el sudeste asiático y que sirva así de ejemplo para otras instituciones en España y permitir no sólo continuar creciendo como institución, sino apoyar así también el fútbol internacional. El planteamiento alternativo sería la posibilidad de incorporarse a través de convenios bilaterales con los organismos de dirección y gestión del fútbol en Vietnam para tratar de impulsar el fútbol en este país y asegurar la posibilidad de beneficiarse económica en futuras ocasiones en España.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para este proyecto ha sido la revisión bibliográfica mediante la cual se ha tratado de investigar el conjunto de variables relevantes. Para la realización de este trabajo y, consecuentemente, la exposición de los datos obtenidos se ha recurrido a múltiples fuentes que se recogen en la bibliografía y de las que podría destacarse el informe “el proceso de renovación en Vietnam: contexto histórico, resultados y experiencias” del Dr. Thao, N. V. y la “Ficha país de Vietnam” de la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, así como medios de comunicación como Bloomberg LLP que han servido de base y punto de partida para conocer la situación y las condiciones actuales en profundidad. Además, ha sido fundamental acudir a organismos oficiales en el mundo del fútbol como es la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol, más conocida por el acrónimo IFFHS, y estudios de servicios de dominio público como Transfermarkt que han servido para obtener los datos más relevantes del sector y los elementos que marcan las pautas de gestión en éste. Se han utilizado, a su vez, múltiples reportajes de prensa numerados posteriormente en la bibliografía para realizar el análisis en la mayor profundidad posible.

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El objetivo de este análisis es estudiar la situación actual en Vietnam.

La República Socialista de Vietnam se encuentra situada en el sudeste asiático y ocupa la zona más oriental de la península de Indochina. Se caracteriza por disponer de una superficie de 331.210 km² y limita en sus fronteras con China por el norte, con Camboya y Laos por el oeste así como con el Mar del Sur de la China por el este.

Vietnam tiene una población de 95.540.800 habitantes¹ lo que le convierte en el decimosexto país del mundo con mayor población y el octavo país del continente asiático en la misma clasificación. La capital del país es Hanói desde la reunificación de Vietnam del Norte y Vietnam del Sur en el año 1976 aunque, también, son destacables por su población, su relevancia y su importancia económica otras ciudades como Ho Chi Minh, Halphong, Can Tho y Danang.

El idioma oficial es el vietnamita que se habla por un total de 73.600.000 personas en Vietnam y un total de 76.950.770 personas en todo el mundo², siendo el decimocuarto idioma más hablado del planeta, a lo largo de Vietnam, Camboya, China, Tailandia y Laos. Además, dentro de la población vietnamita ciertos grupos étnicos que residen en zonas, generalmente, rurales o cercanas a las fronteras anteriormente mencionadas como, por ejemplo, los Hmong, los Thai o los Khmer, utilizan de forma habitual sus propias lenguas.

Distribución geográfica y demográfica

Geografía

Vietnam se encuentra situada en el sudeste asiático dentro de la península de Indochina. La superficie del país consta de 331.210 km² y tiene forma de S

¹ Según los datos aportados por el Grupo Banco Mundial a fecha de 2017.

² Obtenido a través del estudio realizado por *Ethnologue: Languages of the World* de SIL International.

destacando su anchura por el norte, con una distancia cercana a los 600 km, y por el sur, con una distancia superior a los 400 km, que estrecha a lo largo de toda la zona central del país. La distancia entre los dos puntos más extremos del norte y del sur es de 1650 km. Puede dividirse Vietnam en cuatro regiones principales:

- En el noroeste se encuentra la meseta china de Yunnan.
- En el este se encuentra el delta del río Rojo que, también, recibe el nombre de Song Hong y se extiende a lo largo del golfo de Tonkín.
- En el centro se encuentran los montes de Annam que se prolongan del noroeste al sureste y junto a la llanura costera forman la espina dorsal del país vietnamita.
- En la zona más meridional del país es posible encontrar el delta del río Mekong, siendo éste el octavo río más largo del mundo y el más largo de Vietnam con una extensión de 4880 km.

Vietnam es un país que se caracteriza, desde el punto de vista geográfico, por la configuración de su sistema topográfico en colinas y montañas densamente pobladas de árboles bajo un clima caracterizado por la humedad, que se registra en un 84% de promedio durante el año, y por un clima tropical que oscilan a lo largo del año entre los 5°C y los 37°C³.

Demografía

Vietnam tiene una población de 95.540.800 habitantes lo que le convierte en el decimosexto país del mundo con mayor población y el octavo país del continente asiático en la misma clasificación. Esta población se distribuye a lo largo de 58 provincias, todas ellas con población no inferior a 200.000 personas, y 5 municipalidades en las que se encuentran las mayores aglomeraciones de población. Estas municipalidades son:

- Ho Chi Minh, en la que viven 5.378.000 habitantes.

³ Información proporcionada por el portal web "datosmundial.com"

- Thanh Hoa, en la que viven 3.378.000 habitantes.
- Vinh, en la que viven 2.913.600 habitantes.
- Hànoi, en la que viven 2.154.900 habitantes.
- Long Xuyên, en la que viven 2.099.400 habitantes.

Las ciudades más importantes del país del sudeste asiático son, por un lado, Hanoi que es la capital del país y, por otro lado, Ho Chi Minh que es el centro financiero más importante del país. Además, son destacables Haiphong, Can Tho y Danang como otros centros económicos de gran relevancia en el país vietnamita.

Atendiendo a su estructura, su densidad de población se cifra en 288 habitantes por km² lo que nos permite considerar al país del sudeste asiático altamente poblado si, sobre todo, lo comparamos con países occidentales como, por ejemplo, España con 92 habitantes km², Francia con 122 habitantes km² o Estados Unidos con 33 habitantes km² así como con países cercanos al mismo como Camboya con 88 habitantes km², Laos con 29 habitantes km², Tailandia con 135 habitantes km² o China con 145 habitantes por km².

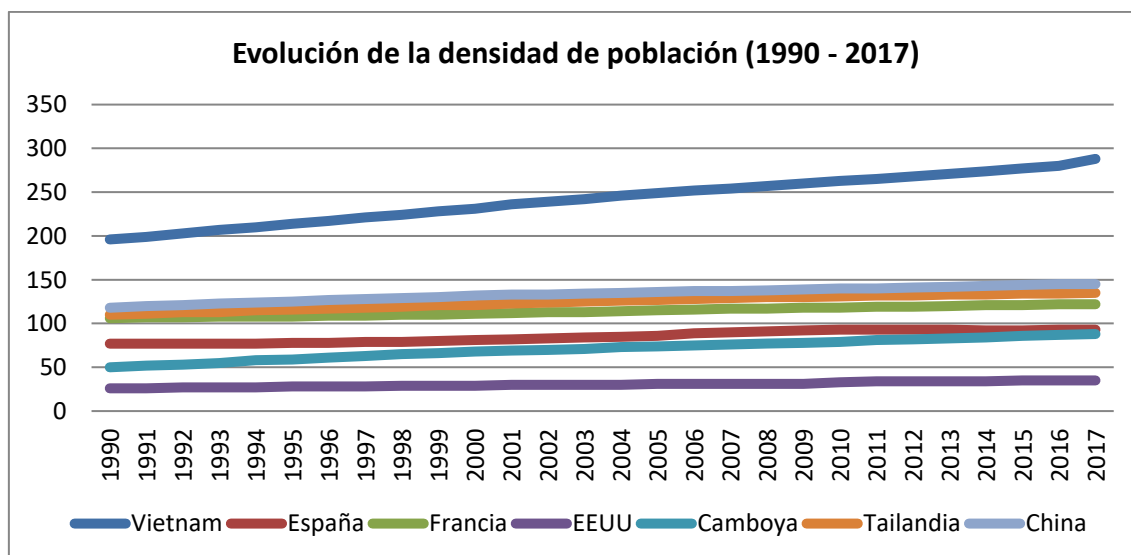


Tabla 1. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos por la página web especializada expansión.

En la tabla 1 podemos observar la comparativa de densidad de población en el año 2017 de los países anteriormente mencionados y, así, destacar la posición de Vietnam que atiende a un valor sustancialmente más alto que países similares a éste.

Desarrollo social

El Índice de Desarrollo Humano de Vietnam se encuentra en 0,694 puntos situándolo en el puesto 116 a nivel mundial. Es necesario especificar que el IDH es un indicador cuya elaboración corresponde a las Naciones Unidas y miden el progreso de un país a partir de la salud, a través de la esperanza de vida al nacer, la educación, a través de los años de escolarización para adultos y los previstos para niños y, finalmente, el componente de riqueza o estándares de vida digna mediante el INB per cápita y el PIB per cápita.

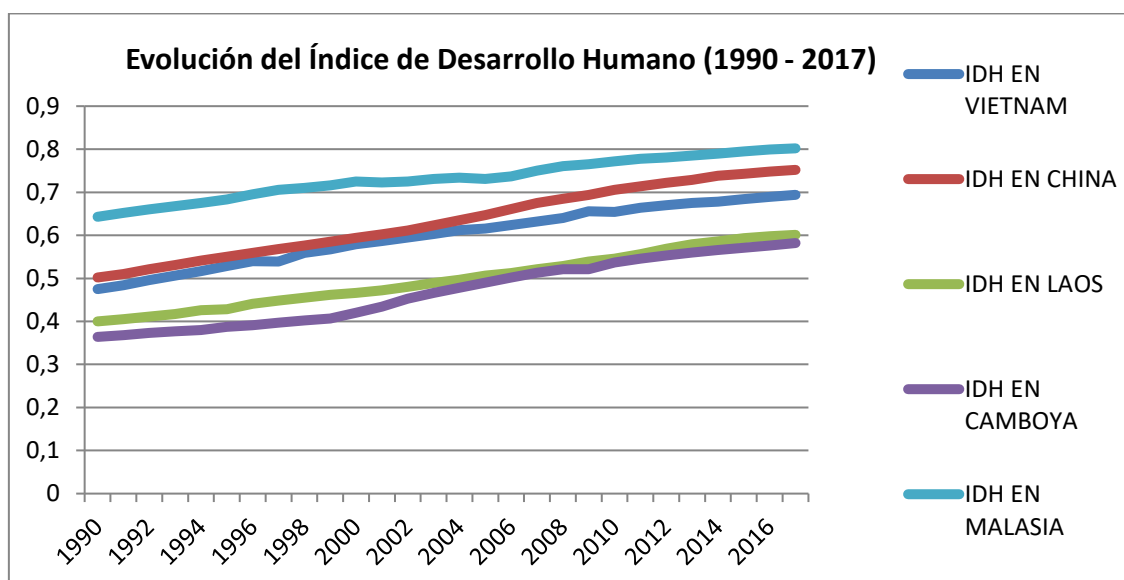


Tabla 2. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Naciones Unidas y recogidos por la página web especializada expansión.

En la tabla 2 se observa la comparativa de la evolución del Índice de Desarrollo Humano entre países con características similares en el ámbito sociocultural, económico y comercial. Así, puede observarse que Vietnam, de entre los países

que configuran la ASEAN⁴ como son la propia Vietnam, Laos, Camboya y Malasia, se encuentra en una posición estable respecto a Laos y Camboya que durante las últimas dos décadas han mantenido su posición quedándose siempre en un desarrollo inferior al vietnamita que han imposibilitado sus aspiraciones de tener un crecimiento tan fulgurante como el de esta última tras la apertura, o “Doi Moi”.

La posición respecto a Malasia ha mejorado desde el año 1990 al 2017 pese a que el indicador muestra un desarrollo mayor de Malasia puesto que se ha conseguido reducir en un 35,71% la diferencia de este indicador entre estos países. Entre las posibles razones, podemos encontrar que en el año 1990 Malasia tenía un IDH superior al que Vietnam ostenta en la actualidad y supone una mayor dificultad obtener un crecimiento del desarrollo cuando éste es avanzado que la situación inicial de Vietnam la cual a partir del año 1986 y la correspondiente liberalización de los mercados en una gestión estatal socialista ha permitido al país vietnamita progresar de una manera muy significativa. Por ello, puede entenderse este punto en que el margen de actuación y desarrollo de Vietnam es mayor que el existente en Malasia durante las dos últimas décadas.

Por último, la posición vietnamita en contraposición con la china es reseñable por cuanto ambos países, especialmente desde la consolidación de las relaciones pacíficas entre ambos, ha seguido una tendencia muy similar tanto en el ámbito político como en el económico sirviendo de eje el marcado carácter socialista de ambos países. Sin embargo, el fuerte distanciamiento que se puede observar en los últimos años se debe, principalmente, al mayor número de recursos y capacidad de explotación de estos del gigante asiático que le permiten destinar una potente cantidad de ellos a la escolarización de sus habitantes y al progreso científico y sanitario que permita ayudar a una mejor calidad de vida y una mayor esperanza de vida en el momento de nacer.

⁴ Asociación de Naciones del Sureste Asiático fundada en el año 1967 e integrada por los siguientes países: Malasia, Indonesia, Brunéi, Vietnam, Camboya, Laos, Birmania, Singapur, Tailandia y Filipinas.

Configuración política

Política interior

La forma de Estado de Vietnam es la República Socialista, bajo la dirección del Partido Comunista. Ésta se rige por la Constitución de 1992, cuya última reforma se produjo en el año 2013. La Constitución establece que todos los poderes del Estado pertenecen al pueblo y que el Partido Comunista de Vietnam es “la fuerza que dirige el Estado y la sociedad” representando los intereses legítimos de la clase obrera, del pueblo trabajador y de la nación en su totalidad. Una de las problemáticas que surgen en torno a la forma de Estado vietnamita es que no existe un control efectivo, que sí formal, de la actuación del Partido Comunista, aunque en la Constitución se asegura su responsabilidad.

De entre las figuras de mayor relevancia en el marco de la configuración política de Vietnam, es necesario destacar la Asamblea Nacional, elegida cada cinco años, que designa al Presidente que desempeña las funciones de Jefe de Estado, Jefe de las Fuerzas Armadas y del Consejo de Seguridad y al Primer Ministro, siempre a propuesta del Partido Comunista. La Asamblea Nacional se caracteriza por aprobar los planes de desarrollo socio-económico, las políticas financieras y monetarias, así como la política exterior.

Uno de los momentos de mayor relevancia política se produjo en el año 1986 en el VI Congreso del Partido Comunista de Vietnam (PCV) en el que se plasmó la estrategia del “Doi Moi”⁵, que estableció una línea política que introdujo cambios sustanciales en el ámbito económico y suscitó, también, una corriente de renovación en la prensa y la literatura, dando lugar a una política de apertura internacional.

Política exterior

⁵ Proceso de renovación política, social, económica y cultural que dio lugar al modelo vietnamita llamado ‘economía de mercado orientada al socialismo’ y contribuyó al establecimiento de relaciones diplomáticas con Occidente y Asia Oriental.

Las relaciones exteriores de Vietnam se han orientado hacia la mayor integración y creciente participación del país en los organismos internacionales. Así, Vietnam ingresó en la ONU en el año 1977 y, desde ese momento, ha pasado a ser miembro de otras 62 organizaciones internacionales, entre ellas, la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Comunidad Económica Asia Pacífico (APEC), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), la Trans-Pacific Partnership (TPP), la Organización Internacional para las Migraciones (IMO), la Organización Internacional del Trabajo (ITO) y la Agencia Internacional de Energía Atómica (IAEA).

Vietnam ha ejercido una notable influencia para que los restantes países del Sureste asiático, como Laos, Birmania y Camboya accedieran también a la ASEAN.

Es destacable poder atender a sus relaciones en materia de política exterior:

- En cuanto a sus relaciones con China, en primer lugar, lo cierto es que se han producido multitud de altibajos entre ambos países por cuanto Vietnam fue una colonia de China durante casi diez siglos. Sin embargo, ciertos aspectos como la cercanía cultural, la afinidad ideológica de los partidos comunistas gobernantes, la dependencia económica, por cuanto un tercio de las importaciones vietnamitas proceden de China, y las fricciones territoriales han obligado a ambos países a estrechar su relación para hacerla lo más provechosa posible.
- En cuanto a sus relaciones con Estados Unidos, en segundo lugar, hay que marcar el punto en la intensa confrontación bélica existente entre ambos países a lo largo de la década de 1970. Sin embargo, el 13 de julio del año 2000⁶ se llegó finalmente al otorgamiento a Vietnam de la Cláusula de Nación Más Favorecida. En la actualidad, los Estados Unidos son el principal destino de las exportaciones vietnamitas.

⁶ Mediante la firma del Acuerdo Comercial Bilateral entre Hanoi y Washington

- En cuanto a sus relaciones con la Unión Europea, en último lugar, éstas se establecieron en el año 1990 y, en el año 1995, se firmó el Acuerdo de Cooperación entre Vietnam y la Unión Europea, ratificado por el Parlamento Europeo. Los representantes de la UE, a su vez, han respaldado, en todo momento, el proceso de reformas económicas y de integración de Vietnam en la ASEAN.

Configuración económica

La moneda vietnamita es el Dong vietnamita y su código es VND y se abrevia como đ. Se divide en 10 hào o 100 xu y el cambio se encuentra, actualmente, en 25.993,89 VND / 1 EUR⁷.

“Doi Moi”

La economía de Vietnam se ha visto claramente potenciada desde al año 1986 y el proceso de renovación llamado ‘Doi Moi. Lo cierto es que, hacia mediados de la década de los 70, Vietnam sufría una profunda crisis socioeconómica y es a partir del año 1986 cuando se busca actuar con el objetivo de liberalizar todos los recursos en potencia para el desarrollo. Por ello, Vietnam empezó el proceso de renovación en 5 sentidos: renovación del pensamiento; renovación de la estructura y la gestión económica; renovación del sistema político; renovación de la política social y renovación de la política exterior.

En particular, la renovación de la estructura y la gestión de la economía, se ha pasado a reconocer la existencia de múltiples formas de propiedad y de múltiples componentes económicos y es por ello por lo que, efectivamente, se ha pasado a aplicar el modelo de la economía del mercado orientada al socialismo o, lo que es lo mismo, a la gestión estatal socialista.

Los logros económicos se han visto rápidamente plasmados en la gestión del país vietnamita y, así, la inflación ha bajado desde más del 700% en 1986 al 12%

⁷ A fecha 2019-04-02 proporcionada por el sitio web ‘themoneyconverter.com’.

en 1995 y se mantiene alrededor del 3% en los años actuales. El ritmo de crecimiento económico promedio por año ha sido del 7,2% desde 1986 hasta la fecha y, con tal ritmo, después de cada 10 años, el Producto Interior Bruto (PIB) se ha duplicado. La producción agrícola alcanza grandes volúmenes que garantizan el consumo nacional y exportan varios millones de toneladas de arroz anualmente situando a Vietnam en el segundo lugar de países exportadores de arroz del mundo. El valor total de la exportación durante las últimas dos décadas del siglo XX ha crecido más del 20% cada año y se ha mejorado considerablemente el balance presupuestario lográndose el razonable volumen de divisas de reserva. El montante de inversión total ha llegado a alcanzar el 28% del PIB en el año 2002 y el país ha conseguido atraer, gracias al proceso de renovación, más de 40.000.000.000 \$ de inversión extranjera directa (FDI) y casi 20.000.000.000 \$ de asistencia oficial para el desarrollo (ODA)⁸.

Indicadores económicos

Atendiendo a la evolución de la economía vietnamita, el Producto Interior Bruto, o PIB, es un indicador macroeconómico que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año.

⁸ Datos proporcionados por el informe elaborado 'El proceso de renovación en Vietnam: contexto histórico, resultados y experiencias' por el Dr. Nguyen Viet Thao de la Academia Política Nacional de Ho Chi Minh, Vietnam presentado en las jornadas de Casa Asia Conmemoración del XXV Aniversario de la Constitución Española en Madrid/Barcelona los días 10 y 11 de diciembre del año 2003.

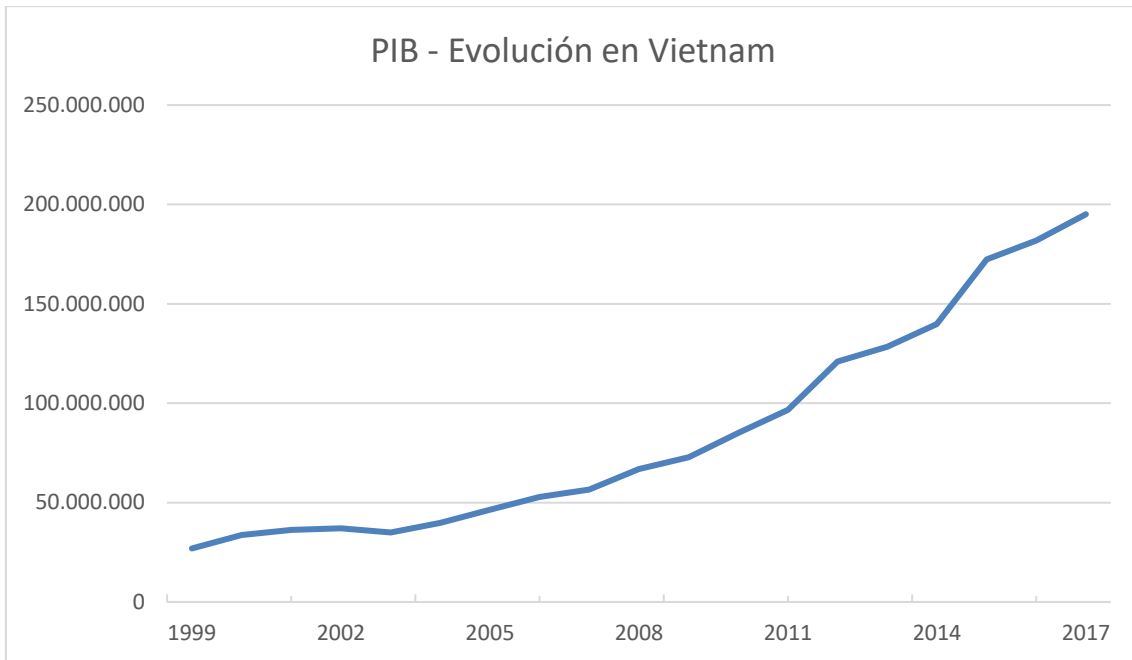


Tabla 3. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la página web especializada expansión.

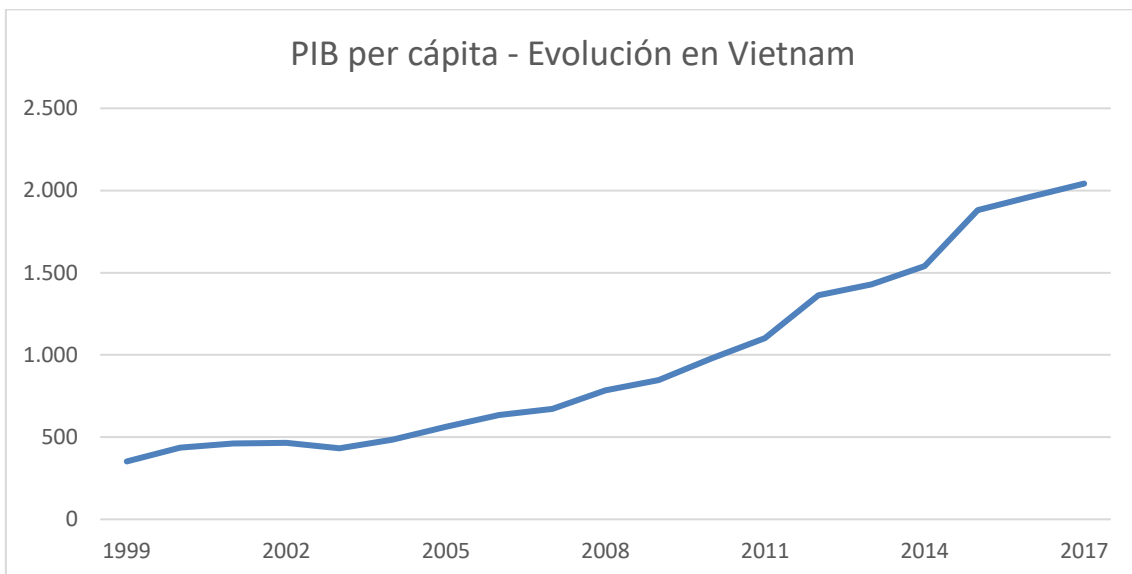


Tabla 4. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la página web especializada expansión.

Lo que podemos observar tanto en la tabla 3 como en la tabla 4 es la evolución histórica del Producto Interior Bruto, o PIB, y del PIB per cápita en el país del sudeste asiático en las que se puede observar el intenso efecto producido por el proceso de renovación o “Moi Doi” a lo largo de las primeras dos décadas del siglo XXI en los que se ha producido una intensa y profunda apertura económica

e internacional que ha ayudado al país a alcanzar valores cercanos a los 200.000.000 USD en cuanto al valor monetario de la producción de sus servicios y bienes.

La 'FICHA PAÍS' elaborada por la oficina de información diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación proporciona la estructura por sectores del PIB de Vietnam en el año 2016:

PIB POR SECTORES	% DEL PIB
<u>Agricultura, silvicultura y pesca</u>	16,32%
<u>Industria</u>	37,72%
<u>Servicios</u>	40,92%

Esta estructura nos indica que, pese a que el porcentaje más alto corresponde al sector servicios, sin embargo, todavía se trata de un país con margen de desarrollo por cuanto el sector secundario, o industria, desempeña, aún, un papel muy relevante en la economía del país del sudeste asiático. Esto se debe, entre otras razones, a que el país, todavía sumergido en la doctrina del "Doi Moi", ha de continuar desarrollando las infraestructuras necesarias para hacer efectivos los flujos de inversión exterior en el país que les permita explotar todos los recursos de los que disponen.

La 'FICHA PAÍS' elaborada por la oficina de información diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, también, proporciona la coyuntura económica de Vietnam en el año 2016:

COYUNTURA ECONÓMICA (2016)	
<u>PIB</u>	201.400 millones de dólares
<u>PIB % crecimiento real</u>	6,21
<u>Tasa de inflación</u>	2,7%
<u>Tasa de paro</u>	3,3%
<u>Deuda Pública (%PIB)</u>	58,5%
<u>Déficit Público (% PIB)</u>	- 4,3%

Por los datos proporcionados, podemos observar cómo es un país en continuo crecimiento por cuanto el % de crecimiento del PIB es superior al 6% cuando la media anual de crecimiento de los países occidentales se encuentra entre el

1,5% y el 3%⁹ (así, por ejemplo, España creció el 3,052%, Francia creció el 1,819% y Reino Unido creció el 1,787%).

La 'FICHA PAÍS' elaborada por la oficina de información diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, además, contiene la distribución del comercio por productos en relación con Vietnam en el año 2016 quedando tal y como aparece a continuación:

PRINCIPALES EXPORTACIONES	MILLONES US\$
<u>Teléfonos y componentes telefonía móvil</u>	34.505
<u>Textil y Confección</u>	23.562
<u>Ordenadores y componentes electrónicos</u>	18.480
<u>Calzado</u>	12.918
<u>Maquinaria y componentes</u>	10.480
<u>Pescado y mariscos</u>	7.019
<u>Café</u>	3.358

Es destacable poner en contexto el primer puesto de principales exportaciones en relación con los teléfonos y componentes de telefonía móvil con el hecho de que, en el año 2018, la empresa española BQ fuese adquirida por el fabricante vietnamita VSmart, perteneciente al mayor holding de empresas del país VinGroup, que dispone de una planta de producción en la ciudad de Hai Phong que cuenta con seis líneas de producción para fabricar nada menos que cinco millones de smartphones al año.

PRINCIPALES IMPORTACIONES	MILLONES US\$
<u>Equipos de maquinaria, herramientas e instrumentos</u>	28.085
<u>Equipos informáticos y componentes</u>	27.775
<u>Telefonía y componentes</u>	10.559
<u>Tejidos</u>	10.497
<u>Hierro y acero</u>	8.024
<u>Plásticos</u>	6.283
<u>Automóviles</u>	5.872
<u>Petróleo</u>	4.714

En relación con las importaciones, es importante hacer una mención al penúltimo puesto que se debía, entre otras razones, a que no existía una fabricante nacional de automóviles que obligaba a la importación de éstos hasta la llegada

⁹ Según los datos aportados por el Banco Mundial a través del sitio web datos.bancomundial.org

de VinFast, perteneciente, también, a VinGroup que a finales del año 2018 presentó en el Salón del Automóvil de París dos modelos, en colaboración con la empresa italiana Pininfarina, con los que confía en poder acaparar gran parte del mercado en el sudeste asiático.

Atendiendo a la desigualdad económica, el índice GINI nos permite conocer la desigualdad de ingresos existente en un país, en este caso, Vietnam, así como poder valorar su presencia y efectos. En el caso de Vietnam, éste se sitúa en el 0,353 lo cual es un indicador de que existe una desigualdad patente en la distribución de los ingresos dentro de la población del país vietnamita que, sin embargo, se adecúa a los valores de otros países en desarrollo como, por ejemplo, Chile que se sitúa 0,466 o Uruguay que se encuentra en un valor de 0,395.

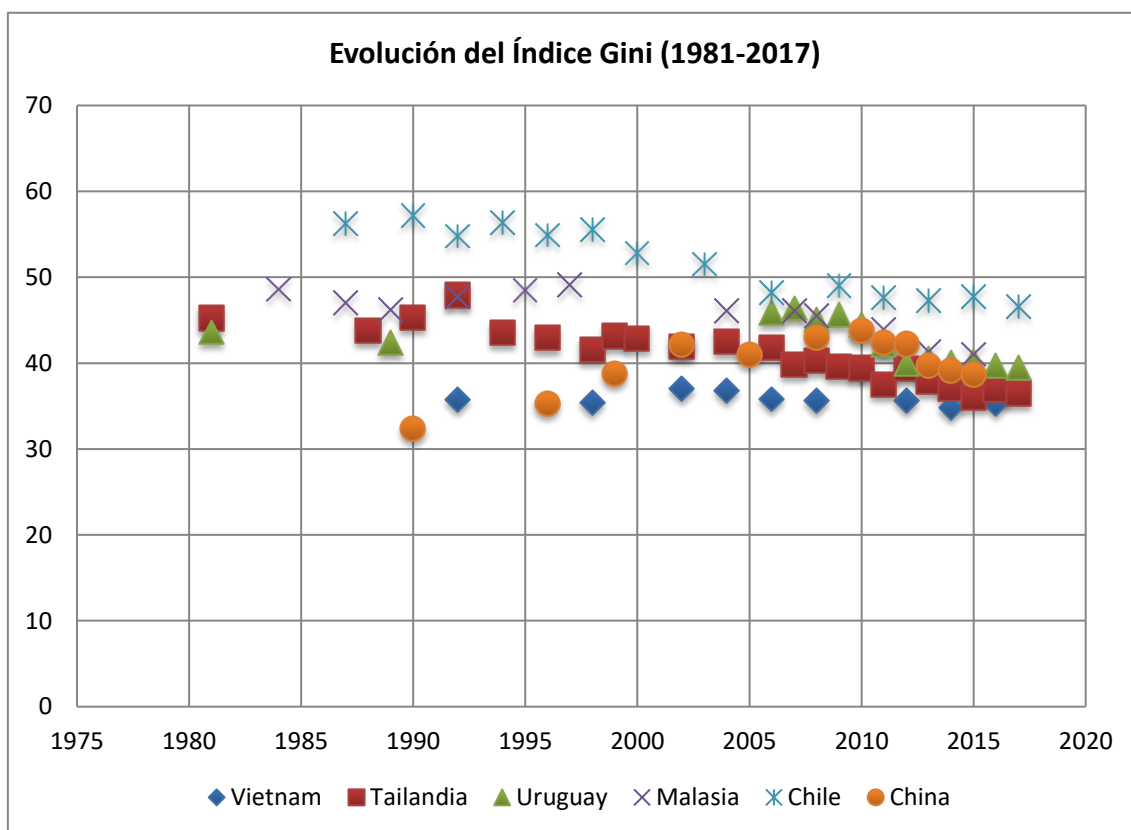


Tabla 5. Fuente: Banco Mundial de Datos

Es reseñable, evidentemente, poder compararlo con otros países que formen parte de su ámbito como sería el caso de los ya mencionados, es decir, ASEAN y, así, encontramos Tailandia con un valor de 0,365 en una posición muy

semejante y con unas circunstancias muy similares a las que podemos encontrar en el país vietnamita, China con un valor de 0,385 de lo que podemos deducir que existe una desigualdad mayor que se agudiza al tener en cuenta que los niveles de población en China son ostensiblemente mayores, o, finalmente, Malasia con un valor de 0,41 evidenciándose que la medida de desigualdad del Índice Gini y el IDH no siempre evolucionan en una misma dirección.

Construcción de escenarios de entorno general

Este análisis que comprende el estudio de las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas, en un sentido amplio, nos permite determinar qué factores tienen una influencia más relevante sobre el país del sudeste asiático y cómo ello puede afectar al día a día de la población vietnamita, así como a la potencial inversión extranjera que quiera poder utilizar y desarrollar el conjunto de recursos disponibles en el mismo.

Para poder valorar el sentido de las oportunidades de desarrollo en Vietnam, se ha decidido llevar a cabo el análisis de las condiciones y variables en un plazo de 5 años. El objetivo es conocer las políticas de desarrollo y crecimiento tanto político como económico y social que puedan derivar posibles consecuencias para la entrada de inversión extranjera en el país del sudeste asiático, así como el desarrollo del propio sector. El espacio temporal marcado de 5 años quiere permitir obtener una perspectiva lo más realista posible de la actual situación del país y de cómo variará en el medio con el objetivo de conocer, de forma objetiva, los riesgos de la integración de entidades deportivas y su más que necesaria adaptación a las diferentes condiciones.

En el medio plazo habrá de considerar la S.A.D. el conjunto de variables que pueden llegar a afectar la estabilidad de la inversión y marcar pautas de actuación crecimiento y liderazgo basada en la iniciativa tecnológica, técnica y táctica con la que explotar las condiciones de ambas culturas evitando, así, un choque cultural que termine por dificultar las oportunidades del proyecto.

Selección de variables del entorno general

Dentro de este marco, se han pasado a considerar una serie de variables de entre el conjunto de éstas que este análisis ofrece que se muestran a continuación:

La polución, la contaminación del aire y su efecto sobre la práctica del deporte

Esta variable medioambiental tiene una importancia capital para nuestro análisis porque se pueden derivar de la misma efectos tremendamente costosos tanto económicos como para la salud de los deportistas. Por ello, tiene un carácter económico y demográfico que es necesario tratar para analizar a qué circunstancias habrá de enfrentarse la S.A.D.

Hanoi, la capital de Vietnam sólo pudo disfrutar de un total de 38 días de aire limpio, situándose en niveles muy próximos a los existentes en Pekín, China¹⁰. Asimismo, se constató que la contaminación atmosférica media anual en Hanói fue 4 veces superior al que se considera aceptable por las líneas marcadas sobre la calidad del aire por la OMS¹¹. Los factores que el informe de GreenID revela como más relevantes que explican estas circunstancias son:

- El aumento de los establecimientos contaminantes.
- La aglomeración de motocicletas¹².
- Los incendios controlados que son provocados artificialmente por los campesinos en los campos.
- La tendencia del país a la construcción de centrales de carbón junto con el continuo desarrollo de las acerías.

Pese a que las intenciones en el país del sudeste asiático han sido, desde el año 2016, instalar 70 estaciones de aire, así como implementar un plan de acción

¹⁰ Según el nuevo informe de Green Innovation and Development Centre (GreenID), organización sin ánimo de lucro instituida por la Unión vietnamita de las asociaciones científicas y tecnológicas (Vusta) y reconocida por el Gobierno.

¹¹ Organización Mundial de la Salud.

¹² Se calcula que la proporción de motocicletas es de 6.000.000 por 500.000 coches según un estudio realizado por el medio de comunicación AsiaNews.it.

para el control de las emisiones y así mejorar la calidad atmosférica, GreenID critica en su informe la falta de una regulación propicia y de medidas eficaces para reducir, en la mayor cantidad posible, los efectos de la contaminación.

En particular, esta materia trasciende por cuanto diversos estudios llevados a cabo por la revista de investigación VIR¹³, les ha permitido considerar la contaminación como una causa de los problemas de salud sobre la creciente población vietnamita y que, sin embargo, no han visto sus efectos aminorados por la falta de acciones con las que contrastar esta situación. VIR, en el análisis de su estudio, denuncia la situación de los pacientes en uno de los múltiples hospitales de Hànoi en el que los pacientes, fundamentalmente sufriendo de enfermedades respiratorias y relacionadas con los pulmones, se ven obligados a llevar máscaras y sufren de una severa tos. De hecho, muchos de ellos consideran que la principal causa de estas enfermedades es la contaminación al haber desempeñado su vida laboral en un ambiente de trabajo, generalmente, sucio lo cual ha llevado a que la OMS¹⁴ denuncie que 6 de cada 10 enfermedades en Vietnam con la mortalidad más alta están relacionadas con la contaminación del aire. En Vietnam, la contaminación del aire se encuentra, mayoritaria, en el delta del Río Rojo, la zona urbana de Ho Chi Minh City y las zonas norte del delta del Río Mekong, que siempre se ha caracterizado por ser una zona industrial y en la que se ha desarrollado en los últimos años de forma intensa el sector de la construcción¹⁵.

En junio del año 2016, el gobierno de Vietnam lanzó un plan de acción nacional con el objetivo de controlar y asegurar una mejora de la calidad del aire hasta el año 2020 con el objetivo de continuar mejorándolo hasta el 2025, consistente en monitorizar las emisiones y mejorar la calidad de este. El plan se basa en la asignación de responsabilidades a los diferentes ministerios y agencias del gobierno para poder alcanzar una producción más “verde”, una inversión

¹³ Vietnam Investment Review

¹⁴ Organización Mundial de la Salud

¹⁵ De acuerdo con el informe de VIR en el que han participado los análisis previos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Ministerio de Medioambiente y Recursos Naturales de Vietnam (MoNRE) y el Ministerio de Salud de Vietnam (MoH) bajo el siguiente acceso vía web: <https://www.vir.com.vn/air-pollution-is-vietnams-silent-killer-56542.html>

enfocada en la obtención de nueva tecnología, la instalación de estaciones para monitorizar el aire y limitar el uso de la tecnología obsoleta. Sin embargo, mientras todavía se está a la espera de efectos tangibles de este plan, cientos de miles de víctimas de la contaminación del aire en Vietnam todavía sufren los costes, económicos y emocionales, que esta contaminación tiene sobre ellos.

Estos efectos costosos económica y emocionalmente hablando también pueden manifestarse sobre la salud de los deportistas que llevan a cabo la práctica del deporte en el país y que puede manifestarse en enfermedades pulmonares en el largo plazo, incluso una vez retirados de la práctica del deporte profesional. Esta situación puede tener consecuencias muy variadas desde que el rendimiento de los jugadores sea inferior al esperado por las dificultades respiratorias hasta la aparición de enfermedades cardio respiratorias en un futuro, amenaza la cual puede hacer que jugadores extranjeros rechacen la posibilidad de acudir al país vietnamita por la escasa calidad de su aire y los altos niveles de contaminación.

[¿Serán suficientes las medidas del gobierno vietnamita para hacer frente a sus problemas de contaminación?](#)

Lo cierto es que Vietnam es uno de los 175 países firmantes del Convenio de París del año 2016 celebrado para combatir el cambio climático y ello, junto con el plan de acción para la mejora del control del aire en el año 2016 con vistas al año 2025, muestran los esfuerzos del país por hacer frente a un problema global que tiene una fuerte presencia en el país. Sin embargo, es también conocido que los efectos derivados de estas medidas ya han sido y se pronostica que puedan seguir produciéndose en menor medida de la esperada. En particular, se puede derivar del hecho de que los objetivos propuestos en el Convenio de París no están siendo respetados por una multitud de los Estados firmantes.

Parece así que puede pronosticarse en el plazo de nuestro análisis lo siguiente respecto de la suficiencia de estas medidas:

- Plenamente adecuadas: 5%
- Adecuadas: 20%

- Parcialmente adecuadas: 40%
- Inadecuadas: 25%
- Absolutamente inadecuadas: 10%

La razón de la ponderación otorgada reside en que el compromiso del Convenio de París apenas se ha visto ratificado en la práctica desde el momento de su acuerdo, así como los escasos efectos de las medidas medioambientales hacen prever que la adopción de estas medidas es adecuada sobre el papel, pero requieren de un mayor esfuerzo para su efectividad en la práctica. Por ello, podría decirse que el escenario más probable en Vietnam en relación con la contaminación es que el conjunto de medidas para combatirla es sólo parcialmente adecuado.

El tipo de cambio del Đông

El tipo de cambio se encuentra, actualmente, en 25.993,89 VND / 1 EUR¹⁶. Lo cierto es que esta medida es relevante en el sentido económico porque el caso de nuestra S.A.D. es española, país en el que el euro es la moneda oficial y, por lo tanto, la inversión objeto de este análisis habrá de tener en cuenta el tipo de cambio con el objeto de conocer si el Đông vietnamita se ve devaluado, o viceversa, y así poder sacar el mayor rendimiento y retorno posible de su inversión a partir de esta variable económica.

A partir de los datos proporcionados por el sitio web “the money converter”, lo cierto es que, en el último año, el tipo de cambio del Euro respecto del Đông aumentó en un 1.27%, aunque la tendencia en los últimos años ha sido el aumento del valor del Đông vietnamita respecto del valor del euro, especialmente en el período del año 2014 al año 2017 en el que la moneda vietnamita registró sus mínimos históricos en un valor de 22.387, 27 dôngs por cada euro, según el portal de divisas “XE”.

¹⁶ A fecha 2019-04-02 proporcionada por el sitio web ‘themoneyconverter.com’.

¿Qué expectativas de cambio se pronostican para el Đông frente al euro?

Los datos de los distintos portales de cambio nos muestran intensos altibajos en los últimos cinco años en los que la tendencia del Đông ha sido alcista frente al euro. De continuar en este sentido, lo cierto es que esto, sin ser ningún tipo de impedimento para la inversión, si pone de relieve que la apertura económica e internacionalización de la economía han supuesto un impulso para el país y su economía. En atención a estos se puede pronosticar a través de una escala de valores cuál es la expectativa más probable de variación del tipo de cambio entre la moneda de la S.A.D. española, que es el euro, y el Đông vietnamita, basado en los registros históricos de los últimos 5 años:

- Entre un +16% y un +12% (tendencia al alza del Đông): 5%
- Entre un +12% y un +4%: 25%
- Entre un +4% y un 0%: 35%
- Entre un 0% y un -4%: 20%
- Entre -4% y un -12% (tendencia a la baja del Đông): 5%

El pronóstico realizado nos muestra que la tendencia sea más que probablemente estable en los próximos años y apenas se produzcan variaciones reseñables a diferencia de los últimos 5 años que se deriva, fundamentalmente, de la presencia internacional y el peso, así como responsabilidad, que el país vietnamita está adquiriendo internacionalmente, entre otras razones por la nominación de la candidatura de Vietnam al Consejo de Seguridad de la ONU. Por ello, el escenario más probable sería que las variaciones del tipo de cambio oscilaran, como mucho, en una tendencia positiva del Đông entre el 0% y el 4%.

La guerra comercial entre Estados Unidos y China

La importancia de esta variable está en cómo Vietnam puede convertirse en una figura intermediaria muy relevante a consecuencia de la guerra comercial entre ambos países, que son potencias del comercio mundial, de la que beneficiarse económica y que sirva como escaparate para potenciar sectores que se

encuentren en etapas de crecimiento a las que darles el impulso necesario para continuar con ese crecimiento.

La guerra comercial, ya presente a comienzos del año 2018 y con vistas a prolongarse aún más en el tiempo, entre Estados Unidos y China ha sido el resultado de las tensiones entre ambos países en los últimos tiempos. El momento, quizá, que despertó el conflicto fue el 6 de julio de 2018 en el que Estados Unidos comenzó a aplicar aranceles sobre productos chinos por valor de US \$34 millones anuales¹⁷. El conflicto, entonces, ya existía y el Ministerio de Comercio chino se vio en la obligación de tomar medidas con las que contraatacar las actuaciones del gobierno estadounidense y, así, proteger los intereses de su pueblo. Según Bloomberg LLP a través del portal Yahoo! Finanzas, Vietnam es, con diferencia, el país que más beneficiado ha salido hasta el momento de la guerra comercial entre Estados Unidos y China partiendo del desvío de las importaciones con el objetivo de evitar los aranceles impuestos entre los países.



Tabla 7. Fuente: Bloomberg LLP a partir de Nomura.

¹⁷ Según la BBC en la noticia publicada por este medio a 6 de julio de 2018 en el siguiente web link: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44735016>

Por último, pese a que también se ha visto beneficiada Vietnam de los aranceles impuestos por Estados Unidos a China, lo cierto es que la desviación de los pedidos de soja, aeronaves, granos y algodón han afectado en mayor medida a Chile, Malasia y Argentina que a Vietnam. Esta situación pone a Vietnam de relieve la oportunidad de atraer inversión extranjera al servir de punto intermedio entre las dos potencias mundiales que rigen el comercio en la actualidad sirviéndose así de estos recursos con el objetivo de potenciar diferentes sectores en etapa de crecimiento como, por ejemplo, el fútbol y así ayudar a su expansión internacional de mantenerse en estos valores en un futuro esta situación relevante de la guerra comercial entre Estados Unidos y China.

¿Se convertirá Vietnam en un daño colateral de la guerra comercial entre EE. UU. y China?

La guerra comercial entre EE. UU. y China, según diversos medios de comunicación, puede llegar a tener un efecto de hasta 600 millones de euros sobre el PIB mundial y afectar de manera más que significativa al crecimiento mundial. Sin embargo, por el momento Vietnam se ha convertido en el gran beneficiado de ésta por su situación geográfica, por un lado, y las políticas de apertura del gobierno en las últimas décadas lo cual ha servido para mejorar notablemente sus relaciones con EE. UU.

En todo caso, lo cierto es que Vietnam se encuentra en una encrucijada por esas mismas condiciones que le otorgan estas ventajas, inicialmente, y de prolongarse la guerra comercial, la imposición arancelaria y la prohibición de comercialización entre ambos países, sería oportuno poder pronosticar la posibilidad de efectos negativos sobre la economía vietnamita de prolongarse el conflicto:

- Con total seguridad: 10%
- Más que probable: 45%
- Probable: 30%
- Improbable: 10%
- Imposible: 5%

Lo cierto es que al encontrarse en esa encrucijada por su situación geográfica y los conflictos que en los últimos años ha tenido con China en el ámbito comercial puede suponer efectos negativos económicamente hablando en el continente asiático y en el medio plazo puede tener efectos significativos ya no sólo en su economía, sino también en sus relaciones institucionales lo que puede crear tensiones y derivar en cierta inestabilidad dentro de su continente por lo que es plausible considerar que a medida que se prolongue la guerra comercial, su condición ventajosa pueda volverse contra ellos mismos.

La apertura de la economía a la inversión extranjera

Esta variable es tanto económica como política porque el proceso de liberalización iniciado en el año 1986, “Doi Moi”, ha tenido efectos relevantes en todos los ámbitos del país y la concepción de esta liberalización para los inversores les garantiza un conjunto de medidas no restrictivas en relación con su inversión. Esta situación es interesante para nuestra S.A.D. sobre todo a efectos de conocer qué requisitos o condiciones se les puede exigir en el caso de que finalmente acometiesen esa inversión.

La estructura económica nacional ha progresado hacia la industrialización y modernización. Gracias a ello, el porcentaje de la producción agrícola en el PIB ha disminuido del 45% en 1986 al 28% en la actualidad mientras la producción industrial ha aumentado al ritmo promedio anual del 13,5%. Por ello, el cálculo económico y demás principios de gestión de la economía del mercado con el papel administrador del estado socialista ha cambiado básicamente la dinámica de distribución y uso de los recursos para el desarrollo.

Este proceso de liberalización está presente tanto en la terciarización del país, en la que aun se encuentra inmerso, como en el proceso de liberalización del resto de sectores económicos del país y su influencia sobre el resto del ámbito de éste. El país vietnamita ha visto aumentada al año 2017 en gran medida su política de internacionalización económica en relación con su comercio exterior

y así se ha visto plasmado en las inversiones realizadas por empresas vietnamitas en otros países.

¿El “Doi Moi” puede continuar en el futuro hacia una liberalización total de la economía del país?

El objetivo del país es, sin duda, continuar en este sentido y conseguir alcanzar máximos históricos de inversión extranjera en Vietnam ya que, en 2017, la ONU registró un total de 2.741 proyectos nuevos superando una inversión valorada en 37.100 millones de \$USD. La tendencia es positiva y así se está tratando de mostrar la política vietnamita bajo la dirección del Partido Comunista consciente de que la apertura de la economía del país está siendo un factor fundamental y muy relevante del crecimiento del país en las primeras décadas del siglo XXI.

Así, es necesario pronosticar si la liberalización económica, social y política puede verse muy afectada o sujeta a cambios relevantes:

- Cambio radical a un liberalismo total: 15%
- Cambios relevantes: 15%
- Cambios parciales: 35%
- Continuismo: 25%
- Cambios al conservadurismo: 10%

Para la valoración y ponderación de esta medida se tiene en cuenta el conjunto de consecuencias que se han derivado desde el año 1986 y la presencia internacional que Vietnam ha adquirido gracias a ella, de la que se muestra cierta reticencia por el Partido Comunista a que la liberalización sea total y eso puede suponer cierta problemática en este sentido porque no pesan solamente las circunstancias que se han ido produciendo desde el año 1986, sino también el contexto histórico del país y la arraigada cultura de éste, por lo que cabe decir que no es exactamente la situación ideal que buscan, sin perjuicio de que continúen con las mismas políticas que están permitiendo su crecimiento continuo. Por ello, se puede mantener la apertura del país con ciertos cambios en esa misma dirección.

Convenios comerciales e institucionales entre España y Vietnam

Esta variable es muy importante desde la perspectiva de la reciprocidad entre Vietnam y España de cara a las posibles inversiones españolas en Vietnam, o viceversa como ya ocurrió en noviembre del año 2018 con el grupo vietnamita VinGroup. De esta forma, se pretende intentar conocer qué convenios pueden prestar condiciones recíprocas en las inversiones entre ambos países.

Para contextualizar, tras la reunificación de Vietnam en el año 1975, España y Vietnam normalizaron sus relaciones diplomáticas en mayo de 1977 y desde entonces las relaciones económicas entre ambos han ido creciendo a lo largo de los últimos años, como consecuencia de un crecimiento en el volumen de transacciones comerciales que, sin embargo, no se ha materializado en materia de inversiones. El comercio bilateral entre ambos países llegó a alcanzar en el año 2017 los 3.432 millones de euros y, de esta forma, Vietnam se mantiene como el país de ASEAN con un mayor volumen de intercambios comerciales con España, aunque lo cierto es que la balanza es muy deficitaria para nuestro país.

Las inversiones españolas en Vietnam son algo escasas, y es todavía menor en el caso contrario, y se localiza fundamentalmente en los sectores de industria química y fabricación de textiles. Lo cierto es que Vietnam recibe, únicamente, el 0,012% de la inversión exterior española total mientras que la situación al revés muestra en mayor medida como España recibe el 0,002% de la inversión vietnamita exterior total.

¿Es posible que aumenten o haya una proyección mayor en las relaciones institucionales de Vietnam y España?

Nuestra S.A.D. podría producir un fuerte impacto en este sentido y convertirse en un referente en relación con la inversión exterior española en Vietnam. Pese a ello y, sobre todo, a los escasos niveles de inversión entre ambos países, esta inversión podría facilitar las relaciones entre ambos países a la hora de poder negociar institucionalmente condiciones recíprocas entre ambos países dentro de esta materia.

Podría pronosticarse, entonces, las relaciones institucionales y, en particular, valorar las posibilidades de que éstas aumenten:

- Con total seguridad: 39%
- Más que probable: 30%
- Probable: 25%
- Improbable: 5%
- Imposible: 1%

La inversión de VinGroup en España en el año 2018 ya fue la muestra de que es posible llevar a cabo este conjunto de negociaciones entre ambos países y sus instituciones económicas más relevantes y esto no hace más que pensar en que aumentarán las relaciones entre ambos con el objetivo de poder beneficiarse recíprocamente de sus relaciones institucionales. Por ello, podemos decir que el escenario más probable es que casi con total seguridad aumentarán las relaciones comerciales entre España y Vietnam.

Elaboración de escenarios

Para la elaboración del primer escenario ha de tenerse en cuenta el conjunto de las variables que se han obtenido con el análisis PEST y el valor más probable de cada una de ellas.

Escenario más probable

La polución, la contaminación del aire y su efecto sobre la práctica del deporte	Las medidas adoptadas por el gobierno vietnamita serán sólo parcialmente adecuadas en la lucha contra la contaminación y requerirán de mayores esfuerzos económicos y sociales en el futuro.	40%
--	--	-----

<p>El tipo de cambio del Đông</p>	<p>Las expectativas del tipo de cambio del Đông respecto del euro son ciertamente estables y apenas se prevén unas variaciones superiores al 4% en la apreciación del Đông.</p>	<p>35%</p>
<p>La guerra comercial entre Estados Unidos y China</p>	<p>Pese a la ventajosa situación en la que actualmente se encuentra Vietnam por su situación geográfica, lo cierto es que esta situación es más que probable que termine volviéndose contra el país vietnamita por los altibajos con China y la inestabilidad en que puede derivar.</p>	<p>45%</p>
<p>La apertura de la economía a la inversión extranjera</p>	<p>La valoración de ésta se centra en los objetivos que el gobierno vietnamita plantea en relación con la liberalización de la economía. Así, la situación más probable es que se tienda hacia políticas de reestructuración parcial con el objetivo de continuar hacia una liberalización cada vez mayor bajo unas pautas marcadas por la política del país.</p>	<p>35%</p>
<p>Convenios comerciales e institucionales entre España y Vietnam</p>	<p>Casi con total seguridad, se puede afirmar la relevancia y la importancia que estos convenios pueden tener para ambos países y está en el interés de ambos continuar con las relaciones comerciales.</p>	<p>39%</p>

Según este conjunto de variables con la ponderación que se les ha otorgado a los mismos, el escenario más probable presenta diversas oportunidades particulares. Entre éstas, las políticas de liberalización económica del país con el objetivo de atraer a la inversión extranjera son un aliciente para nuestra S.A.D. que, además, se puede beneficiar de los convenios bilaterales entre España y Vietnam en los que se contemplen condiciones recíprocas de inversión e integración en cada país. Sin embargo, también es importante destacar que el escenario muestra ciertas amenazas como, por un lado, la inestabilidad que puede generar el conflicto entre EE. UU. y China en relación con el posicionamiento de Vietnam y, por otro lado, en la ineficacia de las políticas medioambientales.

Segundo escenario – Aplicación del método de impactos cruzados

Consideramos que la variable más importante es la apertura de la economía a la inversión extranjera por cuanto marca las condiciones a las que habrá de atenerse nuestra S.A.D. para poder efectuar en las mejores condiciones posibles la inversión y asegurarse qué actuaciones son suficientes frente a las políticas financieras del país vietnamita y a través de la construcción de escenarios a través del método de impactos cruzados. Para ello, tendremos que coger la segunda opción que más posibilidades ha obtenido para nuestro pronóstico en relación con esa variable que es el conservadurismo político actual y la tendencia continuista del gobierno vietnamita con el objetivo de asegurar las condiciones que les han mantenido en esta situación. Como parte del método de impactos cruzados, es necesario analizar qué efectos o consecuencias tiene sobre el resto de las variables la segunda posibilidad de la variable más importante.

<p>La apertura de la economía a la inversión extranjera</p>	<p>El conservadurismo político del gobierno vietnamita en este sentido con el objetivo de asegurar las condiciones que les han mantenido en esta situación.</p>	<p>25%</p>
---	---	------------

<p>El tipo de cambio del Dông</p>	<p>El tipo de cambio puede verse afectado de tal forma que podría suponer el conservadurismo de la economía frente a la inversión extranjera que la tendencia actual al alza se vea parcialmente frenada y en los próximos años éste pueda verse depreciado entre el 0% y el 4% frente a la tendencia inicial aperturista.</p>	<p>20%</p> <p>Baja</p>
<p>La guerra comercial entre Estados Unidos y China</p>	<p>La posición vietnamita en relación con el conflicto comercial entre Estados Unidos y China puede llegar a cambiar, incluso, radicalmente como consecuencia de políticas que frenen la apertura económica de Vietnam. Esto puede suponer que pierda su condición ventajosa y las condiciones que sus relaciones con ambos países le otorgan.</p>	<p>30%</p> <p>Baja</p>
<p>La polución, la contaminación del aire y su efecto sobre la práctica del deporte</p>	<p>Respecto de esta variable, lo cierto es que, pese a que se la apertura económica se viera reducida o, en todo caso, en el mismo punto no modificaría en ningún caso las medidas frente a la contaminación del país y, por lo tanto, podemos decir que el escenario de esta variable no se modificaría.</p>	<p>40%</p> <p>Se mantiene</p>

<p>Convenios comerciales e institucionales entre España y Vietnam</p>	<p>Esta variable sufriría los efectos negativos de un posible conservadurismo en relación con la apertura de la economía a la inversión extranjera porque supondría una barrera a la negociación de convenios comerciales entre España y Vietnam lo cual podría hacer creer que las relaciones entre ambos fueran poco probables e, incluso, improbables.</p>	<p>30%</p> <p>Baja</p>
---	---	------------------------

El segundo escenario presenta unas oportunidades y amenazas bastante diferentes para nuestra S.A.D. a las que se presentaban en el escenario más probable. Pese a que en relación con la contaminación del país la situación se mantiene independientemente de que la apertura a la inversión extranjera se vea reducida en el medio plazo, lo cierto es que este escenario presenta un menor número de oportunidades para nuestra S.A.D. ya que la tendencia que provoca la política conservadurista del gobierno vietnamita limita las posibilidades de beneficiarse por los convenios recíprocos entre España y Vietnam ni que tampoco disfruten de políticas que incentiven la inversión extranjera. Si que es cierto, sin embargo, que se presenta la oportunidad en el medio plazo de invertir en un país establece política, social y económicamente lo cual quedaba alterada ante un excesivo optimismo del escenario más probable en relación con los regímenes estadounidense y chino.

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERMEDIO

El objeto de análisis es el sector del fútbol en Vietnam, su evolución histórica, su estructura previa y actual, así como su influencia en la sociedad vietnamita y las posibilidades de desarrollo que ofrece a nivel local, regional, nacional e internacional. Para ello, se utilizarán las 5 fuerzas de Porter para medir el impacto al que se puede ver sometido una Sociedad Anónima Deportiva que pretenda integrarse en Vietnam.

El organismo más importante en el fútbol vietnamita es la VFF¹⁸ que se encarga de la administración de las selecciones nacionales que representan a Vietnam a nivel internacional, tanto masculina como femenina, así como la liga nacional de fútbol, también llamada V. League 1, y las sucesivas ligas que la preceden. Pese a que históricamente el equipo nacional vietnamita ha cosechado menos éxitos que los equipos nacionales de otros países del sudeste asiático y nunca ha sido considerado como uno de los mejores equipos de Asia, Vietnam se ha caracterizado por su espíritu a la hora de practicar el deporte, así como a la hora de su seguimiento, siendo reconocido en el país como uno de los deportes más populares.

El fútbol, de hecho, es considerado como el deporte más importante del país tal y como se ha podido observar recientemente tras la consecución de la medalla de plata en los 2018 AFC U-23 Championship¹⁹ celebrados en China del 9 al 27 de enero del año 2018 tras los que miles de aficionados salieron a las calles de Hànoi, Ho Chi Minh City, Ham Nghi, Dong Khoi y Nam Ky Khoi Nghia, entre otros, para celebrar un hito histórico en el que, por primera vez, se ganaba una medalla en una competición internacional, según fuentes que cubrieron los eventos como fueron el portal vietnamita “Tuoi Tre” y el portal estadounidense “Bleacher Report”.

¹⁸ Vietnam Football Federation

¹⁹ Los 2018 AFC U-23 Championship son los campeonatos asiáticos para menores de 23 años que se celebran con carácter bianual y organizados por la Confederación asiática de fútbol en el que compiten los equipos olímpicos de los equipos asiáticos clasificados previamente.

Contexto histórico

La VFF fue fundada en el año 1960 por la República Democrática de Vietnam, país existente hasta la unificación de Vietnam del Norte y Vietnam del Sur en el año 1975. Para poder ubicar a la VFF como el organismo más importante respecto del fútbol en Vietnam es necesario destacar una serie de fechas por cuanto hay que distinguir los períodos de afiliación a los organismos internacionales por parte de Vietnam del Norte y de Vietnam del Sur y, finalmente, el reconocimiento a Vietnam después del año 1975:

- La afiliación a la FIFA²⁰ se produjo en el año 1952 para Vietnam del Sur y en el año 1964 para Vietnam del Norte, reconociéndose para Vietnam tras la unificación en el año 1975.
- La afiliación a la AFC se produjo en el año 1954 para Vietnam del Sur y, finalmente, tras la unificación se produjo para Vietnam en el año 1978.
- La afiliación a la ASEAN se produjo en el año 1996.

La sede central de la VFF se encuentra en Hànoi que es la capital del país vietnamita. El origen histórico del fútbol en Vietnam se puede establecer a finales del siglo XIX a través de Francia que hizo llegar la práctica del deporte a este país, inicialmente, a la ciudad de Nam Ky desde la cual se extendió al resto del país. En el año 1960, y hasta el año 1975 con la unificación de la República Democrática de Vietnam y la República de Vietnam, la VFA²¹ se estableció en la República Democrática de Vietnam bajo el mandato de Hà Dang. En la República de Vietnam se formó una asociación similar con el objetivo de administrar y gestionar todas las actividades correspondientes a la práctica del fútbol hasta que, finalmente, en el año 1989 se formalizó la VFF a partir de la VFA para la gestión en todo el país. Este suceso se produjo a raíz de fenómeno del “Doi Moi” ya que fue el momento en el que se decidió la participación en eventos deportivos internacionales de Vietnam y, en particular, del fútbol. En agosto del 1989 se

²⁰ Fédération Internationale de Football Association

²¹ Vietnam Football Association, que fue el nombre que recibió inicialmente la VFF hasta su posterior cambio en el año 1989.

celebró el primer congreso de la recién nombrada VFF en Hànoi dando paso al organismo que se conoce hoy en día.

La liga de fútbol profesional de Vietnam, V. League 1, tiene sus orígenes en el año 1980 que fue cuando se estableció la primera liga de carácter semi-profesional bajo el nombre de 'All Vietnam Football Championship'. En esta competición inicial participaron un total de 17 clubes en tres grupos diferentes. La estructura de la competición inicial fue similar al desarrollo de las competiciones domésticas como se entiende hoy en día y este formato se mantuvo hasta el año 1995 en el que se dio paso al formato de competición liguera que se ha mantenido hasta la actualidad.

En el año 2000 se profesionaliza el fútbol en Vietnam modificando la cobertura de medios de comunicación, utilización de recursos y disposición de los clubes. En la competición inicial de la V. League 1 participaron únicamente 10 clubes debido a las restricciones que se impusieron para poder ser incluidos. A lo largo de la primera década del siglo XXI se ha ido incorporando 4 clubes más hasta los 14 actuales. La profesionalización del fútbol en Vietnam supuso un hito especialmente relevante porque permitió la posibilidad de contratar jugadores de nacionalidad extranjera puesto que no se permitía durante la liga cuando ésta era aún semi-profesional.

El año 2012 es especialmente relevante por cuanto un total de 6 clubes (Dong Tam Long An, Hoàng Anh Gia Lai, Hànoi ACB, Vissai Ninh Binh, Khatoco Khánh Hà y Lam Son Thanh Hóa) amenazaron con abandonar la V. League 1 y formar una competición propia debida a las acusaciones que se produjeron en relación con la corrupción arbitral y el encubrimiento de éstas por la VFF. Tal fue la situación que el patrocinador de la competición en aquel momento, EximBank, manifestó su deseo de abandonar el patrocinio que, finalmente, se prolongó hasta el año 2012. La VFF trató de resolver la situación contratando árbitros internacionales a partir de la temporada 2012-2013. Sin embargo, tras una reunión mantenida por todos los clubes de la V. League 1 y la V. League 2 con representantes de la VFF el 29 de septiembre, se acordó la formación de un

nuevo organismo, que es la VPF²², la cual depende, principalmente, de la VFF y del resto de clubes con el objetivo de evitar estos supuestos de corrupción.

A partir de este momento, la gran mayoría de los clubes que compiten en Vietnam accedieron a patrocinadores nacionales e internacionales que les ha permitido obtener y alcanzar nuevas cotas financieras modificando, de forma drástica, la estructura de los clubes y las posibilidades de desarrollo de estos.

Análisis estratégico del modelo de Porter

El atractivo para una inversión extranjera en el fútbol vietnamita se puede medir a través de una serie de indicadores que se analizan a continuación mediante las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Posibilidad de entrada de inversión extranjera

El atractivo del sector, en este caso el fútbol en Vietnam juega un papel más que relevante en la toma de decisiones de nuestra S.A.D. a la hora de invertir en Vietnam. El crecimiento del valor de mercado del fútbol profesional en Vietnam, como indicador más relevante, el último año ha sido superior al crecimiento del PIB del país. La relevancia de este factor es que se trata de un sector en crecimiento más que proporcional y atractivo económicamente hablando para posibles inversiones que continúen dando un impulso a sus instituciones a seguir configurándose como un sector de referencia en el sudeste asiático.

Un ejemplo de inversión extranjera en el fútbol vietnamita se ha producido en los patrocinios que han ido acompañando a su competición profesional y que siempre han determinado la denominación que acompañaba a la marca “V. League 1”. En particular, desde el año 2000 hasta la actualidad esta liga ha tenido 8 denominaciones debido a 8 patrocinadores que han sido:

²² Vietnam Professional Football Joint Stock Company

- Strata Sport Marketing, entre los años 2000 y 2002 en los que la competición existió bajo la denominación “Strata V. League”.
- PepsiCo, en el año 2003 en el que la competición existió bajo la denominación “Sting V. League”.
- Kinh Do, en el año 2004 en el que la competición existió bajo la denominación de “Kinh Do V. League”.
- Tan Hiep Phat, en el año 2005 en el que la competición existió bajo la denominación de “Number One V. League”.
- Eurowindow, en el año 2006 en el que la competición existió bajo la denominación de “Eurowindow V. League”.
- Petro Vietnam Gas, entre los años 2007 y 2010 en los que la competición existió bajo la denominación de “Gas Petro Vietnam V. League”.
- Eximbank, entre los años 2011 y 2013 en los que la competición existió bajo la denominación de “Eximbank V. League 1”.
- Toyota, entre los años 2015 y 2017 en los que la competición existió bajo la denominación de la “Toyota V. League 1”.
- Nutifood, en el año 2018, en el que la competición existió bajo la denominación de “NutuCafe V. League 1”.
- Massan es el patrocinador desde el año 2019 y por el cual la competición es conocida como la “Wake Up 247 V. League 1”.

En particular, del conjunto de barreras a la entrada, es destacable hacer mención a la inversión económica necesaria y a las barreras legales a las que se podría tener enfrentar nuestra S.A.D.

Inversión necesaria

Dentro de las posibilidades a la entrada de inversión extranjera, una de las barreras a la entrada más importantes era la inversión necesaria para poder entrar en condiciones equiparables a aquellas de las que disponían los clubes de fútbol profesionales en Vietnam, tal y como se puede observar en la tabla 8.



Tabla 8. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el enlace web: <https://www.transfermarkt.com/>

El rango del fútbol profesional vietnamita en términos de inversión necesaria de las entidades profesionales del país se encuentra entre 100.000 y 1.500.000 euros las cuales son cantidades perfectamente asumibles para una gran cantidad de S.A.D. en España que se encuentran ya totalmente profesionalizadas por las que cabría entender que en términos económicos no podríamos hablar de una restricción alta en este sentido.

Barreras legales

Las barreras legales en Vietnam se han visto intensamente reducidas desde que se produjo el proceso de liberalización del país en el año 1986 a través del “Doi Moi”, circunstancia que ha supuesto la apertura comercial y el aumento de las exportaciones del país que se han intensificado desde comienzos del siglo XXI.

Sin embargo, lo cierto es que nuestra S.A.D. ha de atenerse a los requisitos legales previstos en los estatutos de la V. League 1, la competición de fútbol profesional de Vietnam, y elaborados por sus organismos regulados de la VFF y la VPF de manera que pueden existir barreras legales al no haberse liberalizado en su totalidad el país y, como consecuencia, tampoco la mayoría de los sectores de éste, entre los que se encuentra el fútbol, y no por ello el mero cumplimiento de los requisitos económicos en materia de inversión necesaria puede asegurar la inversión e integración de la S.A.D. en el país vietnamita.

Además, existe la posibilidad de que Vietnam adopte, siguiendo el ejemplo de China, medidas restrictivas en materia de inversión hacia el extranjero de las entidades participantes en las competiciones vietnamitas, lo cual limitaría en gran medida las posibilidades de crecimiento y desarrollo de nuestra S.A.D. si efectivamente sólo pudiera limitarse en Vietnam a los recursos de este país y no poder tomar partido de las posibilidades en toda la región del sudeste de Asia.

Alternativas a la inversión en el fútbol vietnamita

Pese a que técnicamente Porter habla de “productos sustitutivos”, debemos centrarnos en este punto en mercados alternativos en los que la S.A.D. pueda llevar a cabo la inversión inicial y afrontar la integración en el plazo de 5 años previsto. Por eso, es fundamental analizar qué otros posibles mercados en el resto del continente asiático pueden cubrir para nuestra S.A.D. la misma necesidad que el vietnamita. Las alternativas se escogen entre las competiciones domésticas del resto del continente y no respecto del resto de deportes porque nuestra S.A.D. se dedica exclusivamente al fútbol en España.

El primer análisis que nos sirve de indicador para comparar el resto de los mercados es el valor de mercado, en euros, de las competiciones asiáticas más relevantes, como aparece recogido en la Tabla 9.

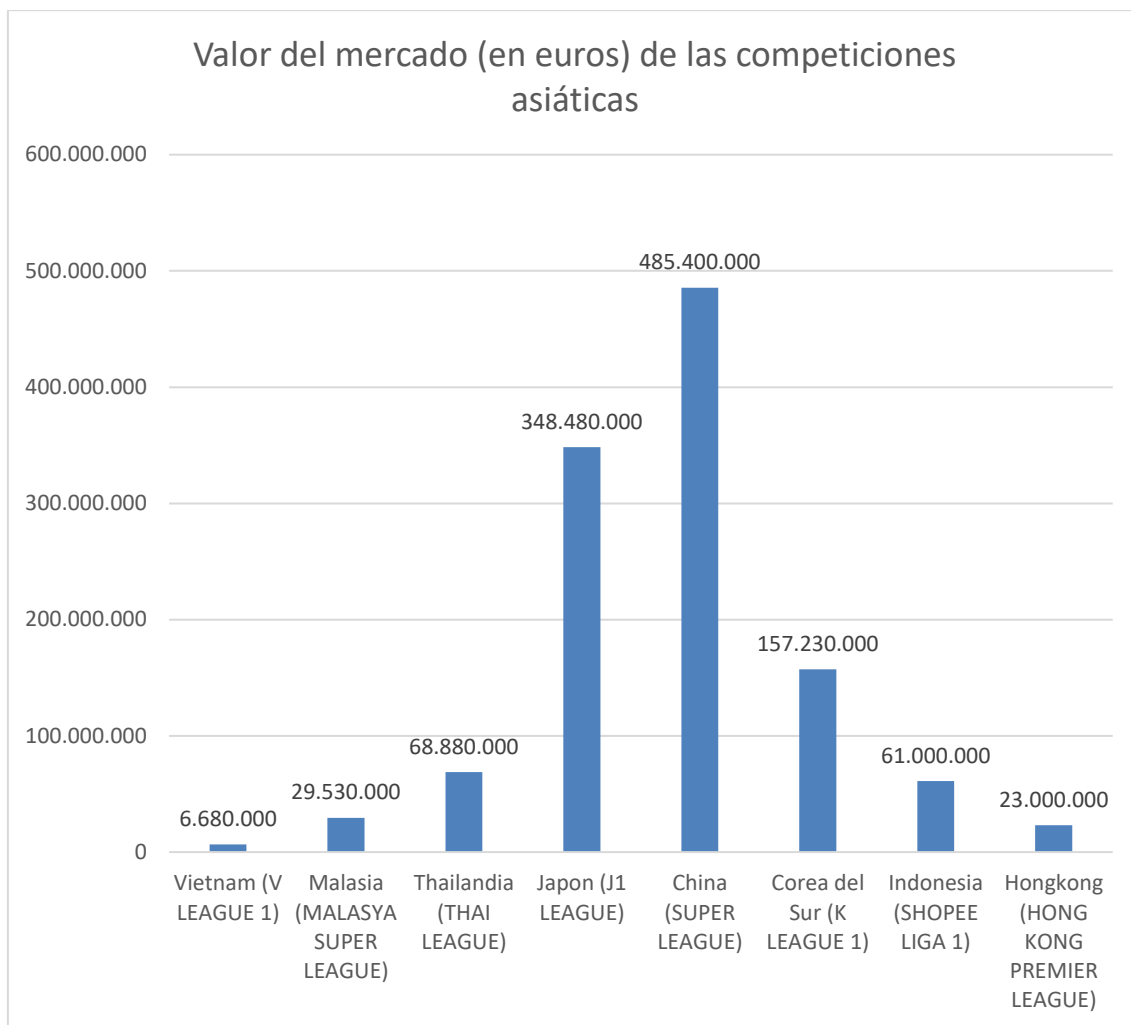


Tabla 9. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el enlace web: <https://www.transfermarkt.com/>

Con estos datos, puede observarse que la competición vietnamita, del conjunto de las competiciones asiáticas, es la que menor valor de mercado tiene. Esta situación muestra que aún se encuentra en las fases iniciales de expansión y reconocimiento internacional y esas condiciones pueden propiciar el interés de la VFF y la VPF en atraer a entidades e inversores extranjeros que ayudaran a equipararse con el resto de las competiciones.

El hecho de que la competición vietnamita se encuentre en esa etapa inicial va a permitir un crecimiento potencialmente mayor para las inversiones que sobre mercados como el chino o el japonés en los que ya han entrado una mayor cantidad de inversiones en los últimos años y en los que podríamos llegar a hablar, incluso, de que han alcanzado cierta madurez. Las consecuencias de la

madurez de estos dos mercados, principalmente, en la necesidad de tomar medidas restrictivas de la inversión extranjera como así ha sucedido en China, cuyo gobierno limitó, en el año 2018, el pago por traspaso²³ internacional a una cantidad idéntica a la invertida en el fútbol base. Esta medida ha llevado, indirectamente, a la creación de escuelas de fútbol para jugadores y entrenadores chinos²⁴.

En Vietnam, sin embargo, no se han producido este tipo de restricciones y ello se puede convertir en una ventaja para la S.A.D porque ésta no sólo invertirá inicialmente para entrar en el mercado, sino que una vez integrada tendrá que continuar con su inversión y tendrá que hacer frente a las limitaciones gubernamentales en relación con el destino de esa inversión lo cual hace menos atractivo el mercado. Fundamentalmente, las condiciones en las que se encuentra en la actualidad el fútbol en Vietnam son muy atractivas sabiendo que se encuentra en una etapa inicial de expansión internacional en el que no existen barreras a la inversión extranjera dentro de ese mercado.

Por ende, se entiende que pese a que existen alternativas para nuestra S.A.D. en relación con la inversión que puede acometer, lo cierto es que Vietnam presenta unas condiciones particularmente más ventajosas.

Poder de negociación de la VFF, VPF y los medios de comunicación audiovisual

La inversión extranjera en el fútbol vietnamita no dependerá únicamente de la gestión a nivel interno de nuestra S.A.D. en el país del sudeste asiático, sino que será fundamental atender las pautas de actuación de los organismos de dirección del fútbol profesional vietnamita. Aunque Porter habla de “proveedores”, lo cierto es que en el caso de la VFF y VPF, como organismos gestores del fútbol en Vietnam, y los medios de comunicación audiovisual, como

²³ El traspaso es la denominación que recibe el cambio de entidad deportiva en la presta sus servicios los diferentes jugadores y por las que cada entidad paga una cantidad determinada dinero siempre en una moneda convertible en función del mercado en el que se opere.

²⁴ <http://www.manuelrodriguezchina.com/el-futbol-en-china-es-algo-mas-que-inversion-en-activos-deportivos/>

responsables de la cobertura de la V. League 1, son tres figuras que desempeñan una influencia muy importante dentro de este sector.

En primer lugar, en relación con la VFF y la VPF, lo cierto es que ambos organismos serán los responsables de determinar si se cumplen con los requisitos necesarios para poder integrarse en el sector del que son responsables. Estos organismos gestores tienen entre sus múltiples tareas asegurar el correcto funcionamiento de la competición y actuar frente a cualquier actuación, tanto de entidades nacionales como extranjeras, que pudieran alterar de manera sustancial y negativa a la competición. Por ello, son unas figuras que marcan qué debe seguir nuestra S.A.D. para poder acometer una inversión que, por un lado, le permita competir dentro del fútbol profesional vietnamita o que, por otro lado, le asegurara la posibilidad de integrarse en su organigrama deportivo y fomentar, así, la práctica del fútbol en Vietnam. Sea cual sea la inversión final que pudiera llevarse a cabo, no podrá nuestra S.A.D. hacerlo de forma efectivo sino es a través de estos organismos y tal grado de dependencia muestra el indudable poder de negociación que éstos tienen y a los que, inicialmente, nuestra S.A.D. habría de someterse.

En segundo lugar, los medios de comunicación audiovisuales han ido acumulando una tremenda influencia y un gran poder en relación con la toma de decisiones derivadas de la práctica del fútbol en cualquier país del mundo (así vemos, por ejemplo, los casos en España de Mediaset en relación con la LaLiga Santander y LaLiga 123, el caso de Telefónica en relación con la Premier League inglesa o el caso de la plataforma DAZN perteneciente al grupo inglés Perform Group en relación con la J. League japonesa o la Championship inglesa). En particular, los medios de comunicación audiovisuales pagan sumas importantes de dinero para adquirir los derechos de cobertura de los eventos deportivos en cuestión lo cual deriva en la influencia de la que se hacen valer para poder determinar los horarios de juego y la distribución del dinero objeto de la cobertura entre las diferentes entidades que compiten profesionalmente.

Lo cierto es que esta situación, pese a no tener los registros económicos que si que hay en España, Inglaterra, China o Japón, también aparece en Vietnam con

la plataforma SBTN y se manifiesta en el convenio firmado por los responsables de la cobertura en Vietnam respecto de los organismos, la VFF y la VPF, en relación al coste, infraestructura y recursos para hacer frente a esa cobertura, por un lado, y respecto de las entidades deportivas profesionales del país, entre las que habría que ubicar a nuestra S.A.D. si finalmente llevara a cabo la inversión en cuestión, por otro lado.

Podemos hablar, por lo tanto, que lo cierto es que estas figuras constituyen una alta concentración en relación a las funciones y toma de decisiones que se les atribuye, al ser pocas aquellas que deciden sobre una gran cantidad de aspectos del fútbol en Vietnam, y que, por lo tanto, acumulan un gran poder de negociación que aumentará, en especial el de los medios de comunicación si la competición vietnamita continúa creciendo y la inversión que han de acometer para su cobertura ha de ser inevitablemente mayor, al que tendría que atender en todo caso nuestra S.A.D. de acometer esta inversión.

Poder de negociación de los aficionados

El atractivo del fútbol vietnamita para nuestra S.A.D. también ha de medirse en relación con los aficionados y, en términos más generales, con el interés que el fútbol suscita en la sociedad vietnamita. Así, lo cierto es que hay que partir de la base de que Vietnam tiene una población de 95.540.800 habitantes y que, potencialmente, es éste el número de personas a las que el fútbol podría llegar a interesar. Sin embargo, la realidad no se ajusta únicamente al indicador de la población total y hay que considerar el interés por el deporte, la cultura, la pasión y las facilidades de acceso al seguimiento del fútbol.

La realidad muestra que la asistencia media a los estadios en la V. League 1 es de 8.386 personas, lo que ha supuesto un crecimiento de casi el 17% respecto del mismo indicador en el año 2017. La V. League 1 y el fútbol, como ya hemos podido observar anteriormente y se puede confirmar ahora, está en pleno crecimiento y año a año genera más intereses en su sociedad. La relevancia de este dato se intensifica cuando se compara con las mismas competiciones que se trataban en las alternativas a la inversión ya que las diferencias son

ostensiblemente más pequeñas que respecto al valor de mercado, por ejemplo, e incluso supera a alguna de sus competidoras como sucede respecto de Tailandia o Corea del Sur.

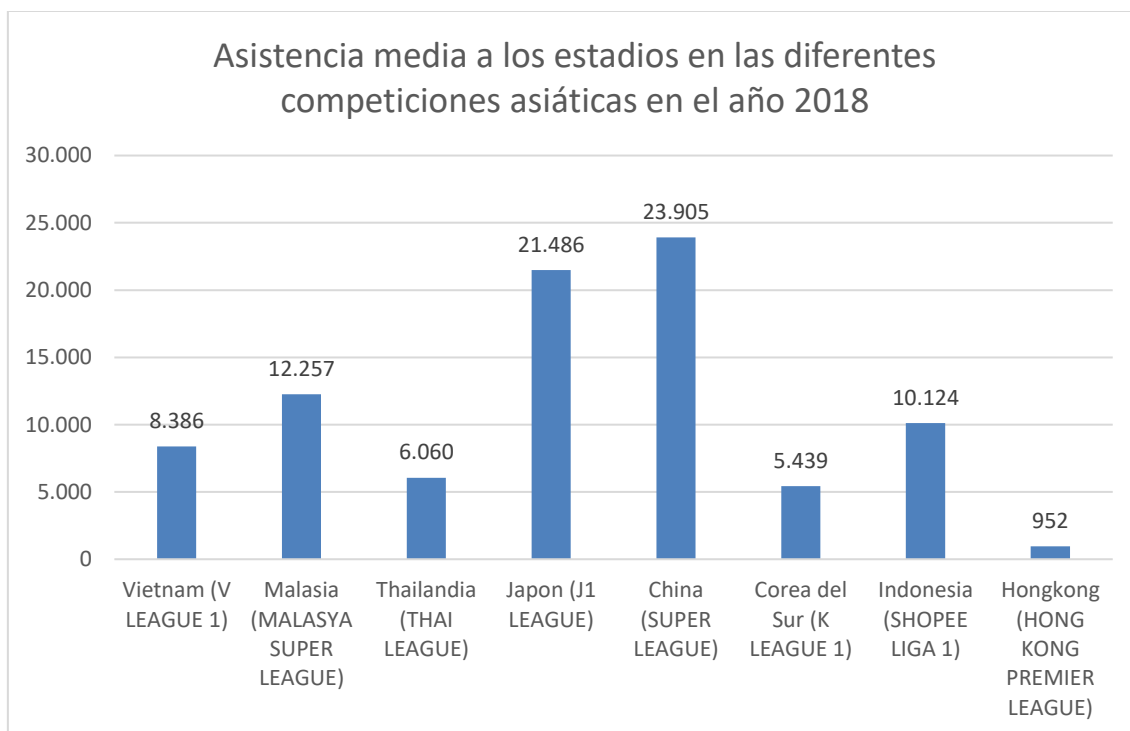


Tabla 10. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el enlace web: <https://www.transfermarkt.com/>

El aficionado en Vietnam, que siempre ha jugado un papel muy relevante, está viéndose inexorablemente afectado en la actualidad como consecuencia del crecimiento del fútbol dentro del país gracias a los éxitos internacionales y a la apertura internacional de la que está siendo objeto en los últimos años. Quizá a raíz de esto último se podría considerar que el aficionado vietnamita está perdiendo cierto poder de negociación en relación con la organización de la competición, así como en relación con los precios y accesos a los abonos y actividades de los clubes de fútbol del país ya que la apertura internacional está facilitando en gran medida la cobertura más allá de las fronteras de Vietnam y está contribuyendo a que haya un mayor número de aficionados de fuera del país. Esta expansión, o apertura, internacional provoca que no sólo influyan en la toma de decisiones de los organismos directivos del fútbol en Vietnam, como la VPF y la VFF, los aficionados de los 14 equipos de fútbol profesional del país

sino también, y en gran medida, los aficionados del fútbol profesional vietnamita fuera del país. Como consecuencia de que haya un mayor número de aficionados, entendido en el sentido de “clientes” para Porter, existe una concentración cada vez menor y una mayor dispersión al existir un mayor número de intereses en juego lo cual ha provocado que el poder de negociación de los aficionados se haya visto disminuido y vaya a tender a reducirse en los próximos años a medida que aumente la popularidad del fútbol en Vietnam.

Grado de rivalidad de las entidades deportivas nacionales

Para poder analizar el grado de rivalidad dentro de las 5 fuerzas de Porter, es necesario entender, fundamentalmente, el contexto en el que se encuentran aquellas entidades deportivas nacionales que componen el fútbol profesional en Vietnam.

En primer lugar, cabe hablar de la V. League 1, conocida oficialmente, como “Wake Up 247 V. League 1” por razones de patrocinio, es la máxima categoría de fútbol en Vietnam. Es una competición que disputan 14 clubes que juegan entre sí y cuyo campeón entra a disputar la fase de clasificación de la Liga de Campeones de Asia de la AFC²⁵, la que es, en la actualidad, la primera competición en importancia a nivel continental tras la Liga de Campeones de Asia. La V. League 1, de hecho, ha conseguido en el último curso la quinta media de asistencia más alta de entre las mejores ligas de Asia hasta ser considerada la mejor liga de fútbol del sudeste asiático. El esfuerzo realizado por la VFF ha llegado a un punto tal en el que se ha incluido entre las mejores 100 ligas en todo el mundo durante la década entre el año 2001 y 2010 según el estudio realizado por la IFFHS²⁶ y la decimocuarta mejor liga del continente asiático basándose en la calidad de la liga, la asistencia al estadio y su organización, de la que se derive un carácter más profesional²⁷.

²⁵ Asian Football Federation

²⁶ International Federation of Football History and Statistics

²⁷ De acuerdo con el informe elaborado y publicado por la IFFHS el 9 de octubre de 2018 en relación con las mejores ligas del mundo entre los años 2001 a 2010 bajo el siguiente acceso web: <https://iffhs.de/iffhs-history-the-best-leagues-in-the-world-2001-2010/>

A continuación, se adjunta una composición del conjunto de clubes de la V League 1 en el año 2018, la ciudad de la que es cada club, el estadio en el que compete, así como la capacidad de cada uno de ellos:

Club	Ciudad	Estadio	Capacidad
Becamex Bình Duong	Thủ Dầu Một	Gò Dầu Stadium	18.250
FLC Thanh Hóa	Thanh Hóa	Thanh Hóa Stadium	11.000
Hà Nội FC	Hà Nội	Hàng Dẫy Stadium	25.500
Hải Phòng	Hải Phòng	Lạch Tray Stadium	30.000
Hoàng Anh Gia Lai	Pleiku	Pleiku Stadium	12.000
Nam Dinh FC	Nam Dinh	Thiên Trường Stadium	30.000
Quảng Nam FC	Tam Kỳ	Tam Kỳ Stadium	15.000
Sài Gòn FC	Ho Chi Minh City	Thống Nhất Stadium	25.000
Sanna Khánh Hòa Biển Việt Nam FC	Nha Trang	19/8 Nha Trang Stadium	25.000
SHB Đà Nẵng	Đà Nẵng	Hoa Xuân Stadium	20.500
Thang Quang Ninh	Cam Pha	Cam Pha Stadium	10.000

Sông Lam Nghệ An	Vinh	Vinh Stadium	12.000
TP Ho Chi Minh	Ho Chi Minh City	Thong Nhat Stadium	25.000
Thé Công	Hà Noi	My Dinh Stadium	44.400

En los 14 equipos que participan en la V. League 1 juegan un total de 454 jugadores, de los cuales un total de 53 son extranjeros lo que representa un 11,7% respecto del total, y cuya edad media es de 26,3 años. La VFF permite, respecto de los jugadores extranjeros, que los clubes inscriban, como máximo, tres jugadores extranjeros que tienen que seguir una composición determinada que es que dos sean extranjeros y el tercero ha de estar nacionalizado y, consecuentemente, haya adquirido la nacionalidad vietnamita.

El equipo que más veces ha conquistado el título de la V League 1 es “The Công” que ha conquistado el título en cinco ocasiones mientras que, posteriormente, aparecen “Hà Noi FC”, “Becamex Bình Dương” y “Sài Gòn FC” con cuatro títulos cada uno de ellos como sus principales perseguidores.

Lo cierto es que, una vez valorada esta información, puede determinarse que, indudablemente, existe una alta rivalidad entre los 14 clubes que componen el fútbol profesional vietnamita como parte de la competición en la que participan cada año. Tal es la rivalidad, que las entidades son conscientes de las consecuencias que podrían derivarse de un eventual descenso de categoría, sobre todo económicamente y esa situación las incentiva para evitarlo al obligarles a invertir en mayor medida en la adquisición de nuevos jugadores que les permiten alcanzar objetivos cada vez más ambiciosos. La posibilidad de que nuestra S.A.D. pudiera integrarse en esta competición, más allá de las evidentes alteraciones que produciría en la composición de su organigrama y su calendario, supondría un aumento de la rivalidad como consecuencia de la “amenaza” que pudiera llegar a suponer su presencia para el resto de entidades

tanto para su objetivo deportivo que supone la consecución del título al ganador de la competición como para su objetivo económico derivado de los éxitos cosechados deportivamente en términos de publicidad y derechos de cobertura. El grado de rivalidad es alto entre las entidades profesionales del fútbol vietnamita pese a que, evidentemente, existen entidades que se encuentran en un escalón superior como es “Ha Noi FC” en la actualidad por ser el equipo con un mayor presupuesto y valor de mercado o, por ejemplo, “The Công” que ha sido el principal dominador de la competición a lo largo del tiempo, pese a que en la actualidad no se encuentre en el mejor momento de su historia en términos económicos.

La rivalidad es alta porque la totalidad las entidades profesionales del fútbol en Vietnam compiten por un único objetivo primordialmente que les permite crecer en gran medida tanto deportiva como económicamente. Pese a que es cierto que todas ellas obtienen reconocimiento y recompensas deportivas y económicas por sus méritos anuales, todas ellas compiten por un único objetivo común.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A continuación, se hace mención de las oportunidades y las amenazas más relevantes que se han podido llegar a obtener a través de este profundo análisis:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Sector en etapa inicial de su ciclo de vida y con expectativas de crecimiento más que proporcional.</p>	<p>Oposición de la VPF, controlada por los clubes profesionales, a la entrada de entidades extranjeras.</p>
<p>Implementación del Big Data e innovación tecnológica.</p>	<p>Excesivo poder e influencia en las negociaciones de los proveedores de cobertura audiovisual.</p>
<p>Reciprocidad institucional derivada de las relaciones comerciales entre España y Vietnam.</p>	<p>Problemas cardio respiratorios derivados de la contaminación en la salud de los jugadores.</p>
<p>Fútbol base en condiciones ciertamente primitivas y con expectativas de desarrollo y crecimiento.</p>	<p>Inestabilidad política por su condición de intermediario en los conflictos entre EE. UU. y China.</p>
<p>Posibilidad de liderar la expansión internacional del fútbol vietnamita fuera del continente asiático.</p>	

CONCLUSIONES

Después del estudio pormenorizado que se ha llevado a cabo, es el momento de plantearse si existen oportunidades suficientes para llevar a cabo la inversión por parte de nuestra S.A.D, así como las amenazas a las que puede tener que enfrentarse.

Así, la conclusión a la que podemos llegar es que nuestra S.A.D. se encuentra ante unas oportunidades que favorecen la inversión, es decir, que la situación favorece la inversión en un plazo de 5 años como hemos analizado porque, entre otras múltiples razones, Vietnam ha ido evolucionando desde finales del siglo XX hasta convertirse en un destino ciertamente adecuado para llevar a cabo esta inversión. Las condiciones son favorables porque la inversión de nuestra S.A.D. no se limita exclusivamente a aspectos meramente económicos, sino que pretende influir socialmente también y servir de ejemplo y referencia en futuras actuaciones en Vietnam. Lo cierto es que el análisis nos ha permitido conocer qué condiciones son necesarias para acometer esta operación y que éstas no supondrían un impedimento para nuestra S.A.D. habida cuenta de que los mayores obstáculos pueden llegar a través de otros canales. Por ende, cabe decir que el destino de la inversión, que es Vietnam, es adecuado y que las condiciones que este destino ofrece son favorables para la inversión. La inversión principal de la S.A.D. que consiste en la integración en la competición profesional de Vietnam depende del proceso de negociación que ya se ha tratado con los organismos de dirección del fútbol en Vietnam lo cual, sin ser un impedimento absoluto, si que marca ciertas pautas a seguir y que podrían llegar a retrasar en el tiempo esta inversión. Sin embargo, las condiciones son muy favorables para poder acometerla.

Una vez que hemos podido determinar que las oportunidades son propicias para la inversión, se va a aprovechar para analizar el conjunto de actividades que nuestra S.A.D. tiene que acometer como parte de un futuro análisis interno. El proceso de integración de la S.A.D. se dividirá en un conjunto de actividades mediante las cuales se podrá integrar de manera definitiva en Vietnam constituyendo “cadena de valor”.

Es preciso destacar los recursos humanos como figura fundamental en el concepto de “actividad nuclear”. La razón es que una entidad deportiva es todo aquello que son las que la forman y así sucede tanto para las que practican el deporte y permiten que la S.A.D. pueda efectivamente funcionar y aquellas personas que se aseguran de contratar a las que compiten y que se encargan de publicitar, de gestionar y de asegurar la existencia de infraestructuras y materiales así como aquellos que no trabajan de forma interna, sino de forma externa hacia los “clientes” que son los aficionados.

Las actividades de operaciones, de comercialización, de servicios “post-venta”, trasladada al mundo del fútbol, y la tecnología se configuran como aquéllas que marcarán el éxito del proceso de inversión e integración de la S.A.D. porque servirán de estándares propios de ésta en un mercado que se encuentra aún en su etapa de crecimiento inicial Estas actividades pueden subdividirse en dos grupos:

- Por un lado, pueden destacarse las actividades de operaciones, de comercialización y de servicio “post-venta” porque son aquéllas dirigidas al cliente particular de la S.A.D. que son los aficionados. Estas actividades constituyen el servicio que la S.A.D. ofrece como su objeto de negocio y del que dependerá su éxito en su proceso de integración. La actividad del servicio “post-venta” adquiere un valor más que relevante por cuanto será el servicio de atención al cliente en relación con cualquier incidencia. Nuestra S.A.D deberá implicarse en el trabajo de marketing con el que publicitar a la S.A.D. en Vietnam y la elaboración de una marca que case con la cultura y los valores de Vietnam.
- Por otro lado, cabe destacar la tecnología y explicar el porqué de considerarla primaria cuando hasta hace apenas unos años era una actividad de apoyo. Lo cierto es que la aparición de técnicas que ya existían y que han comenzado a aplicarse sobre el fútbol han supuesto un aliciente muy relevante para nuestra S.A.D. como el Big Data han sido fundamentales y cada vez tienen un mayor peso sobre su actividad nuclear, que son los recursos humanos. Esta innovación en la que se han

inmerso centenar de entidades deportivas ha tenido una importancia muy particular en la toma de decisiones y, a medida que se desarrollan nuevas formas de tratamiento de datos, las decisiones tomadas pasan a tomarse con mayor seguridad bajo la estadística. A través del Big Data, nuestra S.A.D. puede tomar decisiones lo más eficientes posibles en relación con sus recursos humanos para maximizar su inversión y minimizar todo lo posible sus riesgos.

Las actividades propias de logística, aprovisionamiento e infraestructuras en las que se contempla la adquisición de los materiales de entrenamiento, almacenaje de esos materiales y el alquiler de las instalaciones necesarias para poder desempeñar la práctica del fútbol en Vietnam constituyen un conjunto de bienes muebles e inmuebles que son fundamentales para poder constituirse como una entidad con recursos suficientes para la práctica del deporte.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, J., 2018. *Motorpasión*. [En línea]

Available at: <https://www.motorpasion.com/salones-del-automovil/primer-fabricante-coches-vietnam-vinfast-presentara-dos-modelos-salon-paris>

[Último acceso: 28 Marzo 2019].

Asenjo, I., 2019. *Diario Sur*. [En línea]

Available at: <https://www.diariosur.es/tecnologia/internet/espanola-vietnamita-nuevos-moviles-bq-20190320132712-ntrc.html>

[Último acceso: 28 Marzo 2019].

AsiaNews - Agency, 2018. *Asianews.it*. [En línea]

Available at: <http://www.asianews.it/noticias-es/Hanoi-como-Beijing:-en-2017-solo-38-d%C3%ADas-de-aire-limpio-42962.html>

[Último acceso: 25 Marzo 2019].

Banco Mundial, s.f. *Bando Mundial*. [En línea]

Available at:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.POP.DNST?end=2008&locations=VN-FR-US-ES-KH-TH-CN&start=2008&view=bar>

[Último acceso: 25 Marzo 2019].

Bloomberg LLP, 2019. *Yahoo! Finanzas*. [En línea]

Available at: [https://es.finance.yahoo.com/noticias/vietnam-encabeza-lista-ganadores-guerra-](https://es.finance.yahoo.com/noticias/vietnam-encabeza-lista-ganadores-guerra-131413793.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuYmluZy5jb20vbmV3cy9zZWZyY2g_cT12aWV0bmFtJkZPUk09SERSU0M2&guce_referrer_sig=AQAAANZKvRy3mA8XanvVsfuwd6EcVmqdoOzzUnwKXU26)

[131413793.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuYmluZy5jb20vbmV3cy9zZWZyY2g_cT12aWV0bmFtJkZPUk09SERSU0M2&guce_referrer_sig=AQAAANZKvRy3mA8XanvVsfuwd6EcVmqdoOzzUnwKXU26](https://es.finance.yahoo.com/noticias/vietnam-encabeza-lista-ganadores-guerra-131413793.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuYmluZy5jb20vbmV3cy9zZWZyY2g_cT12aWV0bmFtJkZPUk09SERSU0M2&guce_referrer_sig=AQAAANZKvRy3mA8XanvVsfuwd6EcVmqdoOzzUnwKXU26)

[Último acceso: 13 Junio 2019].

Díez, P. M., 2019. *ABC*. [En línea]

Available at: https://www.abc.es/sociedad/abci-peste-porcina-africana-extiende-asia-201906061403_noticia.html

[Último acceso: 13 Junio 2019].

Dr. Thao, N. V., 2003. *El proceso de renovación en Vietnam: contexto histórico, resultados y experiencias*, Madrid/Barcelona: Academia Política Nacional de Ho Chi Minh, Vietnam.

Expansión, s.f. *datos-macro.com*. [En línea]

Available at: <https://datosmacro.expansion.com/idh/vietnam>

[Último acceso: 3 Mayo 2019].

Fox Sports, 2018. *Fox Sports Asia*. [En línea]

Available at: [https://www.foxsportsasia.com/football/asian-](https://www.foxsportsasia.com/football/asian-football/1006301/vietnam-football-2018-review-golden-dragons-aff-cup-champions-afc-u23/)

[football/1006301/vietnam-football-2018-review-golden-dragons-aff-cup-champions-afc-u23/](https://www.foxsportsasia.com/football/asian-football/1006301/vietnam-football-2018-review-golden-dragons-aff-cup-champions-afc-u23/)

[Último acceso: 8 Mayo 2019].

Hampson, A., 2019. *Daily Mail*. [En línea]

Available at: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-7059949/FIFA-confirm-2022-World-Cup-Qatar-32-teams.html>

[Último acceso: 13 Junio 2019].

IFFHS, 2018. *IFFHS*. [En línea]

Available at: <https://iffhs.de/iffhs-history-the-best-leagues-in-the-world-2001-2010/>

[Último acceso: 8 Mayo 2019].

Justo, M., 2015. *BBC Mundo*. [En línea]

Available at:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/04/150413_economia_despegue_vietnam_tigre_asiatico_bd

La información, 2016. *La información*. [En línea]

Available at: https://www.lainformacion.com/deporte/China-conquistar-inversiones-escuelas-estrellas_0_915508645.html

[Último acceso: 8 Mayo 2019].

Lasko, K., Prasad Vadrevu, K. & Nhat Nguyen, T. T., 2018. *Analysis of air pollution over Hanoi, Vietnam using multi-satellite and MERRA reanalysis datasets*, Hanoi, Vietnam: PLOS | ONE.

Mazarrasa, L., 2015. *El diario*. [En línea]

Available at: https://www.eldiario.es/internacional/Paz-desarrollo-corrupcion-Vietnam_0_382162598.html

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, 2019. *Ficha País de Vietnam*, s.l.: s.n.

Prensa Latina, 2019. *Prensa Latina*. [En línea]

Available at: <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=283729&SEO=vietnam-resarcira-a-agricultores-afectados-por-fiebre-porcina>

[Último acceso: 13 Junio 2019].

San Juan, E., 2018. *EFE Verde*. [En línea]

Available at: <https://www.efeverde.com/noticias/carbon-aire-vietnam/>

[Último acceso: 3 Mayo 2019].

Transfermarkt, 2019. *Transfermarkt*. [En línea]

Available at: <https://www.transfermarkt.com/>

[Último acceso: 22 Abril 2019].

Veredas, R., 2018. *Estudios de Política Exterior*. [En línea]

Available at: <https://www.politicaexterior.com/actualidad/vietnam-de-principio-a-fin/>

[Último acceso: 25 Marzo 2019].

Vietnam Investment Review (VIR), 2018. *Air pollution is Vietnam's silent killer*.

[En línea]

Available at: <https://www.vir.com.vn/air-pollution-is-vietnams-silent-killer-56542.html>

[Último acceso: 3 Mayo 2019].

World Football, 2019. *World Football*. [En línea]

Available at: <https://www.worldfootball.net/competition/vie-v-league-1-2018/>

[Último acceso: 8 Mayo 2019].