

# **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“LA ORGANIZACIÓN DE**

**GRANDES EVENTOS**

**DEPORTIVOS: ANÁLISIS DE LA**

**UEFA CHAMPIONS LEAGUE”**

**JUAN AYALA ALONSO**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, 14 DE JULIO  
DE 2021**





**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“LA ORGANIZACIÓN DE GRANDES  
EVENTOS DEPORTIVOS: ANÁLISIS  
DE LA UEFA CHAMPIONS LEAGUE”**

**Trabajo presentado por:**

**Juan Ayala Alonso**

**Tutor:**

**Ricardo Gudel Fernández**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 14 de julio de 2021



## **Resumen**

En la organización de eventos deportivos, cada vez encontramos un mayor número de actores que participan en el proceso, ya sea como consumidores, participantes o empresas que gestionan su planificación y correcto desarrollo.

El propósito de este trabajo ha sido recoger los puntos clave en la organización de los grandes eventos deportivos y dar a conocer la variada tipología de consumidores dentro de la industria deportiva, más concretamente, del fútbol y la organización de dichos acontecimientos. A su vez, se ha analizado en materia deportiva, económica y social la competición más importante de clubes a nivel mundial, la UEFA Champions League, así como el desarrollo de grandes eventos deportivos dentro de la misma y su viabilidad futura.

Las conclusiones evidenciaron que la UEFA Champions League es esa competición que adquiere el renombre de ser la mejor competición de clubes del mundo, cuya final, es un ejemplo de gran evento deportivo.

Teniendo esto en cuenta, el trabajo también recoge la separación de los grandes clubes europeos de la UEFA y de la Champions League con el que, se inició, el proyecto de la Superliga Europea de Fútbol.

## **Abstract**

In the organisation of sporting events, an increasing number of actors are involved in the process, whether as consumers, participants or companies that manage their planning and correct development.

The purpose of this work has been to gather the key points in the organisation of major sporting events and to make known the varied typology of consumers within the sports industry, more specifically, football and the organisation of such events. At the same time, the most important club competition in the world, the UEFA Champions League, was analysed in sporting, economic and social terms, as well as the development of major sporting events within it and their future viability.

The conclusions showed that the UEFA Champions League is a competition that is renowned as the best club competition in the world, the final of which is undoubtedly a major sporting event.

The paper also looks at the separation of the major European clubs from UEFA and the Champions League, with which the controversial European Football Super League project was initiated.



## ÍNDICE DEL TRABAJO

Introducción .....	3
1. Los grandes eventos deportivos.....	4
1.1 Concepto de Gran Evento Deportivo .....	4
1.2 Origen y evolución de los eventos deportivos .....	6
Primera Etapa.....	6
Segunda Etapa.....	7
Tercera, Cuarta y Quinta Etapa .....	8
1.3 Factores condicionantes en la realización de un evento deportivo. La importancia del entorno político.....	9
Factores Internos .....	10
Factores Externos.....	11
1.4 Fases en la organización de un evento deportivo.....	14
Fase 0: Presentación de la candidatura .....	15
Fase 1: Definición y diseño de las características del evento .....	16
Fase 2: Diseño de la estructura del evento y programación.....	17
Fase 3: Ejecución y celebración del evento.....	19
Fase 4: Evaluación .....	20
1.5 Los consumidores de eventos futbolísticos. Tipología de consumidores .....	21
1.5.1 Supporters.....	21
1.5.2 Los socios de clubes .....	22
1.5.3 Los medios de comunicación .....	24
1.5.4 Patrocinadores y socios corporativos .....	24
1.5.5 Comunidades locales.....	25
1.5.6 Otros clubes de fútbol.....	26
1.6 Comparación de eventos futbolísticos a nivel de clubes .....	27
2. La final de la UEFA Champions League como ejemplo de evento deportivo.....	29
2.1 La UEFA Champions League .....	29
2.1.1 Origen de la competición .....	29
2.1.2 Actores principales que intervienen en la competición.....	30
2.1.3 Estrategia deportiva .....	33
2.1.4 Influencia social e histórica del fútbol.....	38
2.2 El patrocinio de la competición.....	39
2.3 Fan Engagement de la UEFA Champions League .....	41
2.4 Análisis de la estrategia económica de la UEFA Champions League.....	43



2.5	La organización de la final de la UEFA Champions League .....	47
2.5.1	Elección de la sede .....	47
2.5.2	Preparación de la sede: El caso de la final de Cardiff 2017.....	48
2.5.3	El marketing de la final.....	50
2.5.4	La ceremonia de la final .....	51
2.5.5	El análisis post final y el Financial Report.....	53
3.	La alternativa a la UEFA Champions League: El origen de la Superliga Europea de fútbol.....	53
3.1	La previsión de ingresos y su reparto en la competición .....	54
3.2	Causas de su creación .....	55
3.3	La oposición de la comunidad futbolística .....	56
	Conclusiones .....	58
	Bibliografía .....	60
	Anexos.....	68
	Anexo I.....	68
	Anexo II.....	69
	Anexo III.....	72
	Anexo IV .....	74



## Introducción

La dimensión de una competición va a depender en gran medida del tipo de deporte que se practique en ella, teniendo mayor probabilidad de éxito los deportes más conocidos, como el fútbol, baloncesto, tenis o balonmano, entre muchos otros. Solo unos pocos consiguen catalogarse como grandes eventos deportivos e, inclusive, dentro de ellos, puede existir tal diferencia que, una parte o fases de la competición no se determinen como gran evento, mientras que otras, con mayor repercusión social y económica, como pueden ser las fases finales, sí que adquieran ese marco de gran evento deportivo que estudiaremos.

Dentro del análisis del panorama deportivo, uno de los deportes más importantes es el fútbol, el cual posee alrededor de cuatro mil millones de seguidores a lo largo de todo el mundo y cuyas competiciones profesionales, tanto a nivel de clubes como de selecciones, hacen de él un conjunto con el que otros deportes apenas pueden competir. Dentro de este, destacamos como grandes eventos deportivos, la Eurocopa y Copa América de selecciones, el Mundial de la FIFA o, el objeto de estudio del trabajo, la UEFA Champions League.

Aprovechando el momento deportivo actual, en el presente trabajo se busca conocer cómo se organizan los grandes eventos deportivos, ofreciendo un marco histórico y teórico, este último con puntos que van a desarrollar cómo se organizan y qué factores influyen en ellos, con los que poder abordar con mayor claridad el ejemplo desarrollado en la segunda parte del trabajo. A mayores, se pretende ampliar, a través de diferente bibliografía de autor y de ejemplos, el concepto actual que se tiene por consumidor futbolístico, el cual se encuentra enfocado comúnmente hacia los aficionados e hinchas, dando a conocer muchos otros actores que intervienen en el panorama futbolístico con el rol de consumidor. Para cerrar la primera parte del trabajo, se realizará una breve comparación entre eventos futbolísticos del mismo nivel, como son la Copa Libertadores y la UEFA Champions League, con las que poder concluir por qué son tan diferentes y las causas de ello.

Una vez adentrados en los grandes eventos deportivos, se analizará el desarrollo de un caso real de competición, como es la UEFA Champions League, la cual, al principio de la segunda parte del TFG, será presentada a partir de unas bases históricas, deportivas, institucionales y sociales. Otro apartado de gran valor de la UEFA Champions League que también se desea conocer y analizar, es su Patrocinio y su *Fan Engagement*, cuyos puntos, una vez desarrollados en el trabajo, nos ayudarán a determinar hacia qué tipo de consumidores enfoca la UEFA estos aspectos de la competición.



Además, se tratará de averiguar si la UEFA Champions League sigue siendo viable en materia de ingresos mediante el análisis de la estrategia económica de la competición. Para cerrar esta segunda parte, se expondrá un apartado que recoja ejemplos, acciones y estrategias que realiza la UEFA para organizar el momento culmen de la Champions League, la final. Con ello, queremos obtener, primero, si verdaderamente la final de esta competición se puede catalogar de gran evento deportivo, debiendo cumplir con la definición de este y, segundo, concluir si la organización llevada a cabo por la UEFA se realiza de forma correcta y si esta es aplicada en base a los factores y a las de fases de organización de eventos expuestas en la primera parte del trabajo.

Finalmente, se estudiará la viabilidad de la creación de una competición alternativa a la UEFA Champions League, mediante el análisis del caso de la Superliga Europea de Fútbol, exponiendo las causas de su desarrollo, los posibles ingresos que generaría la competición y su reparto, y, las partes implicadas en aquella situación que se llevó a cabo el pasado abril de 2021.

## **1. Los grandes eventos deportivos**

### **1.1 Concepto de Gran Evento Deportivo**

Antes de ir directamente a un concepto tan específico como es el de gran evento deportivo, es necesario conocer previamente su lado más general, e ir delimitando este hasta llegar al que nos interesa. A este respecto, Shone & Bryn (2001) determinaron:

Los “eventos” son aquellos fenómenos que surgen de ocasiones no rutinarias y que tienen objetivos de ocio, culturales, personales u organizativos establecidos de forma separada a la actividad normal diaria, cuya finalidad es ilustrar, celebrar, entretener o retar la experiencia de un grupo de personas. (pág. 4).

Shone y Bryn (2001) definen también el evento como un acto de realización no frecuente o poco común, siendo esto muy relativo, ya que dependiendo del tipo de evento que se realice, su temporalidad será diferente. Un ejemplo son las competiciones de fútbol profesional, las cuáles se desarrollan con diferentes fases temporales y duración en función de su tipología: mientras que La Copa Mundial de la FIFA<sup>1</sup> se celebra cada cuatro años, LaLiga Santander<sup>2</sup> organiza diez partidos cada jornada.

---

<sup>1</sup> La *Fédération Internationale de Football Association* fue creada en Zúrich en el año 1904. Cuenta con doscientos nueve asociaciones nacionales como miembros y, su principal objetivo, es la mejora continua del fútbol (FIFA, 2021).

<sup>2</sup>En 2016, LaLiga —antigua Liga de Fútbol Profesional— acordó un patrocinio con el Banco Santander, haciendo que las competiciones de esta asociación de fútbol se llamen: Liga Santander, para la Primera División, y Liga 1, 2, 3 —actualmente, Liga SmartBank— para la Segunda División. (García, 2016).



Desbordes y Falgoux (2006, pág. 15) van más allá del anterior concepto, y gracias a un texto del autor Ferrand, estos hablan de evento como lugar de celebración en el que mujeres y hombres asisten a un espectáculo cultural y/o deportivo. Este acto en sí lograría un fomento de la socialización y convivencia entre personas, teniendo como fin, dejar de lado la rutina o simplemente poder evadirse.

El concepto de evento se puede acotar progresivamente, partiendo de definiciones más globales hasta delimitar la que más se aproxima al objeto de estudio. El punto intermedio en estos conceptos sería conocer qué se entiende por “gran evento”, siendo aún un acto muy general, pero del cuál se pueden ir excluyendo muchos otros. El escritor Maurice Roche (2000) definió los grandes eventos en uno de sus libros como:

Eventos culturales de gran escala —incluyendo eventos comerciales y deportivos— que tienen un carácter dramático, atractivos a la masa popular y de una significación internacional. Normalmente están organizados por combinaciones variables de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales... (pág. 1).

Maurice Roche (2000) nos ayuda a diferenciar los eventos por algo tan sencillo como es su tamaño, excluyendo así varios modelos de eventos, sin dejar de lado otros factores importantes, los cuáles son comunes entre estos modelos y son difíciles de disgregar. Así mismo, el concepto introduce la posibilidad de organización colectiva, abandonando el anticuado modelo de organización individual y dando paso a la organización entre instituciones u organizaciones, teniendo cada una de estas, una o varias funciones a desarrollar.

Complementando a todo esto, el profesor Martin Müller (2015), de la Universidad de Lausanne, Suiza, determinó que “gran evento” es aquel en el que las dimensiones: alcance mediático, población, atractivo para visitantes y coste e impacto en el evento; son del tamaño suficiente para poder calificar a ese acontecimiento como grande. A su vez, a la hora de plantear esas dimensiones, es necesario definir las con la mayor precisión posible, ya que, en caso de no hacerlo, el intento de organizar un gran evento puede verse alterado y toda la planificación y estrategia cambiarían hacia unas dimensiones más pequeñas, o, por el contrario, más grandes. De estas dimensiones, dependerán los recursos que se utilicen para la constitución del evento, como los recursos financieros, estratégicos, promocionales, en infraestructuras, comunicación...

Ya sabiendo lo que es un gran evento, se puede comprender de una forma más sencilla que supone la organización de un “gran evento deportivo”. Según Jean Camy y



Leigh Robinson (2008), en su Manual de gestión de las organizaciones deportivas, un evento deportivo es:

Un encuentro social que agrupa a un gran número de personas en torno a una serie de actividades con ocasión de una competición. Cabe la posibilidad además de que sea retransmitido por los medios de comunicación. Dado que los eventos deportivos se celebran en un tiempo determinado, se puede formular con anterioridad un plan que plasme las tareas y plazos de tiempo concretos. (pág. 280).

Diversos autores, como ya los mencionados Desbordes y Falgoux (2006), ampliaron en su Manual de control y organización de eventos el concepto de evento deportivo, atándolo a diversos ámbitos como la economía, política, publicidad, comunicación o marketing. Es por todo esto, que los eventos deportivos ya no se consideran un acto centrado en el deporte, sino que han ido evolucionando de forma compleja, logrando unir bajo un mismo acontecimiento sectores tan diferentes como los mencionados anteriormente.

Con todos los conceptos ya expuestos, podríamos realizar una pequeña definición acerca del tema del trabajo, los grandes eventos deportivos, los cuales tienen el objetivo de ofrecer productos o servicios para un gran número de espectadores que buscan entretenimiento y espectáculo a través del deporte, todo esto en un ámbito complejo que exige la colaboración de diversos actores, como empresas, instituciones o Gobiernos, para su planificación, preparación y ejecución.

## **1.2 Origen y evolución de los eventos deportivos**

El paso del tiempo ha permitido la transformación y especialización de instrumentos, actividades y espacios, indispensables a la hora de desarrollar un evento deportivo. Según Martínez López (2012), existen cinco etapas donde se puede apreciar la evolución de dichos eventos:

### *Primera Etapa*

Este periodo comienza en el segundo tercio del siglo XVIII. En ella, los eventos de entretenimiento moderno se caracterizaban por ser masivos, técnicos, rentables y con pequeño impacto internacional. Así mismo, su aparición se vio relacionada indirectamente con los adelantos tecnológicos de la época, que provocaron un cambio en la cultura, en la economía y en las formas de comunicación.

En lo referido al ámbito deportivo, debemos remontarnos a la Revolución Industrial, concretamente a Inglaterra, primer país en sufrir grandes cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales. Gracias a este progreso social, las clases sociales medias y altas gozaron de mayor tiempo libre que comenzó a ser empleado en la realización de actividad



física, fomentándose la participación y la competitividad en torneo locales, mientras que la mayor parte de la sociedad —clases más bajas y humildes— encontró en estos pequeños eventos una nueva alternativa de ocio (Rodríguez Abreu, 2010).

La cultura del deporte pronto se orientó hacia la educación, con reformas escolares que fomentaron los juegos deportivos, dando un papel principal a aquellos centrados en el esfuerzo físico. Los colegios y posteriormente las universidades pasaron a hacerse cargo de las asociaciones deportivas, siendo gestionadas por los propios alumnos y lideradas por un capitán que daba ordenes en el terreno de juego.

Las asociaciones comenzaron a competir entre sí, fomentando la regularización de un reglamento común que variaba en función del deporte. Gracias a estas asociaciones, se comenzaron a fundar los primeros clubes deportivos relacionados con el boxeo, la hípica y el fútbol. Es por todo esto que el deporte comenzó a verse como nicho de mercado en el mundo empresarial, realizándose grandes inversiones que fomentaron sectores poco desarrollados como las apuestas deportivas o la promoción del deporte (Rodríguez Abreu, 2010).

### *Segunda Etapa*

Comprendida entre 1850 — destacan como acontecimiento social y económico las “Grandes Exposiciones Universales<sup>3</sup>” de 1851 en Londres, 1853 en Nueva York y 1855 en París— hasta el año 1900 aproximadamente. Coincidiendo con la estabilización del capitalismo y el desarrollo de la era de los productos, esa relación económico-educativa que adquirió el deporte permitió el desarrollo de varios a gran escala, siendo el fútbol la aportación más importante del deporte inglés, el cual recibió una repercusión gigante y se convirtió en un fenómeno de masas de carácter sociológico.

El fútbol sufrió cambios en las primeras décadas del siglo XIX en ámbitos como el propio juego, número de jugadores, etc. Debido a esto, varios clubes de fútbol tomaron la decisión, en el año 1861, de crear un reglamento común con el fin de mejorar este deporte, mejorando la competitividad y dando la oportunidad a estos clubes de enfrentarse entre sí bajo unas reglas estandarizadas. Tras llegar a un acuerdo, el veintiséis de octubre, se creó este reglamento y una organización que administraría el fútbol, llamada Association Football —FA—.

Con la FA y el surgimiento de nuevos clubes de fútbol, la clase media y baja se adjudicó este deporte, encontrando en él una vía de entretenimiento —deportivamente

---

<sup>3</sup> Fueron una serie de ferias de gran importancia donde se mostraban los grandes avances tecnológicos de la época. La de Londres en 1851 fue inaugurada por la Reina Victoria de Inglaterra (Gonzalez, 2018).



hablando, pero también de forma económica a través de las apuestas— que fue a mucho más, haciendo que las personas pasasen a sentirse identificadas, orgullosas y representadas por los equipos (Oleart, 2012).

En palabras de Richard Holt, la importancia del fútbol era tal que (Oleart, 2012): “la sensación de comunidad, cohesión y entusiasmo experimentada por los espectadores de los partidos profesionales ofrecía una segunda identidad. A medida que se acercaban las tres de la tarde, los trabajadores tomaban brevemente posesión de la ciudad”.

Debido a la continua evolución del fútbol, en 1888 se decidió crearse la liga inglesa —llamada *Football League*— por doce de los clubes más importantes del país, como eran el Aston Villa FC, Burnley FC, Wolverhampton Wanderers FC o Everton FC. El progreso de la competición fue tal, que en 1892 la *Football League* se fusionó con la *Football Alliance*, formando la *Football League First Division*, pionera en desarrollar un formato de divisiones que fue copiado en otros países, como, por ejemplo, España (Ros, 2020). Muchos de los grandes equipos europeos que hoy día conocemos como pueden ser el Real Madrid FC, FC Barcelona, Club Atlético de Madrid, FC Bayern de Múnich o la Juventus de Turín, tuvieron su origen en esta segunda etapa, aproximadamente entre los años 1865 a 1910.

### *Tercera, Cuarta y Quinta Etapa*

Se ubica en las primeras cuatro décadas del Siglo XX, finalizando alrededor de 1945. Empezaron a desarrollarse por estos años grandes eventos como los Juegos Olímpicos, siendo los primeros de esta etapa los celebrados en París, Francia, a razón de la Exposición Universal de 1900, realizada también en la misma ciudad. A su vez, otros eventos fueron desarrollándose o adquirieron gran relevancia, como es el caso del primer Tour de Francia de ciclismo y los Mundiales de Béisbol, ambos celebrados en 1903.

Por muchos eventos deportivos que se celebrasen, el evento rey con mayor repercusión era, con mayor diferencia, los Juegos Olímpicos, celebrados cada cuatro años en ubicaciones diferentes, e implicando a una gran cantidad de países<sup>4</sup>. Esta hegemonía comenzaría a cambiar con el paso del tiempo, y el evento rey, comenzó a rivalizar con el Mundial de Fútbol —con un formato similar en cuanto a desarrollo cuatrienal e implicación de países, se celebraron los primeros campeonatos en Uruguay 1930, Italia 1934 y Francia 1938— en un contexto en el que la radio comercial se popularizó, el cine con sonido obtuvo

---

<sup>4</sup> De las primeras ediciones, encontramos variaciones en el número de países participantes. En 1900, veintiocho países, en 1904 doce, en 1908 veintiuno o, en 1912, veintiocho.



un gran estímulo comercial y en el que, la BBC, realizó las primeras emisiones públicas en televisión.

Para finalizar la etapa, y según David Miranda (2020), los Juegos Olímpicos de Berlín 1938 supusieron un acontecimiento histórico por su desarrollo en el régimen alemán nazi, siendo esta edición, hasta la fecha, la más completa y desarrollada a nivel organizacional.

La cuarta etapa se desarrolla tras finalizar la Segunda Guerra Mundial, llevándose a cabo eventos ya mencionados como otros nuevos —por ejemplo, el primer Campeonato de Fórmula 1 de 1950— en un entorno en el que se desarrolló la televisión comercial y el sistema por cable, dando nuevas oportunidades de crecimiento a la publicidad. Con el paso de los años, tecnologías como los sistemas por satélite o el establecimiento de los derechos televisivos evolucionaron de forma progresiva, coincidiendo con los Juegos Olímpicos de Roma 1960 y Tokio 1964 y el Mundial de Fútbol de Chile de 1962.

La última etapa se inicia a mediados de la década de los sesenta, proyectándose hasta la actualidad. Los Mundiales de Fútbol y los Juegos Olímpicos siguen suponiendo una gran repercusión, destacando de estos últimos, Moscú 1980 —en el cual se llevó a cabo un boicot por parte de Estados Unidos debido a la invasión soviética en Afganistán (Onyestyák, 2009)— y Los Ángeles 1984, el cual representó el inicio de inmensos proyectos de revitalización y extensión del espacio urbano<sup>5</sup>. También se desarrolló en esta etapa la primera *Super Bowl* de 1967 y la primera Copa del Mundo de Rugby de 1987.

Teniendo en cuenta que este periodo es a la vez, cercano y propio de la era moderna, es necesario recalcar el establecimiento de la industria de la publicidad, el fortalecimiento de las marcas globales y el desarrollo de la sociedad del consumo. Así mismo, la revolución digital junto a la sociedad de la información despuntó, dando paso al desarrollo tecnológico, que, dentro de nuestro siglo, ha permitido el afianzamiento de la sociedad del conocimiento.

### **1.3 Factores condicionantes en la realización de un evento deportivo.**

#### **La importancia del entorno político.**

Previamente a la organización de un evento deportivo, es necesario tener en cuenta ciertos factores, internos y externos, que pueden influir en la iniciativa de realizar el

---

<sup>5</sup> Pese a la revitalización del año 84, los organizadores decidieron aprovechar instalaciones ya existentes como la residencia universitaria o el Estadio Olímpico de los JJOO del 1932, conocido actualmente como *Los Angeles Memorial Sports Arena* (Essex & Chalkley, 2010).



proyecto, en la dirección de este o en el diseño. Daniel Ayora y Eduardo García (2004) recogieron en su libro ciertos aspectos condicionantes a tener en cuenta:

### *Factores Internos*

Como principal factor, se encuentra el objetivo del proyecto, el cual va a condicionar el diseño y organización del evento. Junto a este, podemos encontrar otros factores.

- Factor organizacional.
- Factor experiencia.
- Capacidad organizativa de la organización.
- Factor recursos propios.
- Factor tiempo —capacidad de llevar a cabo el proyecto dentro del plazo fijado—
- Factor incertidumbre.
- Factor coste de oportunidad.

El primer factor se centra en la dirección del director de proyecto, el cual debe transmitir a toda la organización el entusiasmo por desarrollar el evento. A mayores, la posesión de conocimientos específicos y de experiencia en la organización de eventos deportivos puede reducir la incertidumbre del proyecto y facilitar la implantación de medidas para el control de este.

La capacidad organizativa, tanto a nivel técnico —capacidad productiva— como estructural, deben permitir, junto al capital tecnológico, realizar procesos básicos en cuanto a ejecución del evento, en ámbitos como la toma de decisiones, el control, la información o la producción. La capacidad productiva se puede ver afectada por multitud de aspectos como, por ejemplo, los recursos propios —materiales, humanos y financieros—. Sobre los recursos humanos, se debe tener en cuenta no solo la cantidad de capital humano asociado al evento, sino su experiencia, formación, adaptación a relaciones de dependencia, talento, etc. (Fanjul Suárez, 2003).

En cuanto a los recursos materiales, la calidad, cantidad, estado, entre otros, deben ser considerados para un desarrollo correcto del proyecto. Por último, los recursos financieros reflejan cuánto dinero es destinado a financiar el proyecto, siendo necesario estudiar estrategias con las que conseguir financiación.

Para finalizar, se debe asumir la existencia de incertidumbre al trabajar de forma planificada con vistas al futuro, pudiendo ser esta de mayor o menor nivel dependiendo de la complejidad del proyecto. Para evitarla, es recomendable flexibilizar los planes y



operaciones. Como último factor, se encuentra el coste de oportunidad que, según la teoría del autor J. Davidson Frame (1999), a la hora de determinar los recursos para un evento, se está dejando de lado la posibilidad de desarrollar otro totalmente distinto, por lo que se debe seleccionar aquel que vaya a ser más rentable socioeconómicamente.

#### *Factores Externos*

- El nivel de interés para el municipio, comunidad autónoma o país.
- Amparo de las instituciones públicas y privadas.
- Apoyo de la ciudadanía al proyecto, influyendo en la notoriedad, calidad o imagen de este.
- Factor demográfico.
- Factor mediático —alcance que consigue el evento a través de la televisión, radio, prensa e Internet—.
- Factor infraestructura y equipamiento.
- Factor técnico —acceso a mercados laborales que contengan personal de apoyo y técnicos—.
- Factor Económico.
- Factor impacto.
- Los *stakeholders*<sup>6</sup>

La demografía de un lugar tiene un gran impacto en la decisión de realizar un evento deportivo, ya que, el tamaño y edad media de la población intervienen en la futura promoción del evento, la cual debe estar respaldada con el apoyo de los espónsores. Acotando más, la localidad, comunidad autónoma o país de dicha demografía debe cumplir con los requisitos infraestructurales necesarios, existiendo varias vías de acción, como, por ejemplo, construir infraestructura para el evento la cual se aprovechará en el futuro o, utilizar aquellos centros ya construidos que cumplen con los requisitos necesarios. Además, se debe tener en cuenta la infraestructura enfocada a la movilidad y transporte, al turismo, ocio, etc.

La influencia del factor económico en el evento se basa en la previsión de ingresos provenientes de este —merchandising, entradas, derechos de televisión, etc— con los que

---

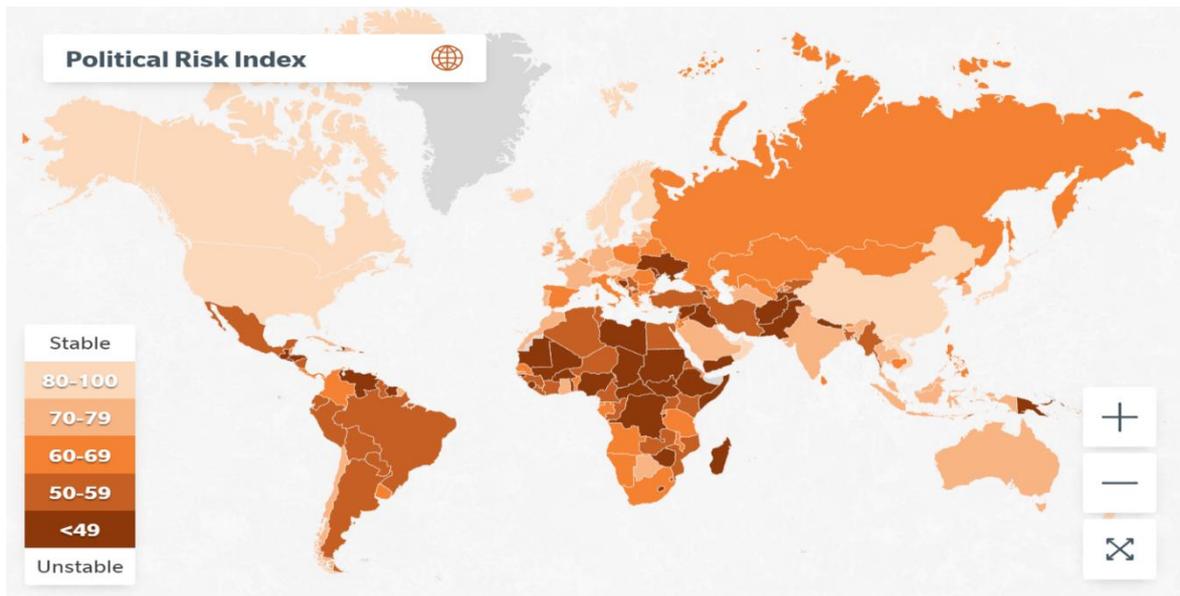
<sup>6</sup> Los *stakeholders* o partes interesadas son aquellos agentes que, de forma interna o externa, influyen en el funcionamiento de una empresa u organización (Tomas, 2020).



poder conocer el riesgo y el coste de oportunidad. A mayores, determina qué opciones tiene la organización para obtener financiación externa. Es necesaria la mención a los *stakeholders*, los cuales, hacen que influyan en la organización, a través de la negociación, los intereses de otros actores como los proveedores —de personal, material o infraestructura—, deportistas, organismos políticos, etc. El factor impacto finaliza esta lista de factores externos, cuya influencia es tal que, según Greg Clark (2009), el evento debe considerarse como un impulsor social, medio ambiental, laboral y económico para la zona en la que se realiza, logrando potenciar su turismo, la inversión, la creación de empleo y su economía

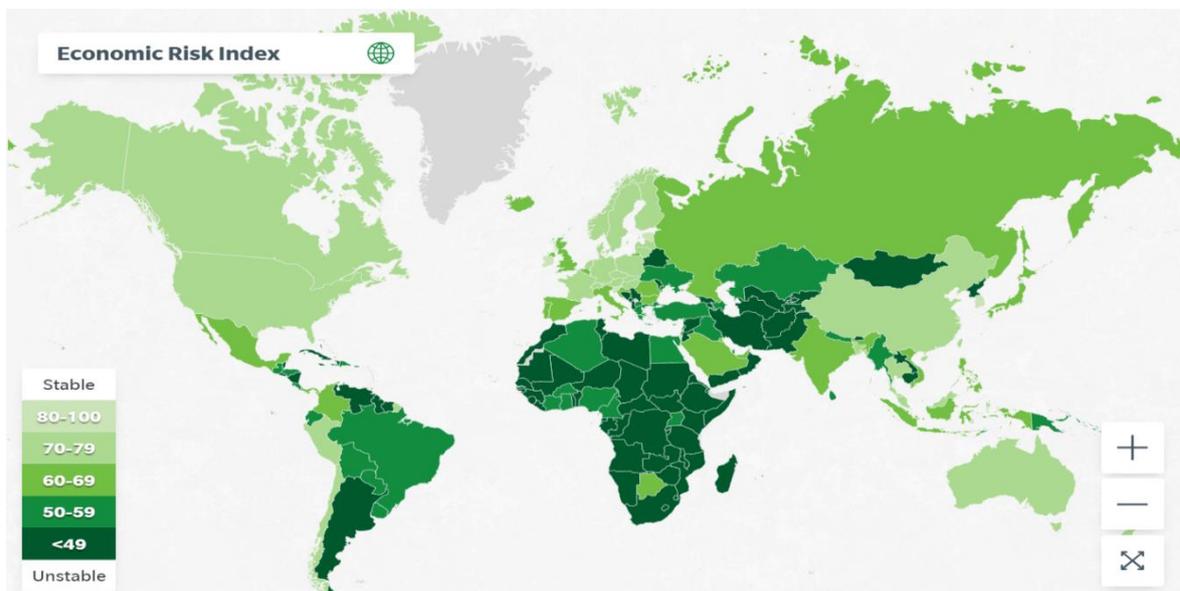
Anteriormente, se ha mencionado como factor externo la posibilidad de realizar un evento en función del lugar, pudiendo ser a nivel local, regional o nacional. Ante esta decisión, es necesario estudiar los lugares candidatos a partir de diferentes variables como la economía, sociedad, legislación, política... Esta última es, posiblemente, de los factores más importantes, siendo un filtro que permite seleccionar el lugar adecuado para el desarrollo del evento.

Realizar cualquier gran evento deportivo supone asumir un riesgo, por lo que minimizarlo a través del estudio y la planificación es primordial. Al tratar estos eventos desde un punto de vista internacional, se debe controlar el riesgo país, siendo este el conjunto de posibles peligros que pueden perjudicar el asentamiento de un negocio o proyecto. Profundizando más, dentro de este conjunto de riesgos se encuentra el riesgo político, el cual se asocia con las acciones que llevan a cabo los Organismos Gubernamentales de un país (BLOGS udim, s.f.). La valoración del riesgo político debe contener ámbitos como la estabilidad gubernamental —tendencias a cambios políticos continuos o estabilidad—, los partidos políticos —que ideologías y políticas defienden— o los posibles nacionalismos —impone la economía nacional. Implanta barreras de entrada para el exterior—.



Marsch (2019). *Mapa de Riesgo Político 2019* [Figura 1]. Recuperado de: <https://bit.ly/3fxG4S0>

Como se puede observar en la Figura 1, encontramos una escala de países en función del riesgo político. Dentro de esta, los países norteamericanos —EEUU y Canadá—, centro europeos y asiáticos representan un riesgo político bajo, existiendo excepciones, como es el caso de Europa del este y las zonas del mediterráneo, las cuales tienen mayor riesgo si se compara con el resto del continente. Sudamérica y África son los continentes que contienen mayor número de países con gran riesgo, sobre todo en Centroáfrica —Chad, Sudán, República Centroafricana, República Democrática del Congo o Etiopía—, y en países como Venezuela, Surinam, Honduras o Guatemala.



Marsch (2019). *Mapa de Riesgo Económico 2019* [Figura 2]. Recuperado de: <https://bit.ly/3v4zatN>

Existe una relación económico-política si observamos las Figuras 1 y 2. Si un país goza de una política estable, es más probable que exista un mejor desarrollo económico, y viceversa, cuanto peor se encuentre la política, mayor inestabilidad política existe. A la



hora de organizar un gran evento deportivo, esta conexión es determinante, de forma que, si una de las dos variables posee gran riesgo, las posibilidades de realizar dicho evento en el país se ven reducidas.

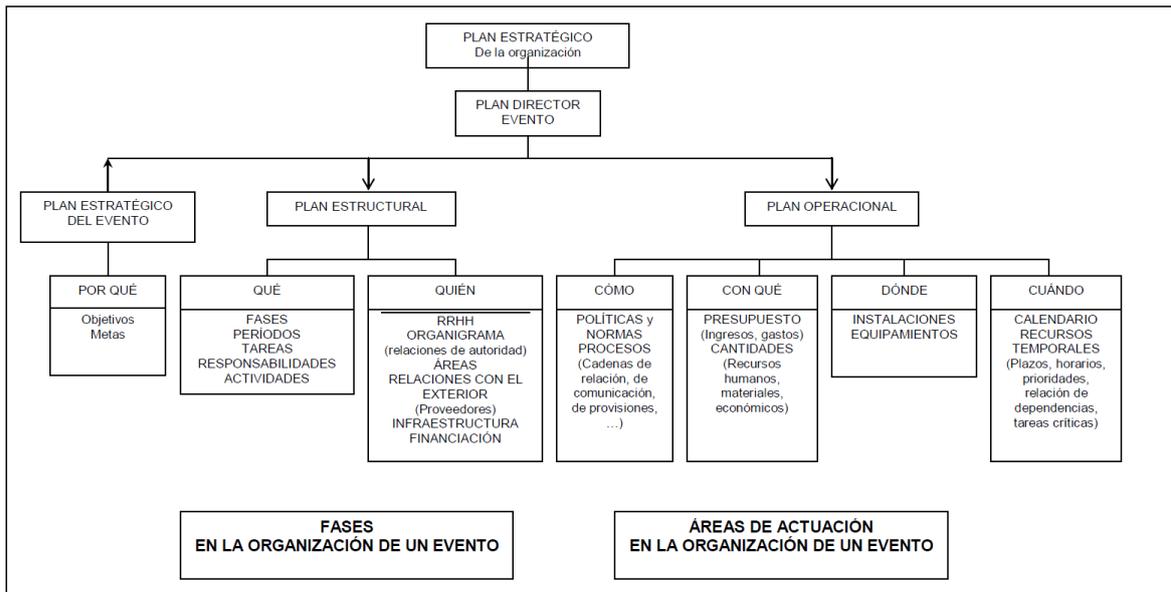
Se puede poner como ejemplo, para observar esta unión, los ya mencionados Mundiales de Fútbol y Juegos Olímpicos, cuyos organizadores ya han decidido las sedes de futuras ediciones. En cuanto a los Mundiales, en 2022 se celebrará en Catar y, en 2026, en Canadá, Estados Unidos y México, siendo los tres países coanfitriones. Respecto a los Juegos Olímpicos, este año se disputan en Tokio, en 2024 en París y 2028 en Los Ángeles.

La conclusión que se puede sacar es que existen factores que, obviamente, van a condicionar la realización de un gran evento deportivo y sus características, influyendo en su posterior planteamiento y desarrollo. No obstante, todos estos factores pueden quedar en un segundo plano si los externos, y concretamente, la economía y la política, no son del agrado de los organizadores o si estas no se adaptan al proyecto que se desea ejecutar. Asumir más o menos riesgo en el proyecto, pasa por decisiones como la correcta elección del lugar del evento, por lo que estudiar estas fases correctamente, en la fase de definición y diseño de las características del evento, puede acercar a este a alcanzar el éxito deseado.

#### **1.4 Fases en la organización de un evento deportivo**

La división en fases, propuesta por diversos autores, consiste en el reparto en la actuación y tiempo para aquellos ámbitos de trabajo necesarios en el diseño de un evento. Partiendo de la idea de que la organización de eventos deportivos debe considerarse como un proyecto, es necesario centrarse en diferentes fases de programación —elección de capacidades o recursos— y planificación —generar un sistema interno que relacione estructuras, procesos y tecnologías—.

A continuación, se van a exponer las fases generales implicadas en la organización de un evento deportivo según los autores Magaz-González & Fanjul-Suárez (2012):



Magaz-González & Fanjul-Suárez (2012). *Estructura del plan Director de un evento* [Figura 3]. Recuperado de: Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas

### *Fase 0: Presentación de la candidatura*

En esta primera fase y como se ha comentado de forma previa, un evento debe ser considerado como un proyecto que, según Parent (2008), debe encontrarse integrado en la estrategia de la organización candidata como una Unidad Estratégica de Negocio o UEN. Esto significa que el proyecto debe ser planificado y financiado, además de estar respaldado por la organización y por agentes externos de carácter político, mediático o institucional. De esto trata la fase, de vender el proyecto a los *stakeholders* a través de un informe innovador, desarrollado por el Comité Organizador<sup>7</sup>, en el que se presente una estrategia que englobe aspectos como la competencia, los clientes, el uso de la tecnología, etc.

En caso de que la fase tenga éxito, el proyecto tiene viabilidad para continuar. Si, por el contrario, no es posible avanzar a la siguiente fase, se puede dejar de lado la idea o, intentar reestructurarla a través de nueva información y contactos.

El protocolo de actuación en esta fase es el siguiente:

- Búsqueda, almacenamiento y análisis de la información
- Diálogo y reunión con los posibles implicados
- Preparación del informe del proyecto con la información recopilada
- Confección de un documento que contenga el primer diseño del evento

<sup>7</sup> Es el encargado en desarrollar el proyecto, elaborando el plan estratégico, estructural y operativo. Es supervisado por el Comité Ejecutivo (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012).



### *Fase 1: Definición y diseño de las características del evento*

Tras la fase inicial, se considera necesario desarrollar un plan estratégico del evento que responda a cuestiones como: qué se quiere, para qué o por qué. Magaz-González y Fanjul-Suárez (2012), incluido también Añó Sanz (2003) —partidario en diferenciar una fase específica para la creación del Comité Organizador— dieron a conocer los contenidos necesarios en el plan estratégico, basados en la información recogida en la anterior etapa, siendo estos los siguientes:

Tabla 1  
*Contenidos necesarios a la hora de desarrollar el Plan Estratégico*

Fijación y exposición de metas y objetivos —económicos, ambientales o sociopolíticos	<b>Contenidos necesarios en el Plan Estratégico</b>
Lugar del evento —desarrollo de estudios sobre el entorno, instalaciones e infraestructuras—	
Propuesta del evento —denominación del evento, como nombre, mascota, logo... el tipo de evento, pudiendo ser cíclico, fijo extraordinario—	
Clientes del evento	
Duración del evento	
Características técnicas del evento	
Viabilidad del evento	
Recursos Humanos	

Recuperado de: Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012).

Dentro de los clientes de un evento, se pueden encontrar los internos, de carácter institucional u organizacional, y los externos, enfocados en los participantes y espectadores. Se deben incluir también como clientes a los compradores de derechos de información y transmisión, de imagen, a patrocinadores y proveedores. Así mismo, es necesario tener en cuenta tanto la duración del proyecto —suele estar alrededor de los seis meses a un año— como la del evento, más el de este más corto en comparación al tiempo dedicado al proyecto.

Dependiendo del tipo de proyecto y de sus características técnicas, es recomendable determinar las bases en las que se asentará el este. Existen proyectos unideportivos, centrados en un sistema de competición, en forma recreativa —fuera del



ámbito profesional— o competitiva. Los proyectos polideportivos son similares, con la diferencia de que estos se centran en sistemas de competición por pruebas.

Teniendo en cuenta el presupuesto de ingresos y gastos, es necesario realizar una búsqueda de posibles fuentes de financiación y determinar la capacidad estructural y funcional del evento, además de analizar el impacto económico, social, político o ambiental. Por último, los RRHH se centran en la realización de cursos de formación y en la determinación de necesidades en cuanto a externalización, contratación, recursos propios y voluntariado, etc.

Siguiendo lo acontecido en la fase anterior, se debe continuar el diseño de evento que se desarrolló, realizando el plan estratégico que recoge la viabilidad del proyecto y los condicionantes financieros y técnicos para su realización. Es interesante, una vez determinada la organización, la infraestructura y el presupuesto, difundir el proyecto a través de una campaña que permita conseguir apoyos externos, lo cual puede facilitar el éxito del evento (Añó Sanz, 2003). Por último, hay que recalcar que las acciones llevadas a cabo en la fase cero y uno, son financiadas con recursos propios, ya que, hasta el momento, no se ha conseguido una financiación externa proveniente de patrocinios, subvenciones, u otras fuentes.

#### *Fase 2: Diseño de la estructura del evento y programación*

Tercera fase en la organización de un evento y la más importante, en la cual se diseñan la estructura y el programa del proyecto, a través de la actuación del plan operativo y estructural. La fase se divide en varias subfases, las cuales se van a desarrollar a continuación (Magaz-González & Fanjul-Suárez, 2012):

Una de las primeras subfases consiste en la realización de una tarea esencial, basada en el diseño y establecimiento del organigrama de funciones del evento, denominada Plan Estructural. Esta representa de forma esquemática la estructura y plan de la organización, definiendo a la vez, puestos de trabajo, categorías, responsabilidades, jerarquías, canales de comunicación —utilizados en la estructura— y relaciones de interdependencia. Con su diseño, se consigue una mejora en la fluidez de las operaciones, mayor control de las acciones realizadas y refuerza la dependencia entre los miembros de la estructura.

Hay que tener en cuenta, que se debe adoptar un organigrama adecuado a las necesidades y características del proyecto —funciones, fases, tareas, personal propio o ajeno, etc.— con el objetivo de garantizar una comunicación óptima entre los niveles que facilite el desarrollo del talento personal y la capacidad de trabajo.



La segunda subfase es el denominado Plan Operativo (Parent, 2008), cuya función es la de establecer una ruta adecuada que permita ejecutar el proyecto de forma exitosa. Debe tener la capacidad de enlazar áreas y tareas en materia de distribución y coordinación, permitiendo al proyecto ser más global e integrado en la organización. El plan, está compuesto por cuatro dimensiones que se planifican detalladamente por periodos.

La Dimensión Tareas está dedicada a identificar aquellas tareas necesarias para llevar a cabo el proyecto. A través del sistema *Work Breakdown Structure*<sup>8</sup>, se desarrollan las tareas principales de la siguiente forma:

- Creación de una lista concisa y clara de las actividades necesarias para desarrollar el evento
- Decidir el orden en el que se llevarán a cabo las actividades
- Definir las principales etapas del desarrollo del proyecto
- Enlazar las etapas, de forma que estas comiencen a la vez o a su debido tiempo

La Dimensión Tiempo es planificada a partir del Cronograma del Evento, el cual va a determinar el calendario del proyecto —comienzo y fin del proyecto, inicio y fin del evento, periodos o fases del evento, jornada laboral, etc.—. En este ámbito, según el mismo autor, se determina lo siguiente:

- Cálculo del tiempo necesario para el desarrollo de las actividades en semanas, días, horas y minutos.
- Establecer el tiempo total que se va a precisar para la realización del proyecto, de forma completa, detallando cálculos de tiempo optimistas y pesimistas.

La tercera Dimensión está basada en la distribución y asignación de recursos materiales y humanos al proyecto. Para su correcta y eficiente distribución, es conveniente redactar un manual de ejecución que contenga los procedimientos y normas necesarias para poder distribuirlos en función de la situación. En el lado de los recursos humanos, podemos encontrar personal de diferente tipología —recogido en el Plan Estructural— que está enlazada por aspectos como la responsabilidad, las tareas y funciones, los métodos de trabajo, las relaciones de dependencia, etc. En cuanto a los recursos materiales, se deben especificar las infraestructuras deportivas, civiles — proposición y ejecución de obra

---

<sup>8</sup> También conocido como WBS, esta herramienta divide de forma analítica un proyecto en partes, facilitando el manejo y comprensión de este (BibLus, 2019).



en caso de ser necesario— y no deportivas — elección de espacios de oficina, almacén, comunicación y marketing, espacios logísticos, etc.

La última de las Dimensiones se concentra en la distribución de los fondos monetarios propios y ajenos del proyecto a partir del Presupuesto. Este documento puede realizarse en base a tareas, áreas, periodos... y verse afectado, tanto en ingresos como en gastos, por el diseño del evento —estructura, fases, recursos, responsabilidad, etc.—. Centrándonos en los ingresos por agentes externos, se pueden dividir o encontrar en tres fases:

En la primera, se perciben ingresos por subvenciones y ventas de licencia, derechos de retransmisión y explotación. En la segunda, se consiguen, a costa de la publicidad, patrocinios, merchandising y preventa de entradas. Finalmente, en la última, los ingresos pertenecen al momento del desarrollo del evento, consiguiendo rendimientos con la venta de entradas, servicios de vending, restauración y de nuevo, del merchandising.

En cuanto a los gastos, la previsión es esencial para el éxito financiero del proyecto, por lo cual, se deben contabilizar los costes directos de mano de obra, gastos corrientes —agua, luz, teléfono, internet—, gastos en infraestructura y entorno, gastos en material, publicidad y merchandising, etc. A parte de los costes financieros, es recomendable realizar un estudio sobre otros posibles que pueden surgir tras el desarrollo del proyectos, como puede ser el coste político, medio ambiental o social.

### *Fase 3: Ejecución y celebración del evento*

Es la fase ejecutiva correspondiente al Plan Operativo en la que se ejecuta lo planteado en la segunda fase, ya sean tareas, relaciones, procesos sistematizados, comunicación y utilización de recursos, etc. Debe ponerse especial atención en tareas de relaciones públicas, protocolo y medios de comunicación que sirvan como puente para influir y provocar una intervención activa por parte de los clientes y participantes.

Es importante que los responsables fomenten la coordinación de actividades, recursos y áreas, y que lleven a cabo un seguimiento y control —a través de indicadores de variables, valoración y opinión, observación, sugerencias internas...— de estas para que, una vez iniciado el evento y gracias a la planificación realizada, las dos fases anteriores puedan efectuarse según lo previsto. Es necesario también desarrollar una memoria semanal, mensual o trimestral sobre la evolución del proyecto y los resultados por dos motivos: garantizar una planificación flexible con la que se pueda realizar correcciones ante fallos y permitir una evaluación del proyecto más global en la siguiente fase.



En lo referido a la celebración del evento, al ser algo realizado en directo, pueden surgir imprevistos que, en caso de tener planificada correctamente la fase anterior, podrán ser solucionados a través de correcciones mínimas en el plan. Es la experiencia, la capacidad y la planificación las que evitan, en caso de programación correcta, que los errores puedan llegar al público.

#### *Fase 4: Evaluación*

Última fase en la que se evalúa el proyecto desde ámbitos financieros, políticos, organizativos, sociales y deportivos. Se lleva a cabo la Memoria del Evento a partir de la reunión de información, recogida por una secretaría —tarea que también se tiene que diseñar—. La información recogida se trata de informes de diversas fases y áreas provenientes de fuentes como la organización, clientes externos, espectadores o medios de comunicación. De todo este conjunto, la Memoria incluye datos, informes de errores y desviaciones, valoración por fases y áreas, valoración conjunta, análisis de los datos para obtener conclusiones sobre la eficacia de las decisiones, alternativas a otros proyectos... Durante la evaluación, es también importante analizar informes financieros-económicos con los que desarrollar el Balance del Evento y la cuenta de resultados.

Como último punto, se cierra y liquida aquello que esté pendiente, como contratos, relaciones externas, adjudicaciones, últimos pagos y ventas, etc. Este proceso puede prolongarse durante años y, hasta que no se finalice, el evento no quedará cerrado y el comité no se disolverá. Todo esto dependerá de nuevo, del tipo de evento y de la organización que esté detrás el proyecto.

A modo de conclusión, y como se ha podido observar a lo largo del punto, la organización de eventos, especialmente en el ámbito deportivo, es algo complejo que requiere de gran control en las fases y, sobre todo, en los factores y variables que influyen en el proyecto. Con el paso de los años, muchos de los procesos que se han ido exponiendo han pasado a ser desarrollados por un software informático, por lo que se ha conseguido una mayor eficiencia junto con una reducción en complejidad organizativa. Este “sector” que es el de la organización de eventos, será —en parte, ya lo es— tremendamente externalizado hacia empresas e instituciones especializadas que, junto a un software, como puede ser un ERP<sup>9</sup>, consigan llevar a cabo un proyecto y evento rentable y, sobre todo, exitoso.

---

<sup>9</sup> Un *Enterprise Resource Planning*, o ERP, es un software que planifica los recursos de una empresa en ámbitos productivos, organizativos u operativos (Quiles, 2018).



## 1.5 Los consumidores de eventos futbolísticos. Tipología de consumidores

A la hora de planificar un evento deportivo, es necesario tener en cuenta el público objetivo al que se va a dirigir tanto el evento como el futuro marketing y *engagement*. Según Robles Bayancela (2012), el consumidor de fútbol tiene de forma intrínseca un elemento diferenciador de otros consumidores de productos y servicios, el cual es el sentimiento emocional. Debido a esto, el consumidor futbolístico es uno muy cotizado, por lo que enfocar el evento, su publicidad y *engagement* hacia ámbitos emocionales es necesario si se quiere calar de lleno en este tipo de público.

### 1.5.1 Supporters

Dentro de los consumidores futbolísticos, se encuentra un grupo arraigado a lo que es el propio deporte y espectáculo que, Ángel Agudo y Francisco Toyos (2003) dividen en aficionado al fútbol, amante al fútbol, asistente casual e hincha de un club:

El hincha del club es la persona que demuestra mayor fidelidad y pasión hacia un club en concreto, poniendo por encima del espectáculo la victoria de su equipo. Esta fidelidad que tiene el consumidor por un producto es una baza de gran valor para las marcas, ya que las decisiones que tomen tendrán menos impacto en este público en caso de que estas sean de carácter negativo. Javier Alonso e Ildelfonso Grande (2013) añaden que existen estrategias basadas en llevar al límite esa fidelidad con el fin de crear una necesidad.

El amante del fútbol es un público totalmente diferente al anterior, debido a su escasa fidelidad hacia un equipo en concreto. Pese a esto, es muy receptivo hacia el espectáculo, disfrutando de grandes jugadores y de los equipos del momento. El objetivo de los clubes de fútbol es conseguir que este público se sienta más identificado por el club, logrando que el amante acuda al estadio en vez de a su lugar habitual desde donde disfruta de este deporte.

Los asistentes casuales al estadio son aquellos cuya fidelidad a un club es casi nula, disfrutando más del espectáculo que del propio partido, encontrando en ello una alternativa de ocio más. Este público es al que más le afecta, de forma positiva, los diferentes servicios que se ofertan en el estadio por lo que, conseguir que acudan con mayor frecuencia es vital para obtener mayor crecimiento en los servicios prestados. Para fomentar esta asiduidad, el departamento de marketing debe centrar sus esfuerzos en crear un sentimiento de pertenencia al club, siendo esta técnica de bastante riesgo debido



a esa inestabilidad mencionada, por lo que, rara vez se consigue obtener la fidelidad deseada.

El último consumidor que encontramos dentro de este grupo arraigado al fútbol son los aficionados a este deporte, los cuales sienten un vínculo por un club determinado y disfrutan viendo los partidos. A diferencia de los amantes del fútbol, su experiencia es más reducida, pero el grado de implicación y de fidelidad hacia un club es mucho mayor. Gastón Julián Gil (2007) ve en los aficionados un mercado amplio y con gran capacidad de explotación en comparación a los otros públicos mencionados. Es por ello, que los clubes deben llevar a cabo políticas de atracción con los que asegurar la visita a los estadios, la fidelización y el sentimiento de pertenencia.

### *1.5.2 Los socios de clubes*

El enlace entre los *supporters* y el fútbol son los clubes, los cuales desean tener una reserva segura de socios. Para atraerlos, es necesario llevar a cabo estrategias enfocadas en el marketing relacional o interactivo (Bühler & Nufer, 2010), en las que se mejoren las relaciones comprador-vendedor —club-socio en este caso— y, por ende, se mejore la experiencia y calidad percibida del servicio prestado. Se puede dividir los socios de un club en dos grupos (Dolles & Söderman, 2012):

El primer grupo está implicado con la competitividad y el ejercicio. Es por ello, que los clubes de fútbol dan la oportunidad a sus socios activos —incluso a personas ajenas al club— de poder jugar al fútbol en su equipo, concretamente en las categorías inferiores o juveniles. Prácticamente todos los clubes de fútbol profesional realizan esto, también con el objetivo de obtener activos, en este caso, jugadores, provenientes del filial a un coste muy reducido y que, en un futuro, puedan llegar a competir también en el primer equipo.

El segundo grupo, incluye a aquellos que pueden unirse al club de fútbol como socios pasivos para apoyar a su equipo favorito, pagando una serie de cuotas para pertenecer a este. También es posible ser un socio activo y dueño de un club, siempre y cuando el club decida poner a la venta acciones.

Cabe destacar que este segundo grupo va a ser diferente dependiendo de la forma jurídica que adquiere un club, pudiendo ser en España, Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes Deportivos. Ambas, se recogen en diversos artículos de la Ley de Deporte 10/1990 —véase en Anexo I—, definiendo Clubes Deportivos como “asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas”. Dentro de estas, una



posible clasificación de clubes pertenece a las Sociedades Anónimas Deportivas, que, según el artículo 19, todo club profesional, independientemente de su ámbito de participación, ya sea estatal o profesional, debe acogerse al Régimen General de las Sociedades Anónimas y a su normativa.

De cara al papel de los socios, las diferencias entre las formas jurídicas son reseñables. Por un lado, en los Clubes Deportivos, los socios son los que toman las decisiones en última instancia —no siendo necesario un consejo administrativo— reuniéndose anualmente para decidir aspectos relevantes y la aprobación de los presupuestos. En el caso de las Sociedades Anónimas Deportivas, las decisiones son tomadas en la asamblea de accionistas, donde el poder de votación dependerá del número de acciones que un miembro tenga. Estas, sí disponen de un consejo de administración —elegido por votación también en la asamblea de accionistas— el cual vela por el buen funcionamiento de la institución, controlando aspectos como los presupuestos, gastos o salarios (Gestion.Org, s.f.)

Dentro del fútbol español, la cantidad de clubes con forma jurídica SAD supera por mucho a los Clubes Deportivos, teniendo como ejemplo la Tabla 2 que se muestra a continuación:

Tabla 2

*Clubes profesionales con forma jurídica SAD y Clubes Deportivos de LaLiga en la temporada 2020-2021*

<i>Clubes con Sociedad Anónima Deportiva</i>	<b>Real Valladolid CF</b>	<b>RC Celta de Vigo</b>
	<b>Sevilla FC</b>	<b>Granada CF</b>
	<b>Valencia FC</b>	<b>Cádiz CF</b>
	<b>Real Sociedad de Fútbol</b>	<b>Levante UD</b>
	<b>Club Atlético de Madrid</b>	<b>Getafe CF</b>
	<b>Real Betis Balompié</b>	<b>Deportivo Alavés</b>
	<b>Villareal CF</b>	<b>Elche CF</b>
	<b>SD Éibar</b>	<b>SD Huesca</b>
	<b>Real Madrid CF</b>	<b>FC Barcelona</b>



<i>Clubes Deportivos</i>	<b>Athletic Club de Bilbao</b>	<b>Club Atlético Osasuna</b>
--------------------------	--------------------------------	------------------------------

Elaboración propia

### *1.5.3 Los medios de comunicación*

Los medios de comunicación son otro consumidor futbolístico, siendo el principal canal de venta de este deporte e influyendo en los ingresos —se pueden ver afectados de forma positiva debido a la competencia entre emisoras— del fútbol profesional. Su importancia, se ve reflejada en las grandes cantidades de dinero que se pagan por los derechos de retransmisión de ligas nacionales o de eventos como la UEFA Champions League, además de incidir en el aumento de programas televisivos y de radio orientados a este deporte (Gratton & Solberg, 2007). Wolfram Manzenreiter (2004) señala que, como acontecimientos, los partidos de fútbol "son medios de comunicación privilegiados para las empresas que desean conquistar nuevos mercados, mejorar su imagen y aumentar el reconocimiento de la marca".

Es necesario que los profesionales del marketing futbolístico se adapten a las eras de la información y de la atención, las cuales dieron comienzo con la aparición de las redes sociales. Con ello, los individuos ahora son "prosumidores" (Santomier & Hogan, 2013), es decir, consumidores que también producen y que distribuyen información de forma gratuita y al instante por internet. Los profesionales mencionados anteriormente, deben interactuar con los consumidores directamente a través de estos medios, pero, dejando de lado técnicas de marketing tradicionales, ya que estas no suelen ser efectivas en las redes sociales (Santomier & Hogan, 2013).

Ben Kunz (2008) asegura que los profesionales en marketing deben conocer los tres modos que el individuo utiliza en las comunicaciones interactivas y adaptar las estrategias de marketing hacia estos. Además, concluye que "la mentalidad de una persona que participa en MySpace o LinkedIn es totalmente diferente a la de un cazador en un motor de búsqueda. Un usuario de Google entra en una tienda. Un usuario de Facebook entra en un bar".

### *1.5.4 Patrocinadores y socios corporativos*

El fútbol es un ámbito factible para el patrocinio, debido a su fuerte imagen y a su gran audiencia internacional, capaz de atraer a todas las clases sociales, permitiendo llegar a audiencias definidas en caso de realizar un evento (Söderman, Dolles, & Dum, 2010). El patrocinio tiene cada vez un papel más relevante, que da la oportunidad de acceder a



mercados extranjeros, además de ser un medio que permite mejorar la marca de club y la marca corporativa (McCosker, 2004).

Por todo esto, el patrocinio se determina como una herramienta estratégica que forma y fomenta la imagen del fútbol, de un club y sus socios patrocinadores en mercados en los que es necesario su desarrollo. A la hora de determinar a sus patrocinadores actuales y potenciales, los clubes deben identificar los segmentos de mercado que tienen —los socios de un club— y las recompensas que se pueden obtener de estos (Dolles & Söderman, 2012).

En el punto 2.2 del trabajo se ampliará este concepto de patrocinador a través del ejemplo de gran evento deportivo que se va a exponer, la UEFA Champions League. Se recogerá tanto el concepto o conceptos de este consumidor futbolístico como los ejemplos de empresas que realizan el patrocinio de la UEFA Champions League.

#### *1.5.5 Comunidades locales*

La conexión entre los clubes de fútbol y sus comunidades han sido discutidas y debatidas en ámbitos políticos y académicos. Stephen Morrow (1999) afirma que existen dos dimensiones interrelacionadas y, en ocasiones, superpuestas, dentro de la comunidad de un club de fútbol:

En primer lugar, una comunidad directa de aficionados y, en segundo lugar, una noción más amplia que engloba a las personas y grupos que pueden verse afectados directa o indirectamente por la existencia y el funcionamiento de un club de fútbol dentro de un espacio concreto, normalmente geográfico, pero también potencialmente religioso o social (Morrow & Hamil, 2003).

Los clubes y las comunidades se ven también relacionadas por la deuda, en circunstancias donde las comunidades sirven como prestamistas cuando los clubes de fútbol tienen problemas financieros. Existen multitud de ejemplos en España, como es el caso de la Generalitat Valenciana en 2013, la cual asumió una deuda de ciento dieciocho millones de euros proveniente de los clubes: Valencia, Hércules y Elche (Ortega, 2013). Una situación más reciente es la del Málaga FC, cuya pésima situación económica ha obligado a la Diputación de Málaga a ser el principal patrocinador del club (Fernandez R., 2021).

Estos ejemplos demuestran que el fútbol está arraigado en el entorno local, siendo una parte fundamental de su sociedad y cultura. Es por ello, que los fondos de la comunidad pueden estar justificados en caso de tener que mantener a un club en el negocio (Dolles & Söderman, 2012). Pero no todo se basa en lo económico, y las comunidades locales junto a los clubes de fútbol tienen también un papel fundamental en el desarrollo del bienestar y del progreso social de las personas que conforman la comunidad. A través de un caso real



a apoyo a la comunidad, como es el del *Charlton Athletic Football*, se podrá apreciar mejor esta integración de autoridad local-club de fútbol.

En 1992, el club londinense *Charlton Athletic Football*, junto con la autoridad local del distrito de *Greenwich*, crearon la asociación *Charlton Athletic Race and Equality Partnership* —CARE—, la cual desarrolla diversos programas que ofrecen, sobre todo a las comunidades más desfavorecidas, la ocasión de relacionarse con personas de diferente procedencia a través de actividades como la producción de películas, fotografía digital, partidos de fútbol femenino o cursos de acreditación para ser entrenador de deportes. Otra actividad importante que realiza el *CARE* es su torneo de fútbol anual donde, a través del deporte, la comunidad se ve beneficiada con la creación de amistades, de redes sociales, o con la eliminación de diferencias o prejuicios entre personas, gracias al entendimiento mutuo (Cities of Migration, 2012).

La asociación, por lo tanto, busca impulsar el diálogo y la interacción entre los miembros de la comunidad, sin importar su procedencia, además de brindar a los jóvenes de unas cualificaciones y aptitudes necesarias para lidiar con el día a día (Cities of Migration, 2012).

#### 1.5.6 Otros clubes de fútbol

El resto de los clubes de fútbol tienen una gran importancia, sobre todo en temas de traspasos o cesiones de jugadores, además de poder ser potenciales receptores de servicios futbolísticos, ya sean clubes de aficionados o profesionales, nacionales o internacionales (Dolles & Söderman, 2012).

Dentro del panorama internacional también se pueden apreciar diversas formas de acuerdos colaborativos, como, por ejemplo, el llevado a cabo por el Bayern de Múnich (2018) y la Federación Japonesa de Fútbol, teniendo como objetivos la realización de amistosos entre el filial del club y de la Selección Japonesa, la oferta de entrenamientos y talleres en el país asiático, etc.

Este tipo de acuerdos también pueden darse a otros niveles, como puede ser en el fútbol base. Un ejemplo de esto lo podemos encontrar en Valladolid, donde, en 2017, el Atlético de Madrid decidió colaborar con el Club Deportivo Parquesol para ofrecerle asesoramiento y formación a cambio de tener un derecho de prioridad sobre los jugadores del club vallisoletano. Dicho acuerdo, finalizó en junio del pasado año (20 minutos, 2017). Con esto no solo el club sale beneficiado, sino también el barrio —o comunidad—, existiendo la posibilidad de crear nuevos puestos de trabajo con relación al acuerdo, un



aumento del fomento a que niñas y niños practiquen fútbol en el equipo de su barrio, mayor atracción de socios de ambos clubes, etc.

## 1.6 Comparación de eventos futbolísticos a nivel de clubes

Existe una gran diversidad de competiciones de fútbol que varían en función del momento del año o de las fases temporales en las que se realizan —por ejemplo, el Mundial de Fútbol de la FIFA se celebra cada cuatro años—. En este punto se van a comparar tres eventos a nivel de clubes como son la Copa Libertadores, El Clásico, disputado entre el Real Madrid Club de Fútbol y el Fútbol Club Barcelona, y la UEFA Champions League en ámbitos como los ingresos o las audiencias. Esta última la analizaremos detenidamente en los puntos siguientes.

La Copa Libertadores, conocida actualmente como CONMEBOL Libertadores, es una competición internacional de fútbol disputada cada año entre cuarenta y siete equipos, estando organizada por la Confederación Sudamericana de Fútbol —CONMEBOL—. Su primera edición se llevó a cabo en 1960, siendo hoy en día una de las competiciones de fútbol más prestigiosas y la más importante a nivel de clubes en Sudamérica (CONMEBOL, 2021).

Esta competición obtuvo en la temporada 2019-2020 durante su desarrollo unos ingresos en torno a los 300,271 millones de dólares que, al cambio a euro, son aproximadamente 246,80 millones de euros, lo que la convierte como principal competición a nivel de ingresos en Sudamérica (CONMEBOL, 2020). Si se comparan estos ingresos con los de la UEFA Champions League, la diferencia es más que notable, obteniendo la competición europea en la misma temporada 2415 millones de euros (UEFA, 2020). Las razones de esta gran diferencia se centran, principalmente, en que el valor de los derechos televisivos y comerciales de la Champions League son mucho más grandes que los de la Libertadores, provocando también desigualdades entre las instituciones organizadoras, siendo la economía de la UEFA aproximadamente ocho veces más grande que la de la CONMEBOL (Casar González, 2019).

Pese a que se pueda intuir que las instituciones organizadoras son completamente diferentes, tanto la CONMEBOL como la UEFA persiguen una serie de objetivos y estrategias en común, como es el caso de la reinversión en el fútbol, repartiendo la mayor parte de los ingresos que obtienen en los clubes que participan en sus competiciones. También persiguen la transparencia, el *fair play* o juego limpio, fortalecer el fútbol, etc (CONMEBOL, 2020).



Siendo más específicos, las finales de estas competiciones son el culmen y el evento más importante de estas. Dentro de la historia de la CONMEBOL, una de las más recordadas fue la disputada en el año 2018 entre River Plate y Boca Juniors, cuya final, a dos partidos, se vio envuelta en grandes disturbios en el partido de vuelta, provocando que esta se jugase por primera vez fuera de Sudamérica, concretamente en Madrid, en el estadio Santiago Bernabéu. Este cambio de sede adjudicó a la final de mayor expectación en Europa, sobre todo en España, mejorando las tasas de audiencia que, según el presidente de la CONMEBOL Alejandro Domínguez (Diario Olé, 2018): “Más de 300 millones de personas miraron la primera final de la Libertadores 2018 y, aproximadamente, 350 millones visualizaron la segunda final”.

Ese mismo año, la final de la UEFA Champions League se disputó en Kiev entre el Real Madrid y el Liverpool, teniendo una audiencia de 380 millones de personas (Baker, 2020), siendo ligeramente superior a lo estimado para la final de la Libertadores. Hay que tener en cuenta que el atractivo de los equipos hacia los aficionados va a influir en las audiencias, teniendo mayor probabilidad la UEFA Champions League de poseer grandes cantidades de estas, sobre todo en la parte final de la competición. Como ejemplo de esto, se puede poner la final de la CONMEBOL Libertadores de 2017 entre Lanús y Gremio — dos equipos cuyo atractivo y público no son muy grandes—, cuya audiencia no superó los sesenta millones de personas (Diario Olé, 2018).

Si el atractivo de dos equipos se puede concentrar en un solo partido, ese es El Clásico español que disputan el Real Madrid y el Barcelona. Su repercusión es tal que, en su último partido disputado en la temporada 2020-2021, su audiencia global potencial fue de 650 millones de personas, llegando a ser retransmitido en 182 países (Castañeda, 2021). Tan importante es este partido que según un estudio llevado a cabo por el Sports Business Institute de Barcelona, El Clásico es capaz de generar hasta un 0,11 por ciento del PIB de nuestro país, es decir, 1,11 euros por cada 1000 que la economía produce (W Deportes, 2019). El desarrollo económico de ambos es tal que, en 2019, generaron en conjunto 1596 millones de euros siendo esto más que el PIB de economías como Tonga, islas Salomón, Samoa y Dominica (Forjanés, 2020).

Existen muchos otros tipos de competiciones a nivel de clubes que podrían ponerse como ejemplo, pero, son pocos los que pueden llegar a compararse con la competición que se expondrá en la segunda parte del trabajo, la UEFA Champions League, cuya historia, repercusión, estrategias y audiencias, hacen de ella la única competidora con el mayor evento futbolístico del mundo, el Mundial de Fútbol de la FIFA.



## 2. La final de la UEFA Champions League como ejemplo de evento deportivo

### 2.1 La UEFA Champions League

#### 2.1.1 Origen de la competición

El origen de esta competición se remonta a los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, concretamente al 1954. Por aquel entonces, el campeón de la Premier League<sup>10</sup>, el Wolverhampton, venció en su estadio a los equipos Honved de Bucarest y Spartak de Moscú. Estas victorias sobre dos de los equipos más potentes del momento hicieron que el Wolverhampton fuese considerado por la prensa inglesa como el mejor equipo del mundo. Ante la proclamación por parte de esta prensa, Gabriel Hanot —exfutbolista francés, ex seleccionador de Francia, periodista de L'Equipe y creador del Balón de Oro— respondió: “Antes de decir que el Wolverhampton es invencible, tendrían que viajar a Moscú y a Budapest. Además, hay otros grandes equipos en Europa como el AC Milán o el Real Madrid. Puesto que se va observando el buen nivel de los equipos, habría que hacer un campeonato del mundo, o al menos uno a nivel europeo con más prestigio que la Copa Mitropa<sup>11</sup>. Es algo necesario.” (Fundación Alma de Futuro, 2011).

Tras la respuesta de Hanot, su jefe internacional de L'Equipe, Jacques de Ryswick, se unió a él, y junto a otros compañeros, comenzaron a diseñar y planificar la competición, con la idea de que los campeones de liga de los respectivos países se enfrentasen entre sí por la hegemonía del fútbol europeo. Debido a la falta de afianzamiento de la UEFA, creada meses atrás, y al desinterés de la FIFA, fue necesario el contacto con los presidentes de los clubes más importantes de Europa. La intervención de Santiago Bernabéu, presidente del Real Madrid, fue de vital importancia, siendo el que más apoyó la creación de la competición debido al gran potencial que esta tenía. Ante este panorama, el presidente de la UEFA, Ebbe Schwartz, accedió a crear la competición con la condición de que, en el nombre, no apareciera el término “Europa” para no crear controversia con la competición europea de selecciones.

Así es como surgió la Copa de Clubes Campeones Europeos. La primera edición se llevó a cabo en la temporada 1955-1956, con dieciséis equipos invitados, saliendo campeón el Real Madrid. El éxito fue gigante, debido a la repercusión y gracias a la unión

---

<sup>10</sup> Es la máxima categoría del fútbol inglés, en donde también se permite la participación de equipos galeses. Actualmente hay veinte equipos en la liga, siendo el Liverpool, Manchester United, Manchester City, Chelsea y Tottenham los equipos más potentes de la competición (Bubble Football, 2020).

<sup>11</sup> Competición creada en 1927 en la que participaban clubes de Europa Central. Equipos como el Rapid de Viena, Sparta de Praga, Austria Viena o Ujpesti consiguieron casi todas las victorias en la competición (Fundación Alma de Futuro, 2011).



de las televisiones europeas, logrando así año a año un mayor número de telespectadores (Fundación Alma de Futuro, 2011).

Años después, en el año 1991, y para la temporada 1992-1993, la competición sufrió cambios en su gestión y además adquirió un nuevo nombre. La UEFA (1992), realizó los siguientes cambios en la competición:

Los ingresos generados por la competición pasaron a ser reinvertidos en el fútbol. Los clubes accedieron a renunciar a los beneficios que obtenían a cambio de percibir unos pagos fijos por partido ganado, por clasificarse para la fase de grupos o por llegar a la final. La razón de este cambio fue la de concentrar los esfuerzos en actividades como el marketing, con el fin de mejorar los ingresos y redistribuir estos a la promoción del fútbol.

Cambio de nombre de Copa de Europa a UEFA Champions League, adquiriendo la competición los derechos en exclusiva de transmisión de partidos en radio y televisión. Así mismo, los socios, proveedores y patrocinadores, además de productos, servicios y licencias, pasaron a pertenecer a la UEFA, teniendo esta la capacidad de explotar los partidos de forma comercial. Por último, se diseñó una nueva imagen y logo, simbolizando la estructura y los valores centrales de la competición.

Con esta nueva modalidad de competición, la UEFA Champions League se convirtió en un fenómeno que traspasa las fronteras europeas llegando a ser la competición de clubes más prestigiosa en el panorama futbolístico. Actualmente, la cobertura que tiene la competición a través de los contratos televisivos abarca alrededor de 230 países de todo el mundo (Olín García, 2016), con audiencias en la fase final que rondan los 400 millones de personas (L.J, 2018), lo que ha producido un aumento cuantioso en los ingresos, pasando de 45 millones de euros en la primera temporada con el nuevo formato de competición (UEFA, 1993), a los 2.126,4 millones obtenidos en la temporada 2019/20 (Trullols, 2021).

### *2.1.2 Actores principales que intervienen en la competición*

Todo lo mencionado en el apartado anterior no sería posible sin la actuación de diferentes instituciones y organismos que componen esta competición. Año a año, la UEFA, junto con la ECA, las Federaciones y la FIFA. ofrecen la oportunidad a los espectadores de ver la mejor competición de clubes del mundo.

La Unión de Federaciones Europeas de Fútbol, comúnmente conocida como UEFA, es el máximo organismo que rige el fútbol en Europa, estando compuesta por 55 federaciones nacionales. Fue fundada el 15 de junio de 1954 en Basilea, Suiza,



convirtiéndose en una de las seis Confederaciones<sup>12</sup> Continentales de la FIFA, teniendo como objetivo básico promover el fútbol y mantener el título que ostenta este deporte como el más popular del mundo. En lo referido a su misión, la UEFA aboga por la solidaridad y la unidad de la comunidad del fútbol europeo, además de proteger y mejorar el bienestar tanto de jugadores como de aficionados (UEFA, 2005).

La institución se rige por la búsqueda de cuatro objetivos fundamentales (Gómez, Opazo, & Barios, 2011):

- La promoción del fútbol a partir de competiciones de clubes o naciones.
- Desarrollar un gobierno que trabaje con las federaciones y que se adapte a los cambios del fútbol.
- Mejorar los ingresos en beneficio del fútbol.
- Gestionar de forma eficiente los recursos para ofrecer apoyo a los implicados en el panorama futbolístico.

La UEFA también colabora con la Unión Europea y con el Consejo Europeo, para fomentar la actividad física en la sociedad, proteger la integridad de las competiciones, desarrollar el fútbol base, determinar el marco regulador del fútbol, etc. Además, la institución dirige el Comité Sectorial del Diálogo Social en el fútbol profesional, estando este compuesto por asociaciones de futbolistas —el equivalente a asociaciones de trabajadores— como la FIFPro y asociaciones de empresarios —destaca la Asociación de Clubes Europeos o ECA— (UEFA, s.f.).

En lo referido a la ECA, se trata de una asociación que cuenta con alrededor de doscientos treinta clubes miembros, estando todos ellos bajo su representación, teniendo como objetivos la promoción del fútbol europeo y la protección de los intereses de los miembros. En noviembre de 2018, la asociación y la UEFA prorrogaron su acuerdo de entendimiento hasta 2024, en el que se recoge el compromiso de ambos por proteger al fútbol de aspectos como la violencia, el dopaje, el racismo o el amaño de partidos.

Para asegurar un fútbol viable a largo plazo, se seguirá llevando a cabo el *Fair Play Financiero*<sup>13</sup>, además de cambiar el Calendario de Partidos Internacionales con el objetivo

---

<sup>12</sup> La FIFA se compone de las siguientes confederaciones: La CAF en África, la AFC en Asia, la CONMEBOL en Sudamérica, la CONCACAF en el Caribe, Norte y Centroamérica, la OFC en Oceanía y la UEFA en Europa (FIFA, 2021).

<sup>13</sup> Se trata de una política impuesta por la UEFA en el año 2011 con el objetivo de evitar grandes gastos en el mercado de fichajes que puedan comprometer el futuro de un club. Para ello, no se permite que los clubes gasten más de lo que ingresan, evitando así posibles pérdidas (Camacho, 2020).



de mejorar las condiciones laborales de los futbolistas, en materias de jornadas adecuadas de entrenamiento y descanso (UEFA, 2019).

Aleksander Čeferin, presidente de la UEFA y, Andrea Agnelli, presidente de la ECA y de la Juventus de Turín, llegaron también a un acuerdo sobre al gobierno de la UEFA, accediendo ésta a la designación de presidentes o representantes de clubes en diferentes comités de la institución, impulsando así su participación en la toma de decisiones. En ámbitos deportivos, las recompensas por participación en competiciones UEFA decidieron actualizarse y ampliarse hasta después de la Eurocopa<sup>14</sup> de 2024 (UEFA, 2019).

La UEFA colabora con cincuenta y cinco federaciones nacionales de fútbol, las cuales también son incluidas a la hora de tomar decisiones, ayudando así al Comité Ejecutivo a escoger las más beneficiosas para el fútbol. También, se las vincula con la Unión Europea y sus autoridades políticas, siendo interlocutoras en ámbitos legales y políticos (UEFA, 2021). La federaciones, como es el caso de la española (Real Federación Española de Fútbol, 2019), deben regular y cuadrar sus competiciones nacionales, como la liga nacional o la Copa del Rey, acorde al calendario emitido por la UEFA, respetando en todo momento la integridad de los jugadores, como marca la ECA.

En relación a la FIFA, la UEFA trabaja de forma conjunta con las cinco confederaciones restantes en un programa basado en el desarrollo del fútbol en estas, a partir de los conocimientos y experiencias de la UEFA. Este programa se conoce como *Assist* y, por el momento, la UEFA se ha involucrado en más de doscientos proyectos de desarrollo en sesenta países de todo el mundo (UEFA, 2021). El programa (2021), persigue cuatro objetivos fundamentales:

1. Creación de capacidad a través de cursos y talleres donde se comparten conocimientos y se ofrece formación.
2. Reforzamiento de la infraestructura con financiación para pequeños proyectos que impliquen un gran impacto en las federaciones de las confederaciones —financiar infraestructura básica de los estadios u ofrecer ayudas para adquirir vehículos que fomenten el fútbol base—.
3. Desarrollo del fútbol base dando oportunidades a jóvenes con talento, fomentando su participación en equipos nacionales y apoyando a torneos juveniles no europeos, de forma deportiva y económica.

---

<sup>14</sup> El Campeonato Europeo de Fútbol de selecciones, comúnmente conocida como Eurocopa o EURO, es organizada cada 4 años por la UEFA. Su primera edición se llevó a cabo En Francia, en el año 1960 (Martín, 2021).



4. Por último, concienciar a las federaciones europeas para que estas colaboren con las de otras confederaciones, ofreciendo apoyo en financiación, en conocimientos, experiencias y de manera deportiva.

### *2.1.3 Estrategia deportiva*

Para comprender el éxito de la UEFA Champions League como competición y marca, es necesario asimilar los cambios que sufrió ésta en el año 1991, introduciéndose nuevas estrategias deportivas y económicas con el fin de crear valor. La consolidación de la competición ha permitido un reajuste en las estrategias iniciales, convirtiendo a la Champions League en algo atractivo para el público, sin dejar de lado las raíces en las que se fundamenta. En este punto, vamos a dividir la estrategia deportiva en tres apartados, los cuales van a ayudar a entender como este modelo se ha ido adaptando a lo largos de los años, consiguiendo así un equilibrio deportivo-económico. Todas las gráficas que se exponen en este apartado se encuentran en el Anexo II del trabajo.

Independientemente de la competición o deporte, los actores principales en estos son los participantes y deportistas que compiten durante años por estar entre los mejores. En la Champions League, estos participantes son los clubes de fútbol europeos que logran clasificarse para competir durante una temporada con el objetivo de ser el mejor a nivel continental. El número de estos ha ido variando desde la creación del nuevo formato de competición en el año 91, siendo en la temporada 19-20, de 32 equipos pertenecientes a 16 países.

Como se puede observar en la Gráfica 1, obtenida de la investigación de Gómez, Opazo y Barios (2011), existe una evolución a lo largo de las temporadas, tanto en el número de clubes participantes como en el número de países a los que pertenecen. Desde el año 92 —primero con el nuevo formato Champions— hasta el 96, se observa un equilibrio entre clubes y países debido a que la mayor parte de los participantes acudían como representantes de su liga nacional, la cual habían ganado la temporada anterior y, por ende, obtuvieron el derecho a participar en la competición. Posteriormente, y desde la temporada 96-97, el número de clubes ha estado por encima del número de países, lo que significa que los países empezaron a tener mayor representación por parte de dos o más clubes nacionales.

A nivel general, destaca el aumento de clubes en la competición, pasando de 8 en la temporada 92-93 a 16 en la 94-95, de 16 a 24 en la 97-98, y de 24 a 32 en la temporada 99-00, manteniéndose ese número de participantes hasta la actualidad. En la Gráfica 2, se observa que el número de clubes se mantiene estable, como se ha mencionado



anteriormente, pero, hay ligeras variaciones en el número de países. Más adelante, se explicará el porqué de estos pequeños cambios.

El segundo aspecto a tratar es la evolución en la participación de equipos de ligas *top five*<sup>15</sup> y del resto de ligas. En la Gráfica 3 (Gómez, Opazo, & Barrios, 2011) y Gráfica 4, se observa una tendencia con el paso del tiempo hacia el equilibrio, pero, con unos inicios en las primeras temporadas bastante desproporcionados. Podemos deducir, que el aumento y posterior establecimiento —a 32 participantes— de clubes a lo largo de las temporadas no ha supuesto un aumento de participantes del *top five*, sino todo lo contrario, consiguiendo una competición de ligas equilibrada.

Pese a este equilibrio que se ha mencionado, existen muy pequeñas variaciones en la participación a lo largo de las temporadas entre los equipos del *top five* y equipos del resto de ligas, que terminan por modificar la cantidad de países totales que participan en la competición.

Para entender esto, hay que tener en cuenta cómo funciona el sistema de clasificación para la Champions League. Todos los años, la UEFA (2021) elabora el llamado Coeficiente de Clubes por Federaciones, una lista con todas las federaciones pertenecientes a la institución, donde se recogen una serie de puntuaciones a partir de los resultados de todos los clubes de una federación en concreto. En función de la posición de una federación en la lista, se determinan el número de plazas para la Champions League del siguiente año, asignándose estas a los clubes que mejor posición ocupen en su liga nacional. Las federaciones *top five* —mismos países que las ligas— siempre ocupan los primeros puestos en la lista, obteniendo mayor número de plazas que otras que se sitúen en puestos más bajos.

Un ejemplo manifiesto sería el de la temporada 20-21 en la que la liga española, inglesa, alemana e italiana dispusieron de cuatro plazas para que sus equipos participen en la Champions League, mientras que las ligas holandesa y portuguesa solo contarán con dos plazas. Dentro de las *top five*, la liga francesa es la que cuenta con menos plazas, concretamente tres, debido a la quinta posición de la federación en el Coeficiente de Clubes por Federación.

Explicado todo esto, ya hay una razón, no solo para explicar por qué los clubes de las mejores ligas representan el cincuenta por ciento o más de los participantes de la Champions League, sino también el porqué de encontrarnos una temporada con una

---

<sup>15</sup> Nombre que se le da al conjunto de ligas más importantes de Europa. Son 5: Liga alemana, española, francesa, inglesa e italiana



cantidad determinada de países participantes y, a la siguiente, otra diferente —en la temporada 16-17, hubo un total de diecisiete países, mientras que en la 18-19, el número se redujo a quince—.

Como último punto a analizar de la estrategia deportiva de la Champions League, es preciso tratar la variación en la cantidad de partidos y el número de fases en la competición. Antes de comenzar dicho análisis, es necesario señalar que la cantidad de partidos que se jugaron en cada temporada se contabilizaron a partir del inicio de la competición, concretamente en la fase de grupos, mientras que en el número de fases se contabilizan también las fases previas, que se disputan por agosto y que ayudan a completar el cupo de equipos que van a participar en la competición de esa temporada. En la Gráfica 5, gráfica de Gómez, Opazo y Barrios (2011), se puede apreciar una gran variación de partidos y fases por temporada, desde el año 92 hasta el 98.

A partir de la temporada 99-00, el número de fases se estabiliza a 8, y posteriormente en 9 en la temporada 09-10. Mientras, la cantidad de partidos sufre cambios en dos etapas diferentes: hasta la temporada 02-03, la competición tenía 157 partidos. Desde la 03-04 y hasta la actualidad, son 125 los partidos que hay durante la competición.

En la Gráfica 6, se puede observar un cambio de tendencia en las últimas temporadas, tanto en el número de fases como en el número de partidos —esto último exclusivamente en la temporada 19-20—. Desde la temporada 18-19, el número de fases pasa de nueve a once debido a que se añadió dos fases previas de clasificación, conocidas como rondas preliminares, con el fin de que más equipos tengan la oportunidad de avanzar en esas previas y disputar la competición de esa temporada.

En lo referido a la reducción de partidos en la temporada 19-20, la competición coincidió de lleno con la pandemia del COVID-19, produciendo una reestructuración deportiva para que la Champions pudiese finalizar, y que consistió en hacer los cuartos de final y las semifinales a partido único, siendo esta la razón de que se disputasen 119 partidos en lugar de 125.



En cuanto al desarrollo de las fases en la Champions League, es el siguiente: En un sorteo previo, los treinta y dos equipos clasificados para la competición se distribuirán en grupos de cuatro para disputar la fase de grupos, habiendo un total de ocho grupos. Estos cuatro equipos jugarán una liguilla con partidos a ida y vuelta, pasando a la siguiente fase el primer y segundo clasificado. Por sorteo, los dieciséis equipos restantes se enfrentarán en los octavos de final —los clasificados como primeros se enfrentarán a los segundos clasificados de los otros grupos— en eliminatorias a ida y vuelta, pasando a cuartos de final ocho equipos. Nuevamente en otro sorteo, se determinan los cruces para esta fase y para las semifinales, también en eliminatorias a ida y vuelta. Tras las semifinales, los dos equipos restantes competirán a partido único por ver quién es el mejor restantes competirán a partido único por ver quién es el mejor equipo europeo.

FASE DE GRUPOS - CHAMPIONS LEAGUE 2020/21							
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>				
BAYERN	REAL MADRID	OPORTO	LIVERPOOL				
ATLÉTICO	SHAKHTAR	MAN. CITY	AJAX				
SALZBURGO	INTER	OLYMPIACOS	ATALANTA				
LOKOMOTIV	BORUSSIA MON.	MARSELLA	MIDTJYLLAND				
<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>				
SEVILLA	ZENIT	JUVENTUS	PSG				
CHELSEA	DORTMUND	BARCELONA	MAN. UNITED				
KRASNODAR	LAZIO	DINAMO DE KIEV	RB LEIPZIG				
RENNES	BRUJAS	FERENCVAROS	İSTANBUL B				

Rodríguez, M.Á (2020). Cuadro de la fase de grupos de la UEFA Champions League 2020-2021 [Figura 4]. Recuperado de: Marca.com



Marca (2021). Cuadro de cuartos y semifinal de la UEFA Champions League 2020-2021 [Figura 5]. Recuperado de: Marca.com



Si podemos sacar algo en claro, es el hecho de que la UEFA se ha esforzado a lo largo de las décadas por intentar ofrecer un formato exitoso, que beneficie al aficionado y que permita obtener grandes cantidades de dinero. Esta evolución de la competición sigue su curso, y en abril de este año, la UEFA (2021) ha aprobado el nuevo formato de Champions League que se introducirá en la temporada 2024-2025. Los cambios más significativos son:

Se abandona la fase de grupos de treinta y dos equipos por una liguilla compuesta de treinta y seis. Cada equipo, se enfrentará a otros diez, jugando cinco partidos como local y cinco como visitante.

Al finalizar la liguilla, los ocho primeros equipos en la clasificación pasan directamente a octavos de final. Los posicionados entre el noveno y el vigésimo cuarto puesto, se enfrentarán en unos *playoffs*, estilo eliminatoria, con partidos a ida y vuelta — los equipos posicionados entre el puesto noveno al decimosexto se enfrentarán a los posicionados entre los puestos decimoséptimo al vigésimo cuarto—. Los equipos posicionados entre los puestos veinticinco al treinta y seis, quedarán directamente eliminados. Los ocho equipos vencedores en los *playoffs* pasan junto a los otros ocho anteriores a octavos de final. A partir de esta fase, se mantiene el formato de competición actual.

La razón de crear un nuevo formato es la de dar al aficionado la oportunidad de ver partidos entre los mejores equipos europeos en fases más preliminares de la competición, asegurando así un modelo en el que los resultados obtenidos por un equipo tengan mayor importancia, siendo vital conseguir la victoria para evitar los *playoffs* o la eliminación directa.

Tras analizar la estrategia deportiva de la UEFA Champions League, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Para la UEFA, el número de clubes ha sido mucho más importante que el número de países participantes.
- La decisión de establecer en treinta y dos el número de participantes nos hace ver que se ha encontrado el número óptimo de clubes para llevar a cabo la competición.
- De ese número óptimo, van a depender otros aspectos de la competición, como es el número de partidos, la calidad de estos, los ingresos por partidos, el marketing... En definitiva, parte de la estrategia deportiva y de otras van a tener como factor clave el número de participantes



- Pese al aumento en el número de participantes en la década de los noventa, la proporción de equipos pertenecientes al *top five* y al resto de ligas se ha mantenido equilibrada.

#### 2.1.4 Influencia social e histórica del fútbol

Como se ha mencionado en apartados previos, el fútbol comenzó a desarrollarse en el siglo XIX, convirtiéndose en un deporte de masas que, con el paso de las décadas, se ha convertido en lo que conocemos hoy día, siendo un fenómeno social, cultural, económico y educativo. Esa influencia que tiene el fútbol se puede observar en (My Country? Europe, 2018):

Su implicación es la cultura nacional de un país hace que, diferentes ámbitos de la vida giren en torno a él, influyendo profundamente en la sociedad a distintos niveles, ya sea desde pequeños grupos hasta a nivel nacional. Esa influencia es tal que, si le sacas el fútbol al aficionado, este buscará un nuevo medio de evasión a la vida cotidiana o directamente, perderá esa personalidad apasionada que le caracteriza. Ese es el verdadero valor de este deporte, la pasión que se genera por el juego y por un equipo, en un entorno en el que la mera pertenencia a una sociedad hace necesaria tener una vía de escape, siendo para muchos, el fútbol.

Además de todo esto y desde la infancia, el fútbol logra transmitir valores de gran importancia en la sociedad, como el esfuerzo, el trabajo en equipo, la pertenencia a un grupo o unidad, la especialización dentro del grupo o la cooperación. Facilita a su vez la adaptación a las normas sociales si se practica este deporte, ya que se deben respetar y aceptar las reglas establecidas en la normativa.

El fútbol también posee valores de integración y tolerancia, dejando de lado temas como el racismo<sup>16</sup> o la orientación sexual y dando protagonismo tanto al juego como a los jugadores. Tampoco discrimina socialmente, dando la oportunidad a todo el mundo de poder participar o ver un partido. Son numerosos los casos de futbolistas que logran salir de la pobreza a través del fútbol, por lo que dar a conocer estos ejemplos en la sociedad puede ser beneficioso.

En lo referido al fútbol europeo y, en concreto, a la Champions League, la competición es algo más que un evento deportivo, sobre todo, desde un punto de vista sociológico en Europa. El viejo continente viene arrastrando la cultura por el fútbol durante décadas, desde el siglo XIX, en donde la sociedad encontró en este deporte algo más que

---

<sup>16</sup> Instituciones como la UEFA, llevan a cabo campañas de concienciación enfocadas hacia la sociedad, como la realizada en 2016 “*No To Racism*” (UEFA, 2016).



un entretenimiento, posiblemente, un estilo de vida que se ha ido trasladando entre generaciones hasta la actualidad. Es por ello, que se debe considerar el fútbol como patrimonio europeo —como ya se ha mencionado, este deporte surgió en Europa, concretamente en Inglaterra— y así mismo, a la Champions League como la extensión de este deporte que, anualmente, alcanza su momento culmen en el transcurso de la final. Los estilos de vida aferrados al fútbol no solo se concentran en Europa, sino que han alcanzado una dimensión global que ha disparado el consumo diario de competiciones futbolísticas (My Country? Europe, 2018).

Es el atractivo, la historia, su repercusión, los clubes... las que hacen de la UEFA Champions League una competición única, de influencia mundial y con un gran impacto social.

## **2.2 El patrocinio de la competición**

El patrocinio, o *sponsorship* en inglés, es un acuerdo en el que una marca o empresa, siendo esta la parte patrocinadora —la que paga y entrega los productos o servicios a promocionar— busca la promoción de sus productos o servicios a través de una entidad o persona, siendo este el patrocinado/a —es quien promueve y recibe el pago del patrocinador— (Ribas, 2020). Dentro del ámbito que tratamos, Senovilla (2000) definió el patrocinio deportivo como:

La forma de comunicación empresarial asociada a la actividad deportiva con el objeto de difundir una imagen de marca para obtener notoriedad y un estado de opinión favorable a la misma, dirigida a públicos concurrentes entre la actividad y el patrocinador; para obtener beneficios económicos.

Llevar a cabo el acuerdo, desde el punto de vista del patrocinador, puede recompensar con multitud de beneficios, entre los que destacan: la mejora de imagen y valores asociados a la empresa, la introducción en nuevos mercados, mejor relación con los clientes, proveedores y entidades públicas, etc. Por el contrario, y como puntos negativos, la promoción es un coste complicado de justificar que, en diversas ocasiones, no determina de forma exacta el público objetivo y no influye de forma inmediata en las ventas (Cedrón Vivas, 2008).

Como ya se ha comentado anteriormente, en los orígenes de la competición, el cambio de formato que sufrió la Champions League en el año 1991 trajo consigo numerosas transformaciones en la gestión de la competición. Esta nueva forma de gestión implicó nuevas relaciones entre clubes, patrocinadores y televisiones. Respecto al patrocinio (Gómez, Opazo, & Barrios, 2011), la UEFA centralizó los contratos con los patrocinadores, teniendo cada uno de ellos la exclusividad en el sector de su producto. Se



estableció un máximo de ocho patrocinadores, a los que se les incluía por contrato: entradas, pases para zonas de entrevista, de prensa y zonas VIP, y, paneles de promoción en los estadios. Sobre esto último, la UEFA solicitó a los clubes que eliminasen la publicidad de sus propios patrocinadores en los estadios, exclusivamente para eventos de la Champions League.

Para la temporada actual, la 2020-2021, los patrocinadores y sus respectivos sectores son (UEFA, 2021):

- Nissan - Sector automovilístico
- PlayStation – Sector de entretenimiento
- Gazprom – Sector energético
- PepsiCo – Sector de la alimentación
- Banco Santander – Sector bancario
- Mastercard – Sector financiero
- Expedia – Sector turístico
- Heineken – Sector de la cerveza

Junto a estos ocho, es necesario mencionar también a Adidas, el cual provee a la competición el balón con el que se disputan los partidos. Además, comercializa diversidad de productos bajo la marca Champions League, como ropa, colonia o balones exclusivos.

La UEFA lleva a cabo una política en la que, por trienios, pequeñas características de la competición pueden cambiar, pero sin variar mucho. Dentro de esos cambios, están también los patrocinadores, cuyos contratos suelen realizarse por tres años, extendiéndose algunos y otros, finalizando. Actualmente se conoce, gracias a la UEFA, que Mastercard<sup>17</sup> (2020), Heineken (2019) y PepsiCo (2020) han renovado el contrato de patrocinio para el ciclo de Champions League del 2021 a 2024, mientras que el Banco Santander (Menchén, 2021), dejará de ser patrocinador tras finalizar esta temporada.

Gracias a la relación UEFA-patrocinadores, estos han obtenido una serie de beneficios fruto de su participación en la Champions League (Sports Management School, 2019). En aspectos como la notoriedad de marca, la competición es perfecta para conseguirla, primero, por su alcance multinacional y segundo, por el prestigio que se obtiene al pertenecer a los patrocinadores de la competición.

---

<sup>17</sup> Tanto Mastercard como Heineken son los patrocinadores más longevos, realizando el primer patrocinio en el año 1994 (UEFA, 2020).



Las marcas patrocinadoras son globales, por lo que recordar al consumidor que están ahí es una forma de aumentar los ingresos, sobre todo si el escaparate que ofrece la competición es a través de los estadios y la televisión. Gracias a esto, se consigue una difusión y penetración en mercados, tanto europeos como extranjeros, con poca presencia de la marca. Por último, el impacto social de la competición acerca a los patrocinadores un público objetivo de edad joven, media y mediana edad.

### 2.3 Fan Engagement de la UEFA Champions League

El *fan engagement* es una técnica de marketing que trata de acercar una empresa o marca a un público determinado —fans o posibles consumidores—, siendo una estrategia muy recurrente en el sector deportivo-comercial. El *engagement*, conocido así en sus orígenes, comenzó a utilizarse en la década de los noventa, siendo introducido inicialmente como políticas enfocadas a mejorar la relación de la empresa con el trabajador (Kahn, 1990). Con el paso de los años, muchos autores han ido proveyendo a este concepto de mayor complejidad, enfocándolo hacia la perspectiva de los clientes.

Pablo Erat, Kevin Desouza, Monika Kurzawa y Anja Schäfer-Juge (2006) describieron el *engagement* como el nivel de colaboración que adquiere la empresa con uno o varios clientes a la hora de intercambiar conocimientos acerca de un producto o servicio. Richard Sedley (2008) y Linda Hollebeek (2011) se centraron más en la relación con el consumidor, en contextos emocionales, cognitivos y conductuales, siendo la empresa la encargada de desarrollar estrategias de atención al cliente para fortalecer la relación y mantener la inversión —tanto psicológica, física y emocional— hacia la marca.

Debido a la complejidad de elaborar una definición común de *engagement* enfocado al cliente o consumidor —*Customer Engagement* o CE—, Brodie, Hollebeek, Juric e Ilic (2011) determinaron cinco puntos para el desarrollo de la definición, de los cuales hablaremos a continuación:

En el primero de ellos, el CE refleja un estado psicológico producido por las experiencias interactivas del cliente con un producto en una relación de servicio. Como segundo punto, los diferentes estados del CE se desarrollan en un proceso interactivo y dinámico, dentro de una relación de servicio que crea valor. Dentro del tercer punto, se encuentra el papel central que realiza el CE en una red nomológica<sup>18</sup> de relaciones de servicio.

---

<sup>18</sup> La nomología es la ciencia que se encarga de interpretar las leyes, estableciendo principios o reglas en distintos ámbitos (The Free Dictionary, s.f).



El cuarto punto para el desarrollo del concepto de CE se centra en su idea, desde un punto de vista multidimensional de carácter emocional, cognitiva y conductual, sujetas a un contexto específico. Como último punto, el CE se debe producir en una serie de condiciones situacionales que generan diferentes niveles en el CE.

Tanto la UEFA Champions League como sus patrocinadores, desarrollan *fan engagement* con el fin de crear nuevas formas con las que conectar con los aficionados. Nissan, patrocinador desde 2014, es de los que más engagement realiza, ya sea online, en estadios o en actos para la comunidad (Nissan, s.f). Un ejemplo es el uso del Pitch-R, un robot capaz de pintar las líneas de un campo de fútbol profesional. Fue presentado para la final de Kiev de 2018. Otros eventos que realizan son el tour del trofeo de la Champions League, realizado por diferentes ciudades europeas a partir de un vehículo Nissan o, la promoción El Gol de la Semana, en la que, de forma online, los aficionados votan por sus goles favoritos teniendo la posibilidad de ganar premios exclusivos.

Una de las campañas para aficionados más recordada fue la realizada por Mastercard en 2018, conocida como *#ComienzaAlgoPriceless* en la que veintidós hinchas, cada uno de diferente nacionalidad, pudieron disputar un partido en el estadio Vicente Calderón —fue el último partido *amateur*<sup>19</sup> en el estadio— en el que compitieron por once entradas para la UEFA Champions League. Tras finalizar el partido, el premio real fue la oportunidad de conocer a Pelé, uno de los mejores futbolistas de la historia, además de recibir cada participante una entrada para la competición. La campaña fue grabada y lanzada en forma de corto en veintidós idiomas (Mastercard, 2018).

El *engagement* que realiza la UEFA con la competición se concentra en ceder a los patrocinadores esta tarea o, en realizar la suya propia, pero teniendo como socio a los patrocinadores. Un ejemplo es la creación de un blog en 2008 conocido como Fans Football Blog, en el que los aficionados colgaban fotos o vídeos y la comunidad votaba, teniendo el mejor valorado la oportunidad de ganar premios de la marca Sony (UEFA, 2008).

Todo esto demuestra que, pese a la posibilidad de realizar un *engagement* propio, la marca Champions League necesita de sus patrocinadores para llevar a cabo estrategias exitosas con las que poder acercarse a los fans y, además, que a la UEFA le puede convenir ceder estas tareas de *engagement* a los patrocinadores, teniendo así menos gastos y dando prioridad a reinvertir mayor cantidad de ingresos en el fútbol.

---

<sup>19</sup> Con partido amateur se hace referencia a que este no es profesional, es decir, que las personas que participan los hacen por disfrutar del deporte o por conseguir ciertos objetivos y metas que no están impuestos por un club o institución.



## 2.4 Análisis de la estrategia económica de la UEFA Champions League

El análisis de la estrategia económica de la UEFA Champions League recoge datos oficiales de la última década en el ámbito de los ingresos, relacionando, su origen, su distribución, su reparto o cómo se ven influidos por la estrategia deportiva de la competición. Con ello, se pretende dar respuesta a la pregunta de si sigue siendo la UEFA Champions League una competición viable en lo económico, concretamente, en el apartado de ingresos. Además, se expondrán las posibles razones del aumento o disminución de ingresos, televisivos o comerciales, en alguna temporada o temporadas en concreto. Las gráficas expuestas en el punto se encuentran en el Anexo III del trabajo.

Como se puede observar, la Gráfica 7 nos muestra la evolución de los ingresos que obtuvo la UEFA Champions League entre los años 2010 a 2020. Además, de forma más detallada, la Gráfica 8 los recoge mostrando los diferentes tipos de que se componen, siendo en este caso, ingresos por derechos televisivos y derechos comerciales. En global, se puede apreciar un incremento en cada tipo de ingresos, provocando que se pasase de unos ingresos totales de 1145,2 millones de euros en la temporada 2010-2011 a más del doble en la temporada pasada, con unos ingresos de 2415 millones de euros.

En este sentido, destaca el incremento de 688,8 millones de euros que tuvieron los ingresos televisivos de la temporada 2017-2018 a la 2018-2019. Esto, se debe, en gran parte, a que la retransmisión de la competición en varios países pasó a ser íntegramente de pago, como es el caso de España, en donde la retransmisión, durante el ciclo 2018-2021, corrió a cargo de Movistar+<sup>20</sup> (Fernández Maldonado, 2018). En caso de darse esta situación, las operadoras que retransmitían la competición en abierto quedaron fuera del concurso de adjudicación de derechos que realiza la UEFA, quedando únicamente las operadoras privadas.

Al reducirse el número de operadoras que retransmiten la competición en un país en concreto —como fue en España con la eliminación de la retransmisión en abierto—, en el concurso, las privadas estuvieron dispuestas a pagar mayor cantidad de dinero por los derechos, con el fin de ser la única que retransmite la UEFA Champions League en exclusiva para un país.

A todo esto, se suma como posible factor el aumento de fases, pasando de nueve a once en esa temporada, habiendo ya una posible explicación a ese gran aumento de ingresos televisivos que se dio en la temporada 2018-2019. La Gráfica 9 trata de relacionar

---

<sup>20</sup> Para hacerse con los derechos televisivos de la UEFA Champions League, Movistar tuvo que comprárselos a Mediapro, la cual resultó ganadora en el concurso de adjudicación de derechos televisivos que realiza la UEFA (Valero, 2020).



diferentes variables como son el número de partidos, de fases y los ingresos televisivos que obtiene la UEFA Champions League. Analizando la tendencia creciente de los ingresos televisivos a lo largo de la década se puede deducir que, exceptuando la temporada pasada, el número de partidos y fases no han influido en la tendencia, ya que estos se han mantenido estables desde 2010 hasta 2017 mientras los ingresos aumentaban.

La temporada 18-19 es sinónimo de cambio y en ella, se decidió aumentar el número de fases, pasando de nueve a once. Esta decisión pudo repercutir de manera directa en el aumento de ingresos televisivos, ya que, al aumentar las fases previas de la Champions League, equipos de diversos países tuvieron la oportunidad de disputar esta competición previamente, haciendo que las operadoras nacionales de los clubes que, anteriormente no retransmitían la competición o las fases previas, pagasen a la UEFA por poder retransmitir estos partidos.

Otra temporada que destacar fue la 2019-2020, en la que la pandemia por el COVID-19 afectó a todos los sectores, incluyendo al fútbol. El confinamiento que se llevó a cabo en muchos países a nivel mundial produjo un retraso en la finalización de todas las competiciones deportivas, llevando a las instituciones organizadoras a crear planes deportivos que permitiesen su finalización en tiempos de pandemia. En el punto 2.9 del trabajo se desarrollará la UEFA Champions League y el impacto que tuvo el COVID-19 en dicha temporada, pudiendo adelantar en este apartado que la reducción de partidos que tuvo la competición, pasando de ciento veinticinco a ciento diecinueve, provocó esa reducción en los ingresos televisivos por valor de 355,6 millones de euros.

La Gráfica 10 muestra el reparto los de los ingresos de una temporada entre los clubes y la UEFA. Al igual que en las dos gráficas anteriores, los ingresos van creciendo progresivamente y, a su vez, la cantidad a repartir entre clubes y UEFA se ven influidas por esta tendencia, incrementado ambas también. Vuelve a destacar el cambio de la temporada 17-18 respecto a la 18-19 —influida por la privatización de la competición mencionada anteriormente—, incrementando el reparto a los clubes un 39,94 % y el reparto a la UEFA un 20,74 % aproximadamente. Se puede destacar, que la UEFA da mayor importancia a que se fomente la reinversión en el fútbol y que los clubes obtengan ingresos, dejando de lado intereses propios, manteniendo así algunos de sus objetivos fundamentales.

Dentro de los repartos a los clubes, la UEFA distribuye, en función de unos criterios deportivos, aunque no en su totalidad, cantidades de dinero a medida que estos van avanzando en la competición, de forma que al finalizar esta, la suma de lo que recibe cada



club compone los *Clubs Share*<sup>21</sup>. A través de la Gráfica 11, obtenida del *Financial Report* de la temporada 2019-2020 realizado por la UEFA (2020), se pueden distinguir las siguientes distribuciones:

En primer lugar, en la sexta fase de la competición, los equipos eliminados en los *playoffs*<sup>22</sup> recibieron unos ingresos por participar previamente en la competición, por un valor de cinco millones de euros por club, haciendo esto un total de treinta millones repartidos antes de empezar la competición. Con el cupo de treinta y dos clubes participantes completo, se realizaron unos pagos iniciales, en el que cada uno recibió 15,250 millones euros por el mero hecho de participar en la competición.

Los pagos fijos que se distribuyen van en relación con los rendimientos de los clubes en la fase de grupos, estableciendo la UEFA (2019) unos pagos de 2,7 millones de euros en caso de victoria y 900 mil euros si hay empate —se van acumulando y se vuelven a distribuir entre los clubes de la fase de grupos en función de las victorias que consigan—. Los clubes que avanzaron a las fases eliminatorias obtuvieron más cuotas, todas repartidas de forma equitativa:

Tabla 3  
*Premios por avanzar en las fases eliminatorias UEFA Champions League 2019-2020*

<b>Fase/eliminatoria</b>	<b>Premio por pasar de fase</b>
Octavos de final	9,5 millones de euros
Cuartos de final	10,5 millones de euros
Semifinales	12 millones de euros
Final	15 millones de euros por pasar a la final, obteniendo el ganador 2 importes a mayores, uno, por ser el vencedor de la competición, de cuatro millones de euros, y el segundo, por clasificarse para Supercopa <sup>23</sup> de la UEFA, obteniendo 3 millones y medio más.

Recuperado de: Sistema de distribución de ingresos (UEFA, 2019)

<sup>21</sup> Nombre que recibe el reparto de ingresos a los clubes en el *Financial Report 2019-2020* de la UEFA (UEFA, 2020).

<sup>22</sup> Denominación que reciben los partidos que sirven para una posterior clasificación a una siguiente fase o a una competición, en este caso, a la UEFA Champions League.

<sup>23</sup> Trofeo que se disputa en verano y que inicia la temporada para los clubes europeos. Enfrenta al campeón de la UEFA Champions League y al campeón de la UEFA Europa League de la temporada anterior (UEFA, 2021).



Las cuotas de coeficientes son otro pago que se empezó a realizar la temporada 18-19, basado en la posición de los equipos en el ranking de coeficientes, el cual recoge una serie de puntuaciones que tienen los equipos en función de su rendimiento deportivo de los últimos diez años, añadiéndose bonificaciones por ganar, o haber ganado la UEFA Champions League o la antigua Copa de Europa, la UEFA Europa League<sup>24</sup>, o la antigua Copa de la UEFA y la Recopa de la UEFA. Cada club, recibe una cantidad de cuotas en función de su posición en el ranking, con valor de 1,108 millón de euros cada una. El último recibió esta cantidad mientras que el primero, que fue el Real Madrid en ese momento, recibió 35,456 millones de euros.

Pos ^	Club	Pais v	15/16 v	16/17 v	17/18 v	18/19 v	19/20 v	Pts v	Fed v
1 =	FC Bayern München	GER	29,000	22,000	29,000	20,000	36,000	136,000	14,956
2 =	Real Madrid CF	ESP	33,000	33,000	32,000	19,000	17,000	134,000	20,456
3 =	FC Barcelona	ESP	26,000	23,000	25,000	30,000	24,000	128,000	20,456
4 =	Club Atlético de Madrid	ESP	28,000	29,000	28,000	20,000	22,000	127,000	20,456
5 =	Juventus	ITA	18,000	33,000	23,000	21,000	22,000	117,000	14,130
6 =	Manchester City FC	ENG	26,000	18,000	22,000	25,000	25,000	116,000	18,092
7 =	Paris Saint-Germain	FRA	24,000	20,000	19,000	19,000	31,000	113,000	11,849
8 =	Sevilla FC	ESP	23,000	19,000	21,000	13,000	26,000	102,000	20,456
9 =	Manchester United FC	ENG	13,000	26,000	20,000	19,000	22,000	100,000	18,092
10 =	Liverpool FC	ENG	22,000	-	30,000	29,000	18,000	99,000	18,092

UEFA (2020). *Ranking de Coeficiente de Clubes de la temporada 2019-2020 [Figura 6]*. Recuperado de: UEFA.com

Por último, el *Market Pull* es un pago que reciben los clubes en función del valor que tiene el mercado de la televisión de un país para la competición. las cuotas se distribuyen entre los clubes de una misma Federación, cuyas cantidades variarán en función del número de equipos de la Federación que participen en la Champions League. La mitad del *Market Pool*, se reparte entre los clubes de una misma federación basándose en el rendimiento de esos equipos en la competición nacional, dándose los siguientes supuestos (UEFA, 2019):

Tabla 4

*Distribución del Market Pool en función del rendimiento en competiciones nacionales*

	Número de equipos que participan en la UEFA Champions League			
	4 EQUIPOS	3 EQUIPOS	2 EQUIPOS	1 EQUIPO
CAMPEÓN	40 %	45 %	55 %	100 %
SUBCAMPEÓN	30 %	35 %	45 %	

<sup>24</sup> La Europa League, antiguamente Copa de la UEFA, es otra competición que organiza la UEFA de carácter similar a la UEFA Champions League. Es considerada la segunda competición más importante de Europa a nivel de clubes.



TERCERO	20 %	20 %
CUARTO	10 %	

Recuperado de: Sistema de distribución de ingresos (UEFA, 2019).

La segunda mitad muestra el valor de cada mercado, el cual hará que se pague proporcionalmente a la cantidad de encuentros disputados por cada club en la Champions League de esta temporada. Por último, el *Financial Report* recoge unas cuotas proporcionales que se restan del total de ingresos que obtiene cada club, con el fin de ajustar las pérdidas causadas por la pandemia del COVID-19, incluyéndose también los importes que paga cada club a la ECA.

## 2.5 La organización de la final de la UEFA Champions League

En casi todos los grandes eventos deportivos, el momento culmen de la competición pasa por la realización de la final, en donde uno de los participantes se alzará como campeón. En el caso de la UEFA Champions League, se tratará su final, siendo el momento en el que mayor cantidad de espectadores se concentran para visualizarla, alcanzando unas audiencias de entorno a los 350 millones de personas en la final de la temporada 2018-2019 (Banco Santander, s.f.). Ante tal influencia, los actores y patrocinadores de la competición aprovechan este momento para llevar a cabo el grueso de sus estrategias y acciones con las que verse beneficiados, aumentando en las fechas próximas a la final el marketing, el engagement, actos institucionales, etc.

A lo largo del presente punto se irá exponiendo, en cierto orden cronológico, algunos pasos, decisiones o estrategias que lleva a cabo la UEFA para organizar la final de la Champions League, pudiéndose ver ejemplos que pueden aplicarse de forma práctica a las fases de la organización de un evento vistas en la primera parte del trabajo.

### 2.5.1 Elección de la sede

En primer lugar y, con una antelación de varios años previos a la celebración de la final, la UEFA determina el lugar dónde va a desarrollarse el evento, eligiendo una ciudad del país de las federaciones que la componen como sede —otras competiciones disponen de sedes a nivel nacional, como es el caso del Mundial de Fútbol de la FIFA—. La posibilidad de que un estadio pueda ser candidato para sede dependerá de la categoría que se le atribuya a este a partir del Reglamento de Infraestructura de Estadios de la UEFA, con el que se califican por categorías a los estadios en función de unos estándares como la calidad de iluminación, capacidad de asientos —como mínimo, ocho mil espectadores— entre otros criterios. Para una final, la categoría mínima requerida es de cuatro o cinco, siendo esta última la máxima posible (Hanley, 2021).



Pese a estos criterios, desde 2007 se decidió por parte de la UEFA y su expresidente Michel Platini, que muchos estadios de categoría cuatro no llegasen a plantearse como sede para la final pese a su nivel, dando prioridad a la capacidad de espectadores, estableciéndose un mínimo de setenta mil personas. Desde entonces, se intentó mantener esta cifra como filtro para la elección de la sede, siendo el Comité Ejecutivo de la UEFA —compuesto por veinte miembros elegidos por el Congreso de la UEFA, cada uno perteneciendo a un país como máximo— quien toma la decisión en todo este proceso. El mínimo de capacidad era tan grande que la UEFA ha ido optando por ser más flexible, aceptando la realización de finales en estadios con una menor capacidad, como es el caso de la de este año, celebrada en el Estadio do Dragão de Oporto, teniendo capacidad para albergar a cincuenta mil espectadores (Hanley, 2021).

Esta decisión, puede introducirse como una parte de la primera fase en la organización de un evento deportivo, realizándose diversos estudios con el fin de elegir el lugar adecuado para, en este caso, desarrollar la final. Como se ha mencionado previamente, la elección de la sede se realiza con varios años de previsión, estando actualmente elegidas las siguientes:

Tabla 5  
*Sedes de la final de la UEFA Champions League 2022, 2023 y 2024*

<b>Final de 2022 en Saint Petersburg Stadium, San Petersburgo, Rusia</b>
<b>Final de 2023 en Football Arena Munich, Múnich, Alemania</b>
<b>Final de 2024 en Wembley Stadium, Londres, Inglaterra</b>

Recuperado de: Anunciadas las finales de la Champions League de 2021, 2022, 2023 y 2024 (UEFA, 2019)

### *2.5.2 Preparación de la sede: El caso de la final de Cardiff 2017*

Otra de las acciones más reseñables en la organización de la final de la UEFA Champions League es la preparación y acondicionamiento de la ciudad donde se va a realizar, la cual puede llegar a recibir miles de aficionados al fútbol, independientemente de que estos vayan a ver el partido en el estadio. Los ejemplos que se van a exponer pertenecen a una de las finales más complicadas en cuanto a organización se refiere, siendo esta la final de 2017 en Cardiff, Gales.

El primer problema al que se enfrentó la ciudad fue la capacidad de hospedaje, no superando las cuatro mil habitaciones de hoteles. Para solventar esto, se decidió crear un *camping/glamping* en el parque de *Pontcanna Fields*, obteniendo así mayor oferta de alojamiento a un precio más asequible. Como alternativa, se facilitaron viajes en autobús hasta Cardiff para aquellos que se alojasen en ciudades cercanas como Birmingham,



Bristol o Swansea. Por su parte, la UEFA habilitó la Champions League Village, en *Coopers Field*, una zona de hospedaje para invitados con capacidad para siete mil personas (Beacham, 2017).

En cuanto a la seguridad del evento, laire Moggridge, directora de la red de carreteras del ayuntamiento de Cardiff, garantizó que la seguridad sería similar a la llevada a cabo en la cumbre de la OTAM de 2014, desplegando para la final unos mil quinientos agentes de policía provenientes de todo Reino Unido. Además, se introdujeron grandes cambios en la ciudad, desarrollando infraestructuras de protección —instalación de anillos de acero antiterroristas— y cerrando algunas carreteras el 3 de junio, día de la final (Beacham, 2017).

Toda organización de un evento deportivo, como se ha visto en el punto 1.4 del trabajo, exige de un determinado tiempo para planificarlo y ejecutarlo, el cual dependerá del tipo de evento, su tamaño, etc. En todo esto, la incertidumbre juega un papel esencial, sobre todo, en el siguiente ejemplo que se va a exponer, tratando la preparación y recepción de viajes a causa de la final, cuyos turistas, van a depender en gran medida de los dos clubes que lleguen a esta, por lo que trabajar en posibles escenarios diferentes es totalmente necesario para prever y planificar futuras acciones en base a ello.

En lo relativo a las cifras de visitantes y, según Tom Legg, miembro de la Asociación de Fútbol de Gales, Cardiff tendría el reto de recibir el día de la final unos ciento setenta mil visitantes, de los cuales solo setenta mil acudirían al estadio, y sumando a este tránsito las cincuenta mil personas nacionales que realizan sus trayectos diarios. La previsión de llegada de personas a través de los aeropuertos de Cardiff, Birmingham y Bristol fue de unas veintidós mil quinientas —siempre y cuando los clubes finalistas fuesen de países situados en el continente—, por lo que fue necesario de disponer de autocares que los llevaran a la ciudad Cardiff (Beacham, 2017).

El transporte por carretera fue otra alternativa utilizada por muchos, pero que tuvo grandes inconvenientes, sobre todo por el corte de las carreteras el día de la final. Pese a esto, el ayuntamiento de Cardiff, junto a varios propietarios de terrenos de la ciudad, crearon once mil plazas de aparcamiento para vehículos, las cuales fueron puestas en preventa antes de la final. Una vez concluida la final, se calculó que habría unos sesenta mil viajes en tren y mil doscientos cincuenta autobuses que ofrecerían rutas directas por más de treinta pueblos de toda Inglaterra, así como traslados al aeropuerto tras finalizar el partido (Beacham, 2017).

En cuanto a la realización de actividades y ocio, la UEFA desarrolla durante los días previos, incluso posteriores a la final, el llamado UEFA Champions Festival, un festival



gratuito que acoge a diversos artistas, bandas o DJ's, locales y globales. A parte de esto, existe otro tipo de entretenimiento, como fue, en el caso de Cardiff, la realización del UEFA Champions Gallery, un museo que celebra la historia de la Liga de Campeones y que se inauguró en el *Wales Millennium Centre* o, el Virtual Champions Aren, el cual ofrece a cualquiera que lo pruebe una experiencia de realidad virtual. Además, es costumbre que se lleve a cabo el partido de los campeones de la UEFA, en el que participan grandes leyendas del fútbol y cuya entrada también es gratuita (Beacham, 2017).

### 2.5.3 El marketing de la final

Los patrocinadores de la competición tienen, en este momento, la oportunidad de llegar a más público que en cualquier otra fase previa, por lo que, aprovechar el escaparate de este evento es algo primordial que todos los socios de la competición deben planificar y organizar. A parte del marketing o publicidad tradicional que ya realizan —televisión, redes sociales, etc—, adquiere gran relevancia la realización de acciones que acerquen a los patrocinadores con los aficionados, involucrándoles en estas, siendo necesario el desplazamiento hasta el lugar de la final —aunque también pueden llevarse a cabo en otros lugares distintos de el de la final—. Los ejemplos que se van a exponer a continuación pueden ser también catalogados como *fan engagement*, por lo que amplía a los ya desarrollados en el punto 2.3.

Retomando el ejemplo de la final de Cardiff y la ya mencionada Champions League Festival, los patrocinadores, que también participan en ella como socios, ofrecen diversas actividades a los aficionados como, por ejemplo, Mastercard y su peluquería gratuita, Gazprom con el reto *Ticket Barometer* —concurso de preguntas acerca de la competición—, cuyo ganador obtuvo dos entradas para la final, entre muchos otros (UEFA, 2017). La acción de marketing más interesante fue la realizada por Heineken que, a través del *street marketing*<sup>25</sup>, regaló aproximadamente sesenta mil bufandas con el color corporativo de la marca, el verde, diferenciando así a las personas que la llevaban del resto de aficionados (HMG, 2017).

Otra marca que aprovechó el escaparate de la final de la UEFA Champions League de, en este caso, 2016, fue Nissan, la cual presentó sus nuevos modelos de vehículos, centrándose especialmente en su coche eléctrico *Leaf*. Para ello, la compañía nipona se extendió a lo largo de la ciudad de Milán con diversos stands donde los aficionados

---

<sup>25</sup> Es una técnica de marketing que se sirve del medio urbano para llevar a cabo acciones incontrolables que tienen por objetivo, llamar la atención del consumidor o transeúnte mientras se fomenta la rumorología (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2017).



disfrutaron de juegos y actividades de fútbol con Kinect, además de poder ver la final entre Real Madrid y Atlético de Madrid (ESERP, 2017).

Si nos centramos en datos, la inversión publicitaria que se realizó a causa de la final de Cardiff 2017 incrementó de manera significativa, alrededor de un sesenta por ciento hasta un trescientos por ciento. Las redes sociales también se vieron influidas por el evento que, según datos de Facebook España, más de treinta y cuatro millones de personas alrededor del mundo tuvieron noventa y ocho millones de interacciones relacionadas con el partido —en España, fueron novecientas mil personas con unas interacciones de dos millones—. En Instagram, los Hashtags más utilizados fueron *#cardiff*, *#realmadrid* y *#championsleague* (HMG, 2017).

#### *2.5.4 La ceremonia de la final*

Todo lo comentado anteriormente se intensifica el día de la final, relacionándose todos y cada uno de los apartados mencionados anteriormente. Para las aficiones de los clubes finalistas, se les habilita unas zonas de encuentro, llamadas *Fan Zones*, en las que también se desarrollan diversas actividades de ocio mezcladas con conciertos de diferentes artistas y DJ's, quedando la proyección pública del partido deshabilitada. En el caso de Cardiff 2017, cada zona de aficionados se situaba próxima al estadio, facilitando así el trayecto en grupo para los aficionados. Además, la realización de actividades y conciertos quedó prohibida debido a la alerta terrorista establecida por esas fechas (Giovio, 2017).

Ya en el estadio, la final se estructura alrededor de una ceremonia previa, durante y posterior al partido, la cual finaliza con la coronación de unos de los clubes finalistas como campeón de Europa a nivel de clubes. A continuación, se van a exponer las diferentes etapas que conforman la ceremonia, estando recogidas en el documento de González Ramallal, Mesa López y Castilla Vallejo (2020):

La primera fase, conocida como presentación, es el periodo previo al momento más relevante del evento, el partido. En ella, se recogen todas las acciones, actores y objetos que han servido de base para las siguientes fases, estando impulsadas por cuatro fuerzas fundamentales como son la seguridad, la mercantilización, la dominancia del organizador y la retransmisión televisiva mundial. En cuanto a la segunda fase, y previamente a su inicio, uno de los momentos álgidos es cuando suena el himno de la competición, conocido por personas cercanas o ajenas al fútbol.

Para conocer su influencia, nos hemos apoyado en un proyecto en forma de vídeo llevado a cabo por MasterCard y la UEFA Champions League (Oñate, 2019), en el que



quince personas escucharon el himno y posteriormente fueron sometidas a unas preguntas. Varias personas catalogaron el himno y a la competición como “Es la fiesta del fútbol. Un compromiso con el arte”. Otros, se centran en momentos concretos, como, por ejemplo, a la mítica lona con forma de balón movida por niños en el centro del campo mientras suena la música. El himno es sin duda un aliciente más de la competición, capaz de sacar los sentimientos más profundos de cualquier hincha del fútbol, intensificados todavía más si es tu equipo el que disputa la final de la UEFA Champions League

El combate o partido —segunda fase—, se recoge en los noventa minutos que dura este, enfrentando no solo a los clubes finalistas —deportivamente hablando—, sino también a las aficiones, actores, jueces imparciales o árbitros, etc., estando todos ellos en conjunto al servicio del espectáculo. Tras finalizar el partido, llega la tercera fase, la coronación del club campeón. La UEFA es la que lleva a cabo este acto hiperregulado y protocolario en el que se destacan a los actores que han participado en el partido, tanto árbitros como jugadores y cuerpo técnico. Dentro de este ambiente festivo, el protocolo se flexibiliza al final de la fase, permitiendo la entrada de actores invitados —familiares, amigos, ...— y negándosela a intrusos no autorizados.

Por último y como fase final, se desarrollaría la celebración, en la que la institución organizadora, en este caso la UEFA, se va alejando junto con el evento de la presencia pública. El equipo vencedor es el que administra ahora la celebración en función de sus intereses, eclipsando y haciendo desaparecer de imagen al oponente. El cierre de la ceremonia coincide con la vuelta al campo con el trofeo y el fin de la retransmisión televisiva.

La fase más interesante organizativamente hablando es la primera, ya que contiene mayor cantidad de aspectos que se deben preparar para la correcta ejecución de las siguientes fases. La ceremonia de apertura de la final es el momento álgido previo al partido, en el que se realiza un espectáculo audiovisual que involucra a artistas musicales de danza, técnicos, etc. La ceremonia de este año tuvo como plato fuerte al DJ internacional Marshmello junto a la cantante Selena Gómez y Khalid, en una actuación en la que el protagonista fue la realidad virtual y el 3D, los cuales corrieron a cargo de la empresa española MR Factory<sup>26</sup>. Su contratación, como la de IYA Productions—localizada en Los Ángeles y encargada del equipo técnico y de los bailarines y cantantes— involucró a más de ciento setenta y cinco personas en una de las ceremonias de apertura más recordadas (Panorama Audiovisual, 2021).

---

<sup>26</sup> Productora española que desarrolla contenidos audiovisuales y multimedia, estando especializada en la producción virtual en tiempo real y el uso de la tecnología 3D (MR Factory, 2021).



### 2.5.5 El análisis post final y el *Financial Report*

Tras concluir la final, la UEFA debe hacer un análisis exhaustivo sobre la competición en general, viendo en qué puntos de ella se han cometido aciertos y errores que, para un futuro, no se vuelvan a cometer. Con la final es exactamente lo mismo, aunque, para este año, su análisis no es tan concluyente como el de temporadas anteriores debido a la actual influencia del COVID 19 y la adaptación de la UEFA a las circunstancias actuales. Con todo esto, se desarrolla el *Financial Report*, que contendrá un apartado específico de la UEFA Champions League en el que se recoja tanto lo mencionado anteriormente como el análisis financiero y económico de esa temporada en concreto.

## 3. La alternativa a la UEFA Champions League: El origen de la Superliga Europea de fútbol

El 18 de abril de 2021 saltó una de las noticias más relevantes de las últimas décadas en el ámbito del fútbol moderno: el anuncio de la creación de una nueva competición europea, ajena a la UEFA —siendo una posible sustituta de la UEFA Champions League— y fundada por doce de los clubes más importantes del continente. El comunicado de dicha competición recogía que “doce de los principales clubes de fútbol de Europa se han unido hoy para anunciar que han acordado establecer una nueva competición a mitad de semana, la Superliga, gobernada por sus clubes fundadores” (The Super League, 2021). La implicación de muchos de los clubes, debido a las protestas y al revuelo generado, no duró más de veinticuatro horas, saliéndose del proyecto y quedando únicamente, a fecha de la publicación del presente trabajo, el Real Madrid Club de Fútbol, Fútbol Club Barcelona y Juventus de Turín.

Tabla 6

*Clubes Fundadores de la Superliga Europea según comunicado del 18 de abril de 2021*

<b>Clubes Fundadores de la Superliga Europea</b>		
AC Milan	FC Barcelona	Manchester City
Arsenal FC	FC Internazionale Milano	Manchester United
Atlético de Madrid	Juventus FC	Real Madrid CF
Chelsea FC	Liverpool FC	Tottenham Hotspur

Recuperado de: Press Release (*The Super League, 2021*)

Para entender el significado de esta nueva propuesta tenemos que analizar en qué consiste la competición. Siguiendo con el comunicado, veinte clubes, los doce fundadores más tres invitados y cinco que se clasifican por méritos deportivos, se enfrentan en partidos



entre semana —siguiendo con el calendario habitual y la participación en sus respectivas ligas nacionales—, habiendo dos grupos de diez equipos que compiten a partidos a ida y vuelta. Los tres mejores de cada grupo pasan a la siguiente ronda, mientras que el cuarto y quinto, nuevamente de cada grupo, disputan un *playoff* a doble partido para completar el cupo de ocho equipos. Ya con ellos, se disputan los cuartos de final hasta la final —mismo formato que la UEFA Champions League en esta situación—, que se disputa en una sede neutral (The Super League, 2021).

Otra de las cuestiones importantes de todo esto fue como se iba a financiar el proyecto, ya que, uno de tal envergadura, necesitaría de un apoyo financiero externo. En este caso, el principal inversor y único conocido hasta la fecha era la empresa financiera estadounidense J.P Morgan, siendo esta una de las más antiguas e importantes del mundo. La entidad, estuvo dispuesta a hacer un préstamo de 3.983 millones de euros para la puesta en marcha de la competición, a devolver en un periodo de veintitrés años con un pago anual de 264 millones de euros, lo que asciende a un total de 6.100 millones de euros aproximadamente, algo totalmente atractivo para la entidad. Pese a esto, y ante el rechazo de la comunidad futbolística al proyecto, J.P Morgan también decidió abandonarlo (Agencia EFE, 2021).

### **3.1 La previsión de ingresos y su reparto en la competición**

Previamente al supuesto inicio de la competición y gracias al préstamo mencionado anteriormente de J.P Morgan, los clubes podrían recibir unos pagos previos entorno a los 233,33 millones de euros —previsión para los quince clubes fundadores sin contar con los cinco clasificados— en concepto de apoyo a la inversión en infraestructuras y para paliar las pérdidas por el COVID-19 (Palco23, 2021). Ya en movimiento y según previsiones, la Superliga Europea podría superar significativamente los ingresos audiovisuales y comerciales de la UEFA Champions League, que rondan alrededor de los 2.600 millones de euros.

En cuanto a los repartos y pagos solidarios, la diferencia en comparación con la UEFA Champions League es más que notable. Gracias a la competición, cada club participante se aseguraba, como mínimo, unos ingresos de 240 millones de euros por temporada (Palco23, 2021), incrementados hasta los 400 si el club salía vencedor del torneo (Lorenzo, 2021), siendo 275 millones más que lo ganó el campeón de la Champions League la pasada temporada (UEFA, 2020). Los repartos, se realizarán acorde a lo que se recoge en la Tabla 7:



Tabla 7  
*Reparto de premios económicos en la Superliga Europea*

32,5 %	<i>Reparto igualitario entre los quince Clubes Fundadores</i>
32,5 %	<i>Reparto entre los veinte clubes de la competición</i>
20%	<i>Reparto por méritos deportivos en la competición</i>
15 %	<i>Destinado al marketing de la competición</i>
<b>100 %</b>	<b>Reparto de premios en la Superliga Europea</b>

Recuperado de: Superliga vs Champions League: poder y dinero, en juego (*Palco23, 2021*)

Sobre los pagos en concepto de solidaridad, se estima que serían mayores que los realizados por la UEFA en la actualidad —destina aproximadamente 400 millones de euros—, superando los 10.000 millones de euros durante el periodo de compromiso de los clubes (The Super League, 2021).

### **3.2 Causas de su creación**

Una decisión que implica crear una nueva competición del calibre de la Champions League, debe tener un conjunto de razones de peso. Estas, han sido sumamente estudiadas y analizadas para tratar de solventar los problemas que derivan del actual modelo competitivo generando una alternativa de competición. En el caso de la Superliga Europea, analizaremos, a continuación, las diferentes causas, las cuales se encuentran interrelacionadas.

La primera de ellas es la problemática que existe con las decisiones de instituciones como la UEFA o la FIFA, de federaciones y ligas nacionales. Las decisiones de estos organismos respecto al aumento de competiciones y participantes con el objetivo de obtener mayores audiencias y, por ende, mayores ingresos televisivos, ha tenido el efecto contrario, reduciendo la calidad de los partidos a causa de la participación de clubes menores y obteniendo peores audiencias por ello, provocando un exilio de consumidores futbolísticos hacia otro tipo de entretenimientos más atractivos (Dalmau, 2021).

Otro punto de conflicto, específicamente con la UEFA, es el sistema de reparto de ingresos televisivos en la Champions League. Los grandes clubes alegan que, con ese método, los perjudicados son ellos, recibiendo unas cantidades de dinero no acordes a lo que generan para la competición, viéndose beneficiados mayoritariamente los clubes más pequeños. Dentro de nuestra liga, esto también sucede, siendo motivo de queja contra LaLiga y su presidente, Javier Tebas. Real Madrid FC y FC Barcelona, los equipos más influyentes del país y motivo de peso por el que los derechos televisivos de la liga española



valgan tanto dinero, reciben 155 y 166 millones de euros respectivamente, mientras que Éibar, con 44 millones de euros y Real Valladolid con 47, se ven beneficiados de todo esto sin tener gran relevancia e influencia en los derechos televisivos (Dalmau, 2021).

La disminución de audiencias, como ya se ha mencionado, es un problema al que se está enfrentando el fútbol actualmente y que debe revertir, comenzando por atraer de nuevo a un público tan importante como es el joven, que se encuentra gravemente distanciado de este deporte (Tavera Dávila, 2021). Según Dalmau (2021), las razones de esta separación son: la mayor oferta de entretenimiento gratuito o acorde al presupuesto<sup>27</sup> juvenil y el aumento de partidos de menor calidad, no atractivos para este público que busca en todo momento espectáculo y estímulos positivos.

Como última causa, la pandemia mundial que nos ha tocado vivir y que tanto ha afectado en todos los ámbitos, ha apresurado la creación de la competición, existiendo por el COVID-19 pérdidas en los grandes clubes en torno a los 200-300 millones de euros por año (Dalmau, 2021), algo inasumible y que pondría en peligro los proyectos deportivos futuros, incluso la vida institucional de dichos clubes. En todo esto, hay un ciclo que se repite: si los clubes grandes sufren, y pierden impacto en el fútbol, sus derechos televisivos tendrán menor valor, devaluando así las competiciones en las que participan y, por lo tanto, viéndose perjudicados los repartos de ingresos, recibiendo menos todos los clubes, incluidos los pequeños. Si esto se da, la sostenibilidad de los clubes más humildes es imposible, pudiéndose dar el caso de desaparición total.

### **3.3 La oposición de la comunidad futbolística**

De la misma forma en la que los clubes fundadores vieron la necesidad de crear una nueva competición que revolucionase el fútbol actual, la comunidad futbolística vio en el proyecto un despropósito cuyo objetivo era hacer más ricos a los clubes poderosos del continente a costa del deporte, de la solidaridad y de la equidad que tanto tiempo ha llevado conseguir.

La UEFA, principal institución afectada por la creación de la Superliga, se opuso desde el primer momento, ya que sus intereses se verían afectados, principalmente en materia de ingresos por derechos televisivos y en audiencias —ambas con posibilidad de verse reducidas drásticamente—. Esto ocurriría en todas sus competiciones, como la UEFA Champions League o la UEFA Europa League (Dalmau, 2021). Como represalia a lo sucedido, la UEFA amenazó con tomar medidas competitivas, legales y económicas con

---

<sup>27</sup> En el caso de la UEFA Champions League, privatizada en España y en otros países europeos, como se comentó en el punto 2.4, supone un gran desembolso que no todo el mundo se puede permitir y menos, los jóvenes.



las que impedir su desarrollo y castigar a los fundadores (Palco23, 2021). La FIFA (2021) también se pronunció en todo esto, comunicando que “a todo club o jugador implicado en una competición así, como consecuencia, no se le permitiría participar en ninguna competición organizada por la FIFA ni por su confederación correspondiente”. Esto ya quedó descartado, impidiéndolo el Ministerio de Justicia de Suiza, con autoridad también sobre ambos organismos (20 Minutos, 2021).

El posible asentamiento de la Superliga, podría hacerla convertirse en la competición más importante del mundo a nivel de clubes, algo, que las federaciones no ven con buenos ojos, sobre todo, por los efectos negativos que podría causar. Entre ellos, una reducción en el valor de las ligas nacionales o la menor posesión de control sobre el nuevo torneo (Dalmau, 2021). Junto a ellas, asociaciones como la ECA, han brindado apoyo en todo momento en la lucha contra la Superliga, afirmando que su compromiso es seguir trabajando de la mano con los clubes y con la UEFA para continuar desarrollando un modelo UCC, llamado Competiciones de Clubes de la UEFA (Goal, 2021).

Las ligas nacionales también se posicionaron, teniendo como ejemplo LaLiga que, encabezada por su presidente Javier Tebas, criticó el proyecto duramente como consecuencia de la inestabilidad y el peligro que generaría su creación para el campeonato español (Goal, 2021). Junto a las ligas, las quejas de los clubes, sobre todo de los más pequeños, iban entrando en la reducción del interés de sus partidos a causa de la repercusión de la Superliga, generando menos ingresos, pudiendo afectar esto a los futbolistas, de ahí sus reproches, fomentándose la incertidumbre acerca de su futuro laboral (Dalmau, 2021). En el ámbito europeo, no solo el rechazo fue de los clubes pequeños, sino que algunos de los más potentes del continente, como son el FC Bayern de Múnich, Borussia Dortmund o Paris Saint-Germain FC.

Otro factor clave fueron los aficionados, cuyas protestas, fomentaron la salida de muchos de los clubes fundadores de la competición. Las principales razones de las protestas fueron enfocadas hacia la elitización de la competición, la cual prácticamente limitaba e impedía la participación de una gran cantidad de clubes en ella. Dalmau (2021) hace también referencia a quejas por parte de aficionados de clubes específicos, los cuales, al no tener relación —tanto deportiva como económica— con los más importantes y poderosos de Europa, podría fomentarse la desaparición de muchos de ellos. Según un estudio de *We are Testers* —Gráfica 12 del Anexo IV—, realizado a 2250 personas, el 31,9% de los aficionados de los clubes fundadores españoles se posicionaron a favor de la Superliga, mientras que el 68,1 % estuvo en contra o lo tenía claro. Por el lado de los



aficionados ajenos a los clubes fundadores, la negativa a la creación de la competición es muy alta, con un 62,3 %, estando a favor solamente un 13,6 % de los aficionados.

Fuera del fútbol, algunos líderes de estado también han dado su opinión, posicionándose del lado contrario a la Superliga Europea. Boris Johnson, primer ministro del Reino Unido, comentó que “la Superliga golpearía al sistema de la Premier League y preocuparía a los aficionados de todo el país”. En el caso de Emmanuel Macron, presidente de la República Francesa, vio que el proyecto “amenaza la pirámide del fútbol europeo y acabaría con el sistema de meritocracia establecido desde hace muchos años” (Palco23, 2021).

## Conclusiones

La UEFA Champions League es una competición donde puede observarse la gran magnitud y escala de los grandes eventos que alberga, cuyas diferencias con otras competiciones del mismo nivel, como es la Copa Libertadores, son más que notables. Esto puede confirmarse, por ejemplo, con el estudio de los formatos de la competición, que permite asegurar que el de la Champions League es mucho más atractivo para la audiencia —también para patrocinadores, operadoras televisivas, entre muchos otros actores— que otro tipo de grandes competiciones, no sólo a nivel futbolístico, sino en el deporte en general. Esto ocurre si, por ejemplo, se comparan los números de una y otra, con la Copa Libertadores, y, sobre todo, si se le añade el factor de que los clubes europeos tienen mayor repercusión socioeconómica que los de Sudamérica.

Lo anterior se ve también reflejado en los datos económicos y de audiencia de ambas competiciones. La final de la Copa Libertadores de 2018 tuvo una audiencia de 350 millones de espectadores, treinta menos en comparación con la audiencia de la final de la Champions League de ese año. En el ámbito económico, la diferencia es más drástica, obteniendo la Libertadores la temporada pasada 246,8 millones de euros, 2.168,2 millones menos que lo recaudado por la Champions League esa misma temporada. Por lo tanto, el poderío de la competición europea por excelencia queda, comparando con uno de sus principales competidores, totalmente refutada, destacando su formato y el atractivo que genera, la capacidad de generar ingresos y la repercusión que tienen los clubes europeos.

Gracias al análisis del patrocinio y del *fan engagement* de la Champions League, se aprecia un desarrollo y unas acciones por parte de la UEFA que se enfocan hacia un consumidor futbolístico en concreto, los *supporters*, englobando a todos y cada uno de los miembros de este grupo expuestos en el punto 1.5.1: a los hinchas de clubes, a los amantes del fútbol, a los asistentes casuales y a los aficionados al fútbol en general. A mayores, y con puntos como el análisis de la estrategia económica de la competición, se



aprecia otro consumidor de gran valor para la Champions League como son los patrocinadores —Heineken, Mastercard, etc—, los cuales influyen de forma directa en la obtención de ingresos de la competición, aportando en la temporada pasada 363,6 millones de euros.

La UEFA Champions League sigue siendo una competición viable económicamente en materia de ingresos, quedando demostrado en el análisis realizado en el punto 2.4 del trabajo. Dichos ingresos, recogidos en la Gráfica 7, se han visto influenciados, primero, del establecimiento de una estrategia deportiva que ha encontrado su número óptimo de partidos, fases y participantes en la competición, y, segundo, del desarrollo de una estrategia económica basada en la obtención de ingresos a través de la marca Champions League, compuesta, de unos derechos comerciales y televisivos. Hay que destacar de estos últimos, el gran impulso que recibieron gracias a la privatización televisiva de la competición en ciertos países europeos, como España, a partir de la temporada 2018-2019, coincidiendo con el aumento de fases de la competición, pasando de nueve a once en esa misma temporada.

El momento culmen de la UEFA Champions League, la final, es, sin duda alguna, un gran evento deportivo, ya que este cumple con las características o requisitos recogidos en el último concepto del apartado 1.1 del trabajo, por el cual, el evento ofrece un producto a un gran número de espectadores, como es el caso de la final, que buscan entretenimiento y espectáculo a través del fútbol, desarrollándose la planificación, preparación y ejecución del evento en un ámbito complejo en el que colaboran diversos actores, como la UEFA, los clubes, patrocinadores, Gobiernos nacionales y locales, empresas subcontratadas... En lo referido a la organización de la final, observándose esto a lo largo de los ejemplos expuestos en el punto 1.5, la UEFA la realiza correcta y cronológicamente en base a las fases en la organización de los eventos deportivos recogidas en el apartado 1.4, por lo que, si se toma a la final de la Champions League como ejemplo de evento extrapolable a otros deportes, se puede llegar a decir que las fases expuestas se adecuan a cualquier tipo de deporte.

Es necesario destacar que, en cuanto a los factores externos, desde hace año y medio, la UEFA debe tener en cuenta un nuevo factor influyente en la organización de la final, la pandemia del COVID-19, con la que se ven repercutidas muchas de las decisiones que se toman acerca de esta, desde la elección de una sede en donde la incidencia del virus sea pequeña, pasando a la no realización de ciertas actividades de la Champions League Festival o de las *Fan Zones*, hasta la limitación de aforo en el estadio para los aficionados que desean disfrutar de la final presencialmente.



Bajo una perspectiva global, se concluye que la UEFA Champions League es una competición compleja a nivel organizativo y estratégico —deportivo y económico—, que, por historia, influencia y características, la convierten, objetivamente, en la mejor competición de clubes del mundo. Pese a esto, el intento de creación de una competición europea externa a la UEFA, como fue la Superliga europea, deberá ser tomado por la institución regidora del fútbol en Europa como un aviso de que algunas de sus acciones o estrategias no están contentando a toda la comunidad futbolística, como es, por ejemplo, el reparto de ingresos televisivos en la UEFA Champions League.

Se deduce, por todo lo expuesto en la tercera parte del trabajo, que la disputa entre los clubes fundadores de la Superliga Europea y parte de la comunidad futbolística se debe principalmente al ámbito económico, por el que, por una parte, los grandes clubes europeos encuentran lícito dejar de lado a la UEFA y a la Champions League con tal de obtener mayor cantidad de ingresos económicos, siendo secundarias otras causas de creación, y, por otra parte, la UEFA, federaciones y ligas nacionales se oponen al proyecto a causa de la más que posible devaluación económica y deportiva de sus competiciones. El tema Superliga Europea, actualmente, es difícil de predecir y encaminar por incertidumbre y la limitada información que existe hasta la fecha, lo que abre una puerta a futuras líneas de estudio e investigación sobre este proyecto tan complejo a la par que polémico.

## Bibliografía

- 20 minutos. (25 de Abril de 2017). *Atlético de Madrid ayudará al Club Deportivo Parquesol de Valladolid a cambio de tener prioridad sobre sus jugadores: 20 minutos*. Obtenido de 20minutos.es: <https://bit.ly/35ebpUZ>
- 20 Minutos. (7 de Junio de 2021). *La UEFA y la FIFA no podrán tomar represalias contra los clubes de la Superliga, según el ministerio de Justicia de Suiza: 20 Minutos*. Obtenido de 20minutos.es: <https://bit.ly/2SkhLPK>
- Agencia EFE. (23 de Abril de 2021). *JP Morgan reconoce que juzgó mal el impacto de la Superliga en el fútbol: Agencia EFE*. Obtenido de Efe.com: <https://bit.ly/3gQbgxP>
- Agudo San Emeterio, Á., & Toyos Rugarcía, F. (2003). *Marketing del fútbol*. Pirámide.
- Alonso Rivas, J., & Grande Esteban, I. (2013). *Comportamiento del Consumidor. 8ª Edición*. Esic Editorial.
- Añó Sanz, V. (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas: Los grandes eventos*. INDE Publicaciones.
- Ayora, D., & García, E. (2004). *Organización de eventos deportivos*. Inde.
- Baker, A. (7 de Febrero de 2020). *The Most Watched Sporting Events in The World: Roadtrips*. Obtenido de Roadtrips.com: <https://bit.ly/3gcJRFR>



- Banco Santander. (s.f.). *Cifras y estadísticas de la final de Champions: Banco Santander*. Obtenido de Blog.bancosantander.es: <https://blog.bancosantander.es/tendencias/estadisticas-final-champions/>
- Bayern de Múnich. (7 de Mayo de 2018). *El FC Bayern y la Federación Japonesa de Fútbol acuerdan una colaboración*. Obtenido de Fcbayern.com: <https://bit.ly/2R85CNm>
- Beacham, R. (7 de Abril de 2017). *Champions League final in Cardiff: What you need to know: BBC*. Obtenido de Bbc.com: <https://bbc.in/2U6YCKR>
- BibLus. (Noviembre de 2019). *WBS (Work Breakdown Structure), qué es y cómo se usa*. Obtenido de Biblus.com: <https://bit.ly/33AMjin>
- BLOGS udimá. (s.f.). *Riesgos e inconvenientes asociados a la internacionalización de la empresa: BLOGS udimá*. Obtenido de blogs.udima.es: <https://bit.ly/2RpCVM6>
- BOE. (1990). *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*.
- Brodie, R. J., Hollebeeck, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 1-20.
- Bubble Football. (10 de Junio de 2020). *Historia de la Premier League, la liga inglesa de fútbol: Bubble Football*. Obtenido de Bubblefootball.es: <https://bit.ly/3vc7D9w>
- Bühler, A., & Nufer, G. (2010). *Relationship Marketing in Sports*. Butterworth-Heinemann.
- Camacho, M. (14 de Febrero de 2020). *¿Qué es y cómo funciona el Fair Play Financiero?: ABC*. Obtenido de Abc.es: <https://bit.ly/2SDhc3v>
- Camy, J., & Robinson, L. (2008). Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas. En J. Camy, & L. Robinson, *Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas* (pág. 280).
- Casar González, A. (2 de Junio de 2019). *La Champions League, un tanque: por qué la Copa Libertadores la mira de lejos: La Nación*. Obtenido de Lanacion.com.ar: <https://bit.ly/2RJKeHA>
- Castañeda, S. (11 de Abril de 2021). *El Clásico del Di Stéfano reunió a 1,8 millones en Movistar LaLiga: As*. Obtenido de As.com: <https://bit.ly/3iBaoOS>
- Cedrón Vivas, A. (2008). Los patrocinios en los medios de comunicación. *Plan de Formación 2008/2009*, 45-46.
- Cities of Migration. (12 de Julio de 2012). *Un juego, una comunidad: Asociación de la autoridad local con el club de fútbol: Colaboración entre el Municipio de Greenwich y el Charlton Athletic Football Club*. Obtenido de Citiesofmigration.ca: <https://bit.ly/3iDAkcC>
- Clark, G. (2009). Las Ciudades y los Eventos Globales. *Conferencia Internacional*. Madrid.
- CONMEBOL. (2020). *72º Congreso Ordinario de la CONMEBOL*. Obtenido de Conmebol.com: <https://bit.ly/3xdq8LQ>
- CONMEBOL. (3 de Febrero de 2021). *Manual de Clubes: CONMEBOL*. Obtenido de Conmebol.com: <https://bit.ly/3x7aFgm>



- Dalmau, X. (2021). *Superliga Europea de Fútbol. ¿A quién beneficia y a quién perjudica?* Barcelona: 2021.
- Desbordes, M., & Falgoux, J. (2006). Gestión y organización de un evento deportivo. En M. Desbordes, & J. Falgoux, *Gestión y organización de un evento deportivo* (pág. 15).
- Diario Olé. (4 de Diciembre de 2018). *Súper en audiencia: Olé*. Obtenido de Ole.com.ar: <https://bit.ly/2TQOJHQ>
- Dolles, H., & Söderman, S. (2012). The network of value captures in football club management: A framework to develop and analyze competitive advantage in professional team sports. *Handbook of Research on Sport and Business*, 1-42.
- Erat, P., Desouza, K., Kurzawa, M., & Schäfer-Juge, A. (2006). Business customer communities and knowledge sharing: Exploratory study of critical issues. *European Journal of Information Systems*, 511-524.
- ESERP. (24 de Mayo de 2017). *Las estrategias de marketing en la final de la Champions: El blog de eserp*. Obtenido de Eserpblog.com: <https://bit.ly/3gEj5oO>
- Essex, S., & Chalkley, B. (2010). Las transformaciones urbanas a raíz de la celebración de los Juegos Olímpicos. Barcelona.
- Fanjul Suárez, J. L. (2003). *Talento y... talante*. León: Universidad de León.
- Fernández Maldonado, J. (3 de Octubre de 2018). *Cómo ver la Champions en TV esta temporada 2018-2019: As*. Obtenido de As.com: <https://bit.ly/34L89QM>
- Fernandez R., J. (30 de Abril de 2021). *La Diputación de Málaga acude al rescate del club de Martiricos: Marca*. Obtenido de Marca.com: <https://bit.ly/3uAEDYz>
- FIFA. (21 de Enero de 2021). *COMUNICADO DE LA FIFA Y LAS SEIS CONFEDERACIONES: Fifa.com*. Obtenido de Fifa.com: <https://fifa.fans/3xPfkUi>
- FIFA. (2021). *FEDERACIONES MIEMBRO DE LA FIFA*. Obtenido de Es.fifa.com: <https://fifa.fans/2SwzzXO>
- FIFA. (2021). *Quiénes somos: FIFA*. Obtenido de Fifa.com: <https://es.fifa.com/who-we-are/>
- FIFA.com. (2021). *Eliminatorias: FIFA.com*. Obtenido de FIFA.com: <https://es.fifa.com/worldcup/preliminaries/>
- Forjanés, C. (1 de Marzo de 2020). *Real Madrid y Barça generan más dinero que 14 países: As*. Obtenido de As.com: <https://bit.ly/3zkzlye>
- Frame, J. D. (1999). *La dirección de proyectos en las organizaciones*. Ediciones Granica.
- Fundación Alma de Futuro. (2 de Mayo de 2011). El origen de la Champions League (Copa de Europa). *Libertad Digital*, págs. 1-4.
- García, M. (11 de Agosto de 2016). *El fútbol español cambia su nombre e identidad... dos veces en un mes: Brandemia\_*. Obtenido de Brandemia.org: <https://bit.ly/3wL2XZR>
- Gestion.Org. (s.f.). *Sociedad Anónima Deportiva: descubre cómo funcionan los equipos más conocidos: Gestion.Org*. Obtenido de Gestion.org: <https://bit.ly/3qrXlkw>



- Giovio, E. (29 de Mayo de 2017). *La final de la Champions se jugará con el estadio cerrado por seguridad: El País*. Obtenido de Elpais.com: <https://bit.ly/2Szehcq>
- Goal. (23 de Abril de 2021). *Cómo será la Superliga europea: Cuántos y qué equipos jugarán, cuando empieza, formato y qué pasa con la Champions League*. Obtenido de Goal.com: <https://bit.ly/3j6sqsh>
- Gómez, S., Opazo, M., & Barrios, M. (2011). *UEFA Champions League: El éxito de una estrategia empresarial y deportiva*. Navarra.
- Gonzalez, C. (Julio de 2018). *Exposiciones universales. Inicios del mundo contemporáneo: Emagister*. Obtenido de Emagister.com: <https://bit.ly/3tg3EHu>
- González-Ramallal, M. E., Mesa López, A., & Castilla Vallejo, J. L. (2020). La tribu global del fútbol. Rituales e identidades en transformación en las finales de la UEFA Champions League. *Papeles del CEIC*, 1-18.
- Gratton, C., & Solberg, H. A. (2007). *The economics of sport broadcasting*. Routledge.
- Hanley, L. (16 de Mayo de 2021). *Examining How UEFA Chooses A Venue For The Champions League Final: The18 Fútbol*. Obtenido de The18.com: <https://bit.ly/3gr8Sfn>
- HMG. (8 de Junio de 2017). *EL MARKETING DETRÁS DE LA FINAL DE CHAMPIONS LEAGUE: #HMG*. Obtenido de Hmg.eu: <https://bit.ly/2TIJ6vx>
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 555-573.
- Julián Gil, G. (2007). *Hinchas en tránsito. Violencia, memoria e identidad en una hinchada de un club del interior*. Editorial EUEDEM.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4).
- Kunz, B. (3 de Marzo de 2008). *Why Widgets Don't Work: Bloomberg*. Obtenido de Bloomberg.com: <https://bloom.bg/3g0dQQ9>
- L.J. (29 de Mayo de 2018). *La Champions reparte millones tras la gran final: Expansión*. Obtenido de Expansión.com: <https://bit.ly/3viMVVA>
- León, N. (21 de Abril de 2021). *¿Superliga sí o no? Los aficionados al fútbol responden: We are Testers*. Obtenido de Wearetesters.com: <https://bit.ly/3djGPxC>
- Lorenzo, A. (20 de Abril de 2021). *La 'Guerra de la Superliga' pone en jaque un negocio de 15.400 millones en España: El Economista*. Obtenido de Eleconomista.es: <https://bit.ly/3qgo97l>
- Magaz-González, A., & Fanjul-Suárez, J. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 144-160.
- Manzenreiter, W. (2004). Japanese football and world sports: raising the global game in a local setting. *Japan Forum* (págs. 289-313). Routledge.
- Marca. (19 de Marzo de 2021). *Cuadro de cuartos y semifinal de la UEFA Champions League 2020-2021*. Obtenido de Marca.com: <https://bit.ly/3tHoC2o>



- Marsch. (2019). *Mapa de Riesgo Económico: Marsch*. Obtenido de Marsch.com: <https://bit.ly/3v4zatN>
- Marsh. (2019). *Mapa de Riesgo Político 2019: Marsh*. Obtenido de Marsh.com: <https://bit.ly/3fxG4S0>
- Martín, J. M. (29 de Marzo de 2021). *Historia de la Eurocopa (1960-2020): Memorias del Fútbol*. Obtenido de Memoriasdelfutbol.com: <https://bit.ly/3uqnoZT>
- Martínez López, J. S. (Agosto de 2012). *Los eventos deportivos: concepto, historia, características, implicaciones y tipos: EFDeportes.com*. Obtenido de Efdportes.com: <https://bit.ly/32qcdEX>
- Mastercard. (2018). *Mastercard y Pelé unen a los fans de la UEFA Champions League en #ComienzaAlgoPriceless: Mastercard*. Obtenido de Newsroom.mastercard.com: <https://mstr.cd/3yAFTOe>
- McCosker, P. (2004). *Manchester United: The transformation of a football club into a global brand*. Universidad de Worcester.
- Menchén, M. (30 de Marzo de 2021). *Banco Santander se 'borra' de la Champions League: no renovará su patrocinio global con Uefa: 2Playbook*. Obtenido de 2playbook.com: <https://bit.ly/3huhXpF>
- Miranda, D. (3 de Junio de 2020). *El renacer de los Juegos Olímpicos en la modernidad: Historia National Geographic*. Obtenido de Historia.nationalgeographic.com: <https://bit.ly/2Rq6k8p>
- Morrow, S. (1999). *The New Business of Football: Accountability and Finance in Football*. Palgrave Macmillan.
- Morrow, S., & Hamil, S. (2003). *Corporate community involvement by football clubs: Business strategy or social obligation?* Universidad de Stirling.
- MR Factory. (2021). *About MR Factory*. Obtenido de Mrfactory.tv: <https://bit.ly/3h1R8bX>
- Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. En M. Müller, *What makes an event a mega-event? Definitions and sizes* (págs. 634-637).
- My Country? Europe. (25 de Mayo de 2018). *Champions League. The Cultural Role of Football: My Country? Europe*. Obtenido de mycountryeurope.com: <https://bit.ly/3bcsAK4>
- Nissan. (s.f). *Nissan and UEFA score another perfect strike with renewed partnership: Nissan*. Obtenido de Nissan-me.com: <https://bit.ly/2QJD3pb>
- Oleart, Á. (6 de Febrero de 2012). *Historia del Football (I): Nacimiento y popularización: La Media Inglesa*. Obtenido de Lamediainglesa.com: <https://bit.ly/3uluEGW>
- Olín García, R. (18 de Mayo de 2016). *La UEFA Champions League. Torneo. Negocio. Marca. Historia de una de las mayores competencias deportivas: Mugs Noticias*. Obtenido de Mugsnoticias.com: <https://bit.ly/32N65XB>
- Onyestyák, N. (2009). *Investigación histórica sobre los órganos de seguridad del Estado en Hungría y su papel en el boicot a los Juegos Olímpicos de 1980 y 1984*. Budapest.



- Oñate, Q. (9 de Abril de 2019). *15 aficionados bajo el influjo del himno de la Champions: El País*. Obtenido de Elpais.com: <https://bit.ly/3qsaoCC>
- Ortega, E. (24 de Enero de 2013). *Bruselas investigará el 'rescate' de la Generalitat valenciana al fútbol si algún club lo pide: Público*. Obtenido de Público.es: <https://bit.ly/2SKZyLi>
- Palco23. (19 de Abril de 2021). *Los actores de la Superliga: quién está a favor y quién en contra. Palco23*. Obtenido de Palco23.com: <https://bit.ly/3wR7rhp>
- Palco23. (19 de Abril de 2021). *Superliga vs Champions League: poder y dinero, en juego: Palco23*. Obtenido de Palco23.com: <https://bit.ly/3qdSSlv>
- Panorama Audiovisual. (2021). *La empresa española MR Factory lleva la producción virtual a la final de la Champions League: Panorama Audiovisual*. Obtenido de Panoramaaudiovisual.com: <https://bit.ly/3qc2MUA>
- Parent, M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 135-164.
- Parry, A. S. (2001). Successful event management: a practical handbook. En A. S. Parry, *Successful event management: a practical handbook* (pág. 4). London.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid: ESIC.
- Quiles, J. M. (16 de Marzo de 2018). *¿Qué es un ERP? ¿Para qué sirve y qué beneficios aporta?: Clave i*. Obtenido de Clavei.es: <https://bit.ly/3yzvpi9>
- Real Federación Española de Fútbol. (17 de Octubre de 2019). *Calendario internacional de partidos y lista de acceso para la temporada 2020-2021: RFEF*. Obtenido de Rfef.es: <https://bit.ly/3c0ZLAI>
- Ribas, A. (21 de Octubre de 2020). *¿Qué es el patrocinio? Definición y concepto en publicidad: Cyberclick*. Obtenido de Cyberclick.es: <https://bit.ly/2Tfkw57>
- Robles Bayancela, J. E. (2012). *El fútbol como medio publicitario*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Roche, M. (2000). Megaevents and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture. En M. Roche, *Megaevents and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture* (pág. 1). London.
- Rodriguez Abreu, M. (Agosto de 2010). *El origen del deporte contemporáneo en los países centrales y su legado en la evolución de la Educación Física: Efdportes.com*. Obtenido de EFDeportes.com: <https://bit.ly/3ukV7o6>
- Rodríguez, M. (1 de Octubre de 2020). *Sorteo de Champions 2020 - 2021: Grupos y rivales de Real Madrid, Barcelona, Atlético y Sevilla: Marca*. Obtenido de Marca.com: <https://bit.ly/3hriJUI>
- Ros, A. (10 de Diciembre de 2020). *Los 12 Fundadores De La Liga Inglesa: TresCuatroTres*. Obtenido de trescuatrotres.com: <https://bit.ly/3eZqUEy>



- Santomier, J., & Hogan, P. (2013). Social Media and Prosumerism: Implications for Sport Marketing Research. *Handbook of Research on Sport and Business*, 179-201.
- Sedley, R. (2008). *Customer Engagement Survey. Report prepared for Ofgem*.
- Senovilla, G. (2000). Patrocinio, esponsorización y mecenazgo en el deporte. *1ª Jornadas Deportivas Castrourdiales 2000*. Castro Urdiales.
- Shone, A., & Bryn, P. (2001). Successful event management: a practical handbook. En A. Shone, & P. Bryn, *Shone, Anton; Parry Bryn* (pág. 4). London.
- Söderman, S., Dolles, H., & Dum, T. (2010). Managing football. International & global developments. En S. Hamil, & S. Chadwick, *Managing football: An international perspective* (págs. 85-101). Butterworth-Heinemann.
- Sports Management School. (2019 de Abril de 2019). *Los beneficios de una marca de ser patrocinador de la Champions League: Sports Management School*. Obtenido de Sportsmanagementschool.es: <https://bit.ly/3bLPyYT>
- Tavera Dávila, E. (20 de Abril de 2021). Florentino Pérez: “Los jóvenes ya no tienen interés por el fútbol”: *LosPleyers.com*. Obtenido de LosPleyers.com: <https://bit.ly/35HkdTw>
- The Free Dictionary. (s.f). *Diccionario: The Free Dictionary*. Obtenido de Es.thefreedictionary.com: <https://bit.ly/2Sjd0FQ>
- The Super League. (2021). *Press Release: The Super League*. Obtenido de Thesuperleague.es: <https://bit.ly/2TPICVA>
- Tomas, D. (2 de Junio de 2020). ¿Qué son los stakeholders y cómo afectan a tu empresa?: *Cyberclick*. Obtenido de Cyberclick.es: <https://bit.ly/33T7Ket>
- Trullols, J. (23 de Abril de 2021). *Así repartió la UEFA los 2.419 millones en ingresos de la Champions 2019-2020: Palco23*. Obtenido de Palco23.com: <https://bit.ly/3no7Tzt>
- UEFA. (1992). *UEFA Champions League: club manual*. Suiza.
- UEFA. (1993). *Financial Report 1992/93*. Suiza.
- UEFA. (2005 de Julio de 2005). *1954-1962: Birth of UEFA*. Obtenido de Uefa.com: <https://bit.ly/2RG0XTe>
- UEFA. (26 de Febrero de 2008). *Gane premios con el Fan Football Blog: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3vgRNe6>
- UEFA. (13 de Octubre de 2016). *Historia: No al racismo*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3oNCaJ2>
- UEFA. (26 de Mayo de 2017). *Dónde y cuándo: UEFA Champions Festival en Cardiff: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3xodWrM>
- UEFA. (24 de Septiembre de 2019). *Anunciadas las finales de la Champions League de 2021, 2022, 2023 y 2024: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3zxoTcu>
- UEFA. (24 de Septiembre de 2019). *Anunciadas las finales de la Champions League de 2021, 2022, 2023 y 2024: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3vSXT44>



- UEFA. (19 de Noviembre de 2019). *Heineken se asocia con la UEFA EURO 2020 y renueva su patrocinio con la UEFA Champions League: UEFA*. Obtenido de Uefa.com: <https://bit.ly/3omSS1E>
- UEFA. (11 de Julio de 2019). *Sistema de distribución de ingresos: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3uMiYwA>
- UEFA. (6 de Febrero de 2019). *UEFA y ECA firman un Memorandum de Entendimiento*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3c15B4U>
- UEFA. (2020). *Coeficiente por clubes 2019/2020: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3fOnbeR>
- UEFA. (2020). *Financial report 2019/20*. Suiza.
- UEFA. (20 de Octubre de 2020). *Mastercard renueva su acuerdo con la UEFA Champions League: UEFA*. Obtenido de Uefa.com: <https://bit.ly/3fkdKTO>
- UEFA. (1 de Diciembre de 2020). *PepsiCo renueva su acuerdo con la UEFA Champions League hasta 2024: UEFA*. Obtenido de Uefa.com: <https://bit.ly/3eMdsFp>
- UEFA. (2021). *Coeficiente de clubes por federaciones: Uefa.com*. Obtenido de Uefa.com: <https://bit.ly/3e6B7QB>
- UEFA. (2021). *La Supercopa de la UEFA: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3prT0xo>
- UEFA. (20 de abril de 2021). *Nuevo formato de la Champions League 2024. Todo lo que necesitas saber: Uefa.com*. Obtenido de Uefa.com: <https://bit.ly/3t72AWF>
- UEFA. (2021). *Socios: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3wDnvmc>
- UEFA. (15 de Enero de 2021). *UEFA Assist: UEFA*. Obtenido de Es.uefa.com: <https://bit.ly/3i17iTO>
- UEFA. (2021). *Uefa: UEFA Champions League*. Obtenido de Es.uefa.com/uefachampionsleague/: <https://bit.ly/3fG0ZT1>
- UEFA. (s.f.). *UEFA and the European institutions*. Obtenido de Uefa.com: <https://bit.ly/3oV7Fks>
- Valero, C. (10 de Febrero de 2020). *¿Movistar, Orange, DAZN...? Así cambiará la Champions en la tele o Internet: ADSLZone*. Obtenido de Adslzone.net: <https://bit.ly/3iAWFr6>
- W Deportes. (28 de Febrero de 2019). *¿Sabes cuánto dinero genera el clásico?: W Deportes*. Obtenido de Wdeportes.com: <https://bit.ly/3zkEjAD>
- We are Testers. (2021). *Inicio: We are Testers*. Obtenido de Wearetesters.com: <https://bit.ly/3x3C8jr>



## **Anexos**

### **Anexo I**

Dentro del Capítulo II de la Ley de Deportes 10/1990 (BOE, 1990), los artículos más reseñables y utilizados para el apartado 1.5, en concreto, para los socios de clubes, son:

#### *Artículo 13.*

A los efectos de esta Ley se consideran Clubes deportivos las asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas.

#### *Artículo 14.*

Los Clubes deportivos, en función de las circunstancias que señalan los artículos siguientes, se clasifican en: a) Clubes deportivos elementales. b) Clubes deportivos básicos. c) Sociedades Anónimas Deportivas

#### *Artículo 19.*

1. Los Clubes, o sus equipos profesionales, que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, adoptarán la forma de Sociedad Anónima Deportiva a que se refiere la presente Ley. Dichas Sociedades Anónimas Deportivas quedarán sujetas al régimen general de las Sociedades Anónimas, con las particularidades que se contienen en esta Ley y en sus normas de desarrollo.

2. En la denominación social de estas Sociedades se incluirá la abreviatura «SAD».

3. Las Sociedades Anónimas Deportivas tendrán como objeto social la participación en competiciones deportivas de carácter profesional y, en su caso, la promoción y el desarrollo de actividades deportivas, así como otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica.

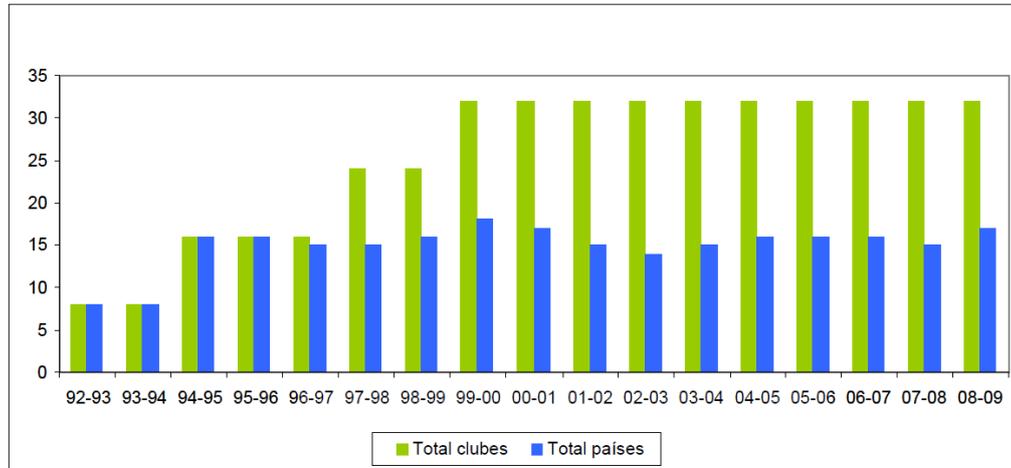
4. Las Sociedades Anónimas Deportivas sólo podrán participar en competiciones oficiales profesionales de una sola modalidad deportiva.



## Anexo II

Gráfica 1

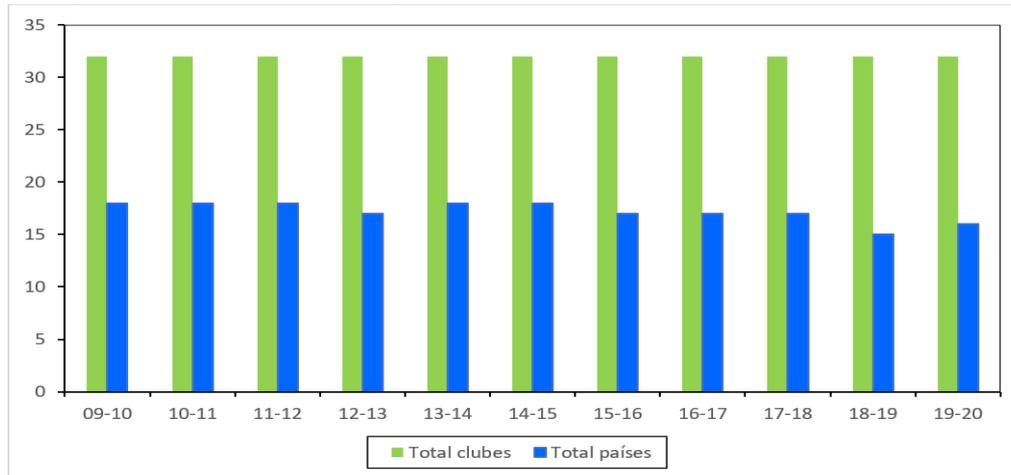
Países y clubes que participan en la competición, 1992-2009



Recuperado de: UEFA Champions League: El éxito de una estrategia empresarial y deportiva (Gómez, Opazo, & Barrios, 2011).

Gráfica 2

Países y clubes que participan en la competición, 2009-2020

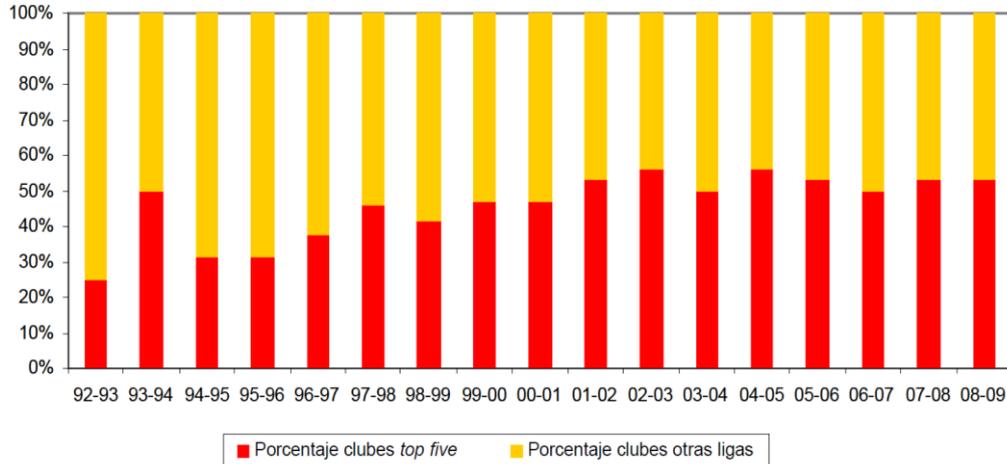


Elaboración propia



Gráfica 3

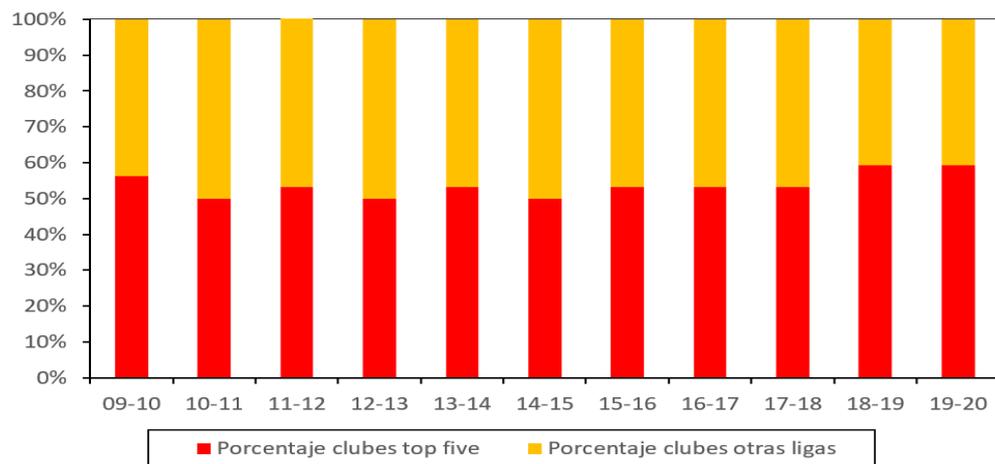
*Evolución de la participación de las ligas top five y resto de ligas europeas, 1992-2009*



Recuperado de: UEFA Champions League: El éxito de una estrategia empresarial y deportiva (Gómez, Opazo, & Barios, 2011).

Gráfica 4

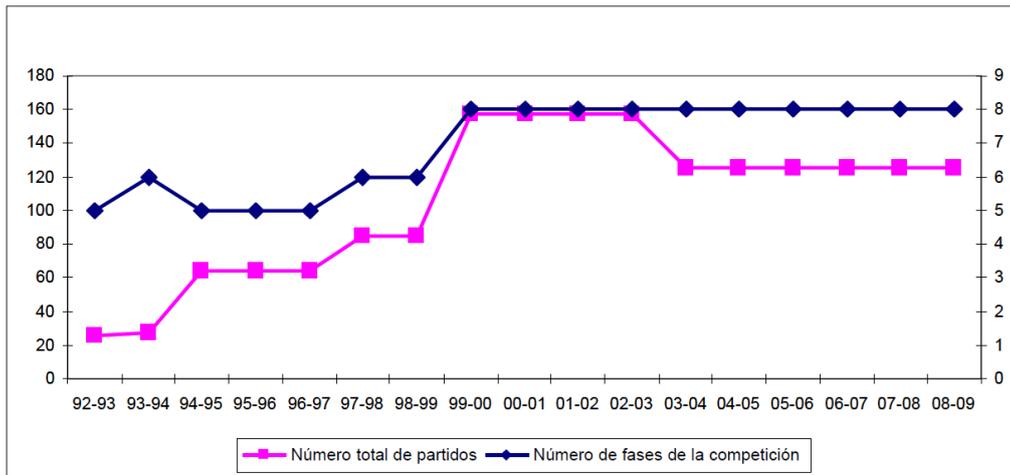
*Evolución de la participación de las ligas top five y resto de ligas europeas, 2009-2020*



Elaboración propia

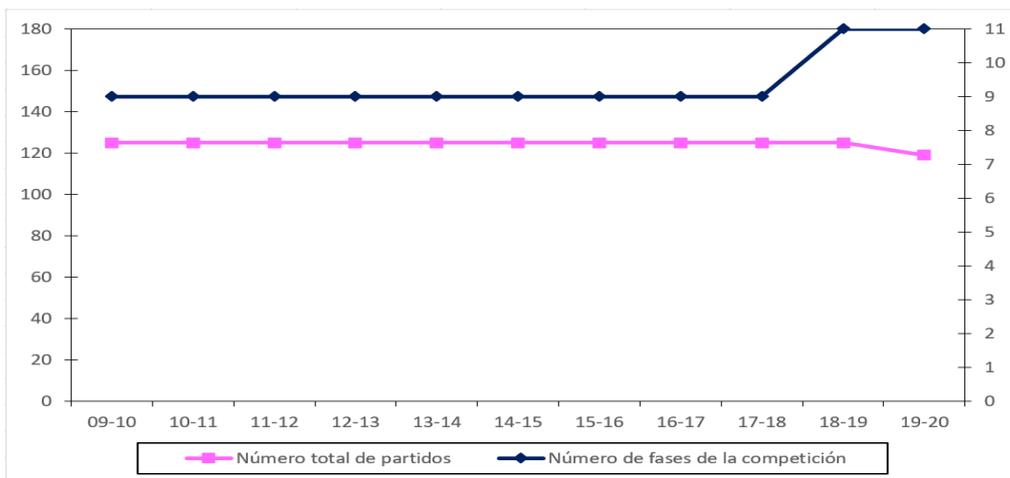


Gráfica 5  
Evolución del número de partidos y fases de la competición, 1992-2009



Recuperado de: UEFA Champions League: El éxito de una estrategia empresarial y deportiva (Gómez, Opazo, & Barios, 2011).

Gráfica 6  
Evolución del número de partidos y fases de la competición, 2009-2020

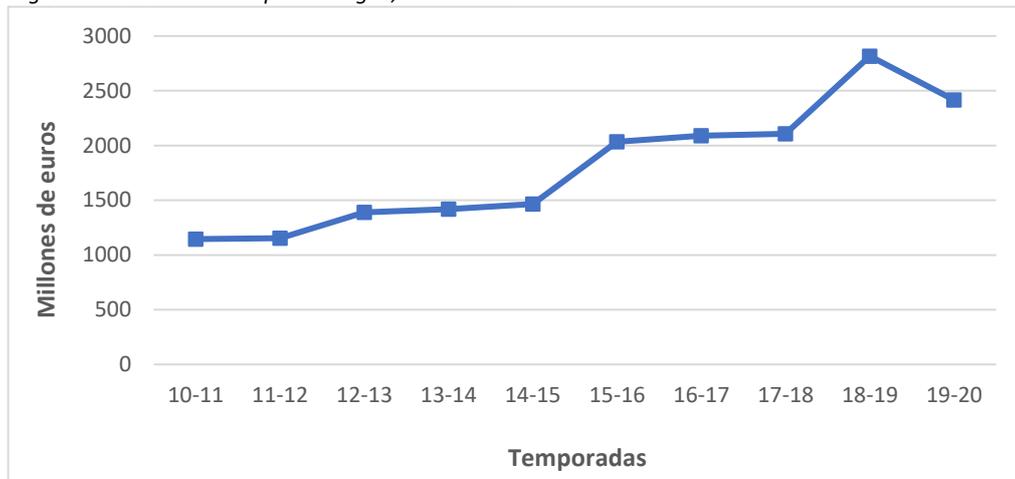


Elaboración propia



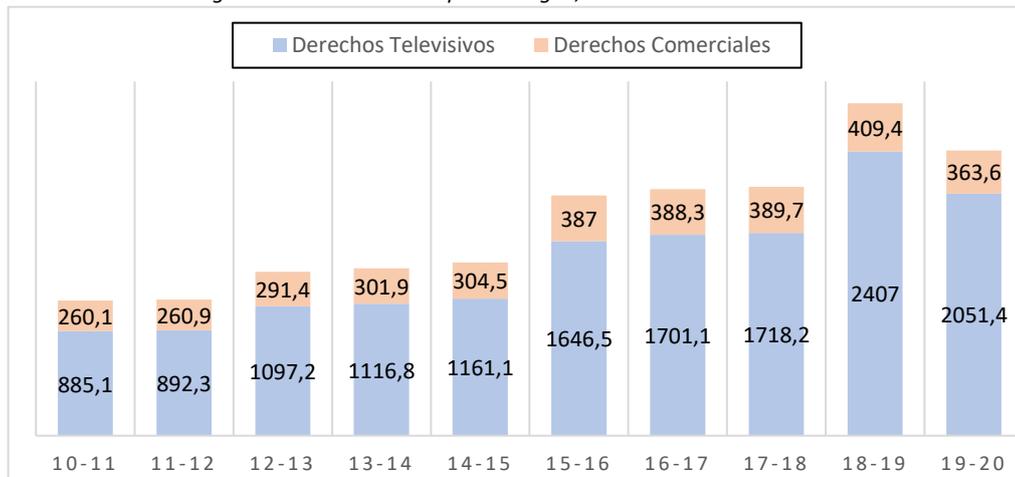
### Anexo III

Gráfica 7  
Ingresos de la UEFA Champions League, 2010-2020



Elaboración propia

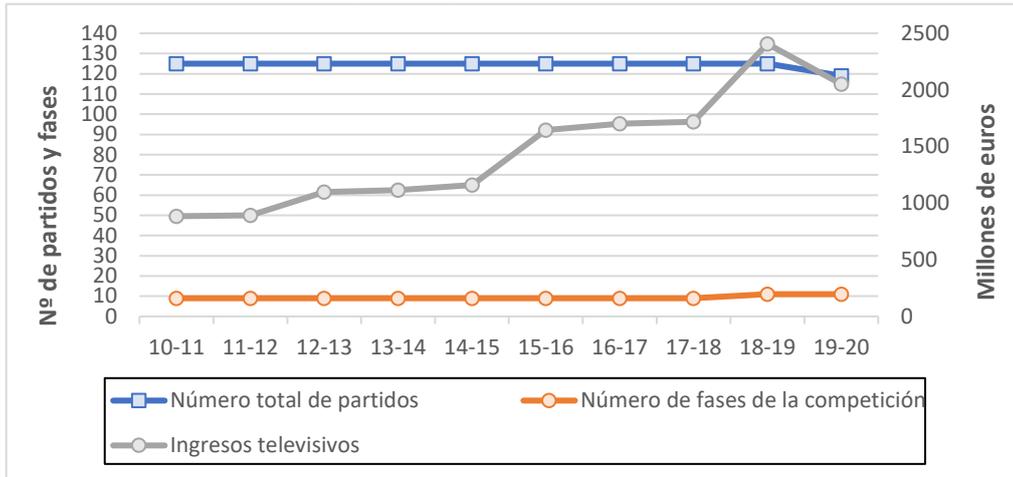
Gráfica 8  
Distribución de los ingresos de la UEFA Champions League, 2010-2020



Elaboración propia

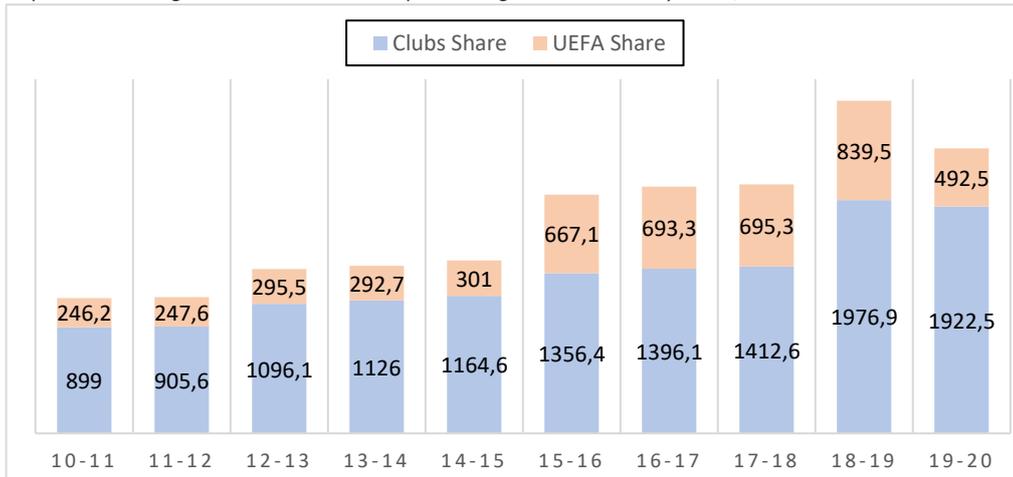


Gráfica 9  
Relación entre número de partidos, fases e ingresos televisivos, 2010-2020



Elaboración propia

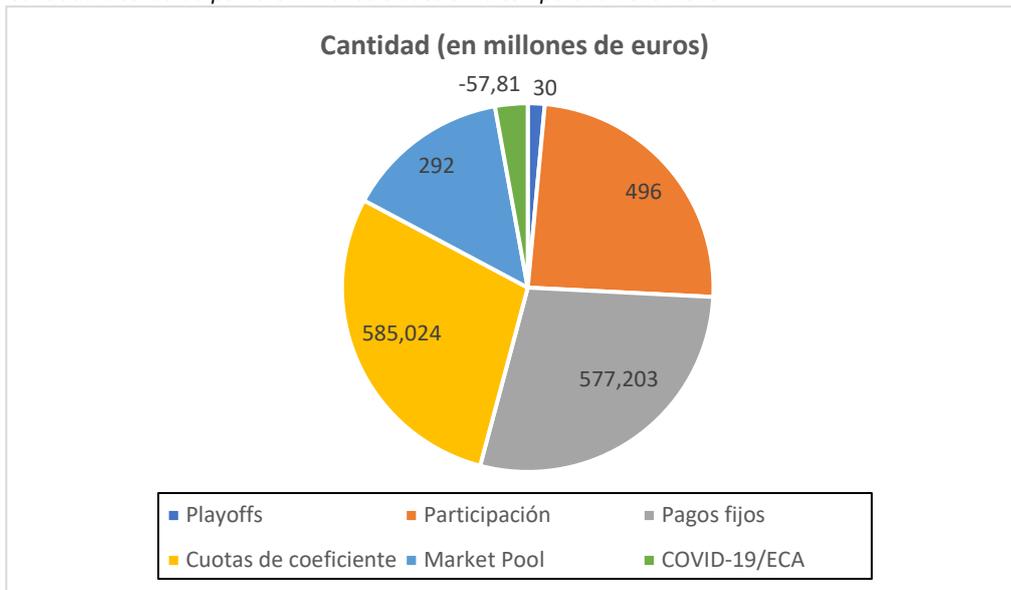
Gráfica 10  
Reparto de los ingresos de la UEFA Champions League entre Clubes y UEFA, 2010-2020



Elaboración propia



Gráfica 11  
Cantidad distribuida por la UEFA a los clubes en la temporada 2019-2020

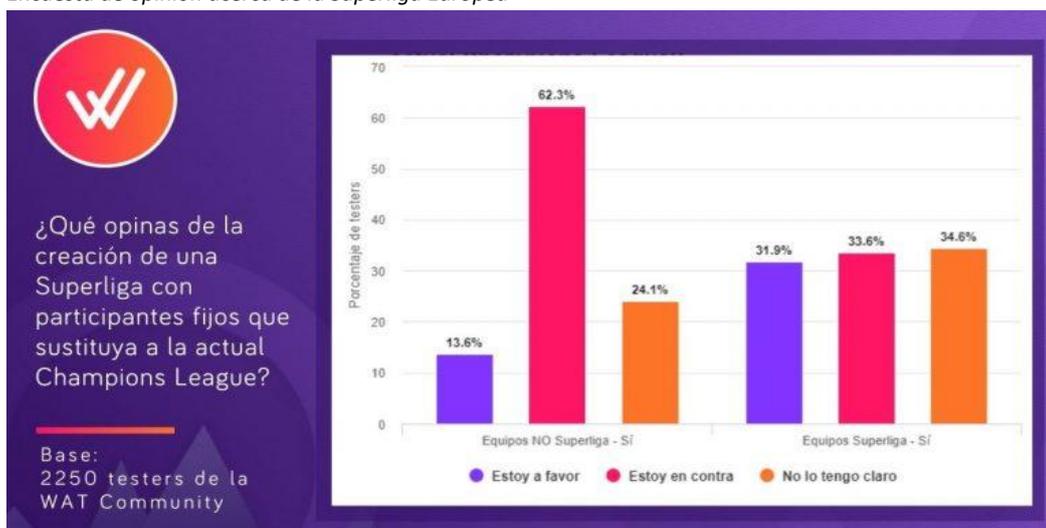


Elaboración propia

## Anexo IV

*We are Testers* es una empresa ubicada en Bilbao que trabaja a través de internet —por su web o aplicación de *smartphone*—, cuyo objetivo es la realización de estudios de mercado, entre otros, con los que validar las decisiones que se puedan tomar en un mercado. Destaca entre otras empresas de su sector por ofrecer incentivos a las personas que realizan sus encuestas, a través de una moneda propia canjeable en diferentes medios como Amazon o Paypal (*We are Testers*, 2021).

Gráfica 12  
Encuesta de opinión acerca de la Superliga Europea



Recuperado de: ¿Superliga sí o no? Los aficionados al fútbol responden (*León*, 2021)