



# **MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“DEPORTE PROFESIONAL COMO NEGOCIO  
INTERNACIONAL”**

**ESPERANZA IGLESIAS SERRANO**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JUNIO DE 2021**



**FACULTAD DE COMERCIO**  
**Universidad de Valladolid**



# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**CURSO ACADÉMICO 2020/2021**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“DEPORTE PROFESIONAL COMO NEGOCIO  
INTERNACIONAL.”**

**Trabajo presentado por: ESPERANZA IGLESIAS SERRANO**

Firma:

**Tutor: JOSÉ ANTONIO SALVADOR INSUA**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, JUNIO DE 2021**



## DEPORTE PROFESIONAL COMO NEGOCIO INTERNACIONAL.

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: ECONOMÍA DEL DEPORTE INTERNACIONAL.</b>	<b>5</b>
1.1. ÁMBITO ANALÍTICO.	6
1.1.1. <i>Deporte Aficionado o Amateur.</i>	8
1.1.2. <i>Deporte profesional.</i>	8
1.2. NATURALEZA DEL DEPORTE PROFESIONAL.	9
1.2.1. <i>¿Qué produce el deporte profesional?</i>	10
1.2.2. <i>¿Cómo se produce?</i>	11
1.2.3. <i>¿A quién va dirigido?</i>	12
1.2.4. <i>El comportamiento de los clubes y de las Ligas en los deportes profesionales.</i>	12
1.3. BALANCE COMPETITIVO.	13
1.3.1. <i>Reparto de ingresos.</i>	14
1.3.2. <i>Topes salariales.</i>	15
1.3.3. <i>Adiós a la libre movilidad de los jugadores. Mercado de traspasos.</i>	16
1.3.4. <i>Deporte europeo Vs. Deporte norteamericano. Una mirada retrospectiva.</i>	17
1.3.4.1. <i>Los diferentes tipos de aficionados.</i>	17
1.3.4.3. <i>Las diferencias en la organización deportiva.</i>	18
1.3.4.4. <i>Distintos objetivos de los equipos.</i>	19
1.3.4.5. <i>Distinto reparto de ingresos.</i>	19
1.4. CADENA PRODUCTORA DEL DEPORTE.	21
1.5. MEDICIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO DEL DEPORTE.	24
1.5.1. <i>Metodología de análisis de la importancia económica del deporte.</i>	27
1.5.1.1. <i>A nivel Macroeconómico.</i>	27
1.5.1.2. <i>A nivel Microeconómico.</i>	29
<b>CAPÍTULO 2. EL FÚTBOL EUROPEO Y SU NEGOCIO INTERNACIONAL. ¿NUEVAS MULTINACIONALES DE OCIO?</b>	<b>30</b>
2.1. EL FÚTBOL Y SU DOMINIO DENTRO DEL DEPORTE PROFESIONAL EN EUROPA.	33
2.2. EL FÚTBOL Y SU NEGOCIO DE ENTRETENIMIENTO GLOBAL.	35
2.3. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES Y EL MUNDO GLOBAL.	35
2.3.1. <i>Las multinacionales de ocio y el complejo mediático deportivo global.</i>	37
2.3.2. <i>Manchester United, primer club en gestionarse como empresa.</i>	39
2.4. CLUBES ESPAÑOLES COMO MARCAS GLOBALES.	41
2.4.1. <i>Dominio en el fútbol español.</i>	41
2.4.2. <i>Creación de multinacionales o nuevos modelos para explotar el fútbol.</i>	43
2.4.3. <i>Importancia del patrocinio a nivel internacional.</i>	45
2.4.4. <i>Desembarco en el nuevo mundo. Fútbol en el Lejano Oriente y la MLS.</i>	47
2.4.5. <i>Los clubes de fútbol como fábricas de contenido.</i>	48
2.4.6. <i>Los valores corporativos y su expansión internacional.</i>	49

<b>CAPÍTULO 3. LAS FRANQUICIAS DENTRO DEL DEPORTE EUROPEO. ¿PRÓXIMO PASO PARA UN MEJOR ESPECTÁCULO DEPORTIVO?</b> .....	<b>50</b>
3.1. LA FRANQUICIA COMO FILOSOFÍA COMERCIAL Y DE NEGOCIO EN DEL DEPORTE PROFESIONAL. ....	52
3.1.1. <i>Club o franquicia: Negocio o deporte.</i> .....	52
3.2. EJEMPLOS DE FRANQUICIA DEPORTIVA: MODELO AMERICANO. ....	54
3.2.1. <i>National Basketball Association (NBA)</i> .....	54
3.2.2. <i>National Football League (NFL)</i> .....	56
3.3. EXPORTACIÓN DEL MODELO AMERICANO AL PANORAMA INTERNACIONAL.....	58
3.3.1. <i>National Basketball Association (NBA)</i> .....	58
3.3.2. <i>National Football League (NFL)</i> .....	60
3.4. PRESENTE DE LA “FRANQUICIA EN EL FÚTBOL”. ....	62
3.4.1. <i>Disputa de partidos en el continente norteamericano.</i> .....	64
3.4.2. <i>LaLiga entra en los E-Sports.</i> .....	66
3.5. FUTURO DE LA “FRANQUICIA EN EL FÚTBOL” .....	67
3.5.1. <i>Superliga Europea de fútbol.</i> .....	67
<b>CONCLUSIÓN.</b> .....	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>76</b>

*Índice TABLA DE IMÁGENES, GRÁFICOS Y TABLAS.*

<b>1ª FIGURA: DEPORTE COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA .....</b>	<b>21</b>
<b>2ª FIGURA: IMPLICACIONES DE CONSIDERAR EL DEPORTE COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA.....</b>	<b>22</b>
<b>3ª FIGURA: FLUJOS GENERADOS POR LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS.....</b>	<b>24</b>
<b>4ª FIGURA: EFECTOS ECONÓMICOS QUE GENERA LA ECONOMÍA DEL DEPORTE.....</b>	<b>26</b>
<b>5ª FIGURA: GASTO DIRECTO DE LOS DISTINTOS AGENTES EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y SU IMPACTO SOBRE LA ECONOMÍA.....</b>	<b>27</b>
<b>6ª FIGURA: ESQUEMA DE LOS MÉTODOS DE ENFOQUE MACROECONÓMICO.....</b>	<b>27</b>
<b>7ª FIGURA: IMPACTO MICROECONÓMICO EN LA ECONOMÍA DEL DEPORTE. ....</b>	<b>29</b>
<b>8ª FIGURA: ESTRUCTURACIÓN DEL FÚTBOL .....</b>	<b>31</b>
<b>9ª FIGURA: DOMINIO EN VEINTE LIGAS EUROPEAS DURANTE EL PERIODO DE 50 AÑOS (1964-1965/2013-2014). ....</b>	<b>33</b>
<b>10ª FIGURA: DOMINIO EN CADA UNO DE LOS PERIODOS DE VEINTICINCO AÑOS MÁS RECIENTES.....</b>	<b>34</b>
<b>11ª FIGURA: ESTADO ECONÓMICO DE LAS CINCO PRINCIPALES MULTINACIONALES DE OCIO EN MILLONES DE DÓLARES .....</b>	<b>36</b>
<b>12ª FIGURA: NEGOCIOS DE NEWS CORP-21ST, CENTURY FOX 2013 .....</b>	<b>37</b>
<b>13ª FIGURA: INGRESOS DE LOS SIETE CLUBES MÁS RICOS DE EUROPA ENTRE 2016 Y 2020 .....</b>	<b>38</b>
<b>14ª FIGURA: INGRESOS EN PORCENTAJE DE LOS SIETE CLUBES MÁS RICOS DE EUROPA ENTRE 2016 Y 2020 .....</b>	<b>39</b>
<b>15ª FIGURA: NÚMERO DE LIGAS ESPAÑOLAS GANADAS POR LOS CLUBES MÁS GRANDES DESDE 1929 HASTA 2020.....</b>	<b>42</b>
<b>16ª FIGURA: TÍTULOS INTERNACIONALES DEL REAL MADRID C.F Y F.C. BARCELONA DESDE 1996.....</b>	<b>44</b>
<b>17ª FIGURA: LOS CLUBES MÁS RICOS DE EUROPA: SOCIOS Y PATROCINADORES. TEMPORADA 2020/2021. ....</b>	<b>46</b>
<b>18ª FIGURA: EQUIPOS CON MÁS TÍTULOS DE LA PHILIPPINE BASKETBALL ASSOCIATION TEMPORADA 2020/2021 .....</b>	<b>58</b>
<b>19ª FIGURA: DEUDA DE LOS MAYORES CLUBES EUROPEOS. ....</b>	<b>62</b>
<b>20ª FIGURA: EVALUACIÓN DE LA MASA SALARIAL DEPORTIVA F.C BARCELONA 2009/2010 – 2017/2018. ....</b>	<b>63</b>
<b>21ª FIGURA: EQUIPOS FUNDADORES SUPERLIGA EUROPEA .....</b>	<b>68</b>

## Introducción.

En las últimas décadas se ha producido una gran transformación, tanto en la definición de práctica deportiva como en la importancia económica de la misma. Esto ha afectado de manera positiva al deporte que ha visto como el interés dentro de la economía de un país se ha ido incrementando año tras año, tanto a nivel nacional como internacional. Por ello, he querido enfocar el trabajo hacia el estudio de la economía del deporte y su impacto económico a nivel global.

La práctica deportiva y el aprendizaje, no solo de la adquisición de capacidades y habilidades, sino también de las destrezas y conocimientos de un deporte, llevan consigo la mejora de la salud y de la socialización. Estas son algunas de las principales ventajas que lleva implícito la palabra **DEPORTE**. No todo el mundo lo practica ni lo percibe de la misma manera, pero en lo que todos coinciden es que *“el deporte te enseña carácter, te enseña a respetar las reglas, te enseña a saber qué se siente al ganar o perder, te enseña sobre la vida”*, como diría Billie Jean King, una de las mejores tenistas de la historia.

La práctica deportiva además de ser beneficiosa para nosotros mismos está vinculada al beneficio de la economía de todo un país ocupando la mayor parte de la riqueza de un país en términos de Producto Interior Bruto (PIB) y empleo generado. Esto es debido a que el deporte abarca la investigación, el tratamiento médico, la rehabilitación, la construcción y mantenimiento de recintos deportivos, la venta y comercio de productos deportivos. También crea oportunidades laborales y comerciales (entrenadores, ingenieros y desarrolladores, periodistas, minoristas de artículos y equipos deportivos, etc.). Además, tiene implicaciones de gran alcance en la economía mundial puesto que presenta una estrecha vinculación con otros sectores como son el turismo y la educación. (UWI, The University of the West Indies -, 2017)

El deporte practicado durante el tiempo libre, denominado deporte amateur, es una práctica deportiva, muy practicada actualmente, que conecta el deporte con la salud. Los maratones solidarios son lo que más protagonismo tienen en la sociedad actual destacando el Maratón de Valencia que supuso un impacto económico de 37 millones de euros aproximadamente, o el Maratón de Londres con una recaudación de aproximadamente 76 millones de euros el año 2019. (dw.com, 2020)



La práctica del deporte dentro del deporte escolar supone que una niña o un niño realice una práctica deportiva, ofertada por el centro correspondiente del alumno/a con una equipación específica, tanto para los entrenamientos como para los partidos. Vinculado a este tipo de práctica se encuentra la previa de los entrenadores, el aprovisionamiento de material y mantenimiento de estos en las instalaciones de juego y el transporte de los jugadores hasta el lugar de entrenamiento o de partido. Todo ello se entiende como un movimiento de flujos en los que vinculan una oferta y demanda de bienes y servicios. A ello hay que añadir a mayores los distintos gastos que hacen las familias de los practicantes del deporte hacia el lugar de la competición, lo cual provoca, en muchas ocasiones, un mayor gasto en comida, gasolina y, hasta un gasto en un alojamiento para poder pasar la noche, en el caso de que la competición dure más de un día.

A nivel profesional el deporte es mucho más complejo, incluye todo lo que lleva vinculado al deportista en el tipo de deporte anterior, además de los patrocinios y los derechos televisivos, los cuales adquieren una gran importancia como veremos posteriormente.

En estos casos, el club vinculado a un deporte depende en su mayoría de inyección de fondos provenientes de empresas privadas, que son las que provocan un aumento en el prestigio del nombre del equipo y club a nivel nacional e internacional. También puede verse influenciado por la calidad de talento que el club tenga en relación con los jugadores que formen la plantilla. En deportes como en el fútbol, los clubes no tienen muchos problemas a la hora de buscar empresas de patrocinio, pero en otros deportes, como por ejemplo el voleibol, sí. Hace unos años se publicó una noticia donde un equipo de voleibol recién ascendido después de celebrarse la fase de ascenso rechaza jugar en la liga de mayor prestigio nacional por falta de una empresa privada que les patrocine ( <https://bit.ly/2Rs3A6h> ).

Dedicarse al deporte en cuerpo y alma en muchas ocasiones es muy duro y complicado, sobre todo para los deportistas. Si uno no se dedica al deporte que hoy en día todos conocemos como fútbol, la “supervivencia” dentro de esta rama se hace cuesta arriba. La celebración de eventos deportivos como son unos Juegos Olímpicos, mundiales de distintos deportes, europeos, entre otros, son las mejores opciones para dar a conocer muchos otros deportes, que hasta la fecha están en segundo plano dentro de este ámbito.

El impacto económico que genera la organización de estos eventos es muy grande, al igual su puesta en marcha. Todos los ingresos derivados a dichas celebraciones han cogido mucha fuerza en esta última década superando en ocasiones a otras ramas de la economía. Como ejemplo de ello, hay que mencionar que el número de visitas que recibió el campo Santiago Bernabéu, incluyendo las entradas del tour por todo el estadio, llegó hasta los 1'2 millones, superando en 300.000 entradas al Museo Thyssen.

Por tanto, cabe destacar que el deporte es mucho más complejo de lo que parece, significa mucho más que salir a correr durante el tiempo de ocio o tocar una pelota practicando algún deporte de equipo. El deporte vincula de manera especial a todo el mundo dejando a un lado de dónde se provenga, qué idioma se hable o qué religión se tenga. Como dijo Nelson Mandela en el Mundial de Rugby, *“el deporte tiene el poder de transformar el mundo. Tiene el poder de inspirar, de unir a la gente como pocas otras cosas... Tiene más capacidad que los gobiernos de derribar barreras raciales.”*

Desde mi propia experiencia como deportista amateur y escolar durante mi época de instituto y como entrenadora los cuatro años de carrera, puedo decir que el deporte significa mucho más que una práctica, más que un simple entretenimiento. Mi dedicación al voleibol dentro del mundo deportivo, aprendiendo a cómo compaginar el estudio con el deporte, a aprender lo que significa esfuerzo y sacrificio. Todo ello me llevó a pensar en su día que realizar mi trabajo sobre esta disciplina me llenaría de orgullo haciendo ver que el deporte está impregnado en nuestras vidas. Influye de manera positiva tanto en ellas mismas como en la economía de su propio país enriqueciéndolo, no solo económicamente, sino también cultural y socialmente.

Además, el estudio que realicé en mi Trabajo Fin de Grado sobre el análisis en profundidad a nivel nacional y regional dentro del deporte amateur, escolar y federativo, me ayudó a focalizar mi Trabajo Fin de Máster en aquello que no trabajé durante el desarrollo de mi TFG, el deporte profesional.

Como objetivos dentro de este trabajo son: potenciar la importancia del deporte a través del análisis de los clubes convertidos en multinacionales y, a su vez, hacer ver la fuerza que tiene actualmente “la marca” en los distintos modelos de negocio y su relevancia en la sociedad. Por ello he dispuesto mi estudio en tres grandes bloques, denominados:

- Estudio teórico sobre el deporte y la empresa. Interconexión.
- Análisis de los modelos de negocio dentro del deporte internacional.
- Análisis comparativo de estos modelos de negocio posicionando al modelo de negocio de franquicias como modelo a seguir dentro del deporte europeo.

El primero de los capítulos se dedicará para asentar el tema a tratar, realizando un estudio analítico de la economía del deporte y de empresa basándonos en diferentes autores dedicados al estudio deportivo internacional. Se describirá la historia y la evolución del deporte desde mediados del siglo pasado hasta el *boom* de esta última década para responder la importancia que ha ido cogiendo esta disciplina a lo largo de los años, además de un análisis de la cadena productiva del deporte y la metodología que se utiliza para conocer la importancia económica del deporte a nivel macroeconómico y microeconómico. Junto a ello se estudiará el paso de empresa deportiva a multinacional.

Este capítulo da paso al siguiente, en el cual se llevará a cabo un análisis de los modelos de negocio donde se verán reflejados los flujos económicos nombrados en el ejemplo anterior. Se cuestionará a nivel internacional dando a conocer aquellos modelos de negocio más populares e importantes que harán ver los motivos por los que esta rama es rentable, sobre todo para el sector privado.

En el tercer y último capítulo se seguirá la misma línea de estudio que en el segundo para realizar un análisis exhaustivo en el que se compararán algunos de ellos y así realzar aquellos puntos fuertes, o, en cambio, puntos en los que se debería de invertir más para una mejora en el crecimiento a largo plazo de los deportes europeos.

Para concluir, el trabajo se resumirá en distintos puntos donde se dará un punto de vista más crítico y personal basándome en los estudios y trabajos investigados durante el tiempo del análisis.

La metodología que se ha empleado durante todo el trabajo se ha basado primordialmente en la investigación exploratoria a través de la lectura de artículos, entrevistas a expertos, consultando fuentes propias de las propias empresas deportivos y sacando datos de sus balances anuales a través del manejo de bases de datos. Esto ha supuesto una posterior extrapolación de los datos a través de una investigación descriptiva para su posible comparación en los capítulos dos y tres del trabajo.

# Capítulo 1: Economía del deporte internacional.

### 1.1. Ámbito analítico.

Según la Carta Europea, el deporte se describe como *“cualquier actividad física, realizada o no en un marco organizativo, que tenga por finalidad la expresión o la mejora de la condición física o psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales, o el logro de los resultados en competiciones de todos los niveles”* (Consejo de Europa, 1992)

Por tanto, según esta definición, el deporte contribuye a afrontar el problema de la exclusión social, educa para la vida, mejora las condiciones físicas y la salud, divierte (práctica deportiva y espectáculo), promueve la actividad de voluntariado, se vincula a valores tales como el prestigio o la identidad y puede llegar a contribuir a mejorar las relaciones entre países.

Con ello, el hombre satisface una necesidad. Surge entonces una demanda, a la que el sector asociativo y las empresas han tratado de responder. Las instituciones públicas, federaciones y entidades deportivas se han encargado de ofrecer la práctica deportiva. La práctica de un deporte o la celebración de un evento deportivo requiere, además, toda una serie de servicios y equipamientos que es necesario cubrir. Los clubes profesionales junto a los medios de comunicación masiva se han ocupado, más bien, de la existencia y difusión de los espectáculos deportivos. Todo, en su conjunto, genera un conjunto de flujos económicos que es preciso medir.

Desde el punto de vista macroeconómico o sectorial, el deporte contribuye a la producción en porcentajes que oscilan entre el 1,7% y 3% a la creación de empleo directo, además del aumento de voluntariado y la sinergia con otros sectores como el turismo, la salud y la educación. Por ello, a partir de ahora, el deporte pasará a tratarse como *“un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica”* (Castellanos García, Análisis de demanda y economía del deporte”, en Otero Moreno, J. M. (director), Incidencia económica del, 2001, págs. 181-189). Su vinculación con la economía y la de ésta con aquél se han intensificado.

Por un lado, el deporte ha provocado que se abra en la economía nuevos y rentables mercados, además de oportunidades de empleo hasta hace poco desconocidos. Por otro, la economía ha provocado que el deporte haya sido modificado a la hora de adoptar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar las consecuencias materiales. Por tanto, se puede decir que se ha pasado de una situación caracterizada por una ausencia de lo económico en el ámbito deportivo a otra en la que la regulación entre el deporte y economía se han ido haciendo cada vez más estrechas. (Heinemann, La repercusión económica del deporte, 2001).

La unión de estas dos ramas, en un principio divergentes, ha provocado el surgimiento de una nueva rama, la economía del deporte. Ésta estudia la utilización de recursos por parte de los miembros de una sociedad, para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios deportivos, o relacionados con dicha actividad, según Fidiás G. Arias (2017).

A pesar de saber qué se incluye en esta rama de estudio, la economía del deporte no presenta una definición exacta. Ningún país europeo ha conseguido plantear un concepto que incluya todo lo que ésta estudia, por ello, en el año 2007 un seno de grupos de diferentes países de la Unión Europea se reunió para poder llegar a un acuerdo sobre dicho concepto, que no llegó hasta la séptima reunión. En ella se incluía la identificación de las distintas categorías de la Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas de la Comunidad Europea (A partir de ahora NACE)

La “*definición Vilna*” constaba de tres diferentes conceptos sobre la economía del deporte, una estadística, otra reducida y por último la ampliada. La definición estadística abarca dentro de esta rama la gestión de las instalaciones deportivas y las actividades tanto de los clubes deportivos como de los deportistas que lo realizan por su cuenta. La más simple trata al deporte como aquellos productos o servicios que son necesarios para llevar a cabo la práctica deportiva: ropa, calzado, instalaciones, etc. Por último, el concepto más completo incluye, dentro de la anterior citada, todos aquellos bienes o servicios que tienen relación indirecta como es el deporte, como son los alojamientos de los deportistas, los medios de comunicación, etc. Esta definición es la más completa incluyendo más de 100 tipos de negocios diferentes y, por tanto, es en la que nos basaremos en el resto del trabajo.

De ser un juego o competencia, pasa a transformarse en un negocio. Se incluye dentro de la industria del entrenamiento atravesando distintos sectores para transformándose en una industria en sí misma. El turismo, el desarrollo o acción social, la cultura, la salud o sanidad y el entretenimiento, entre otros, son sectores que se ven involucrados en la creación de esta nueva ciencia.

Desde el punto de vista de la práctica, hasta los años 60, el deporte no tuvo mucho impacto social, por ello la importancia económica era pequeña. Sin embargo, a partir de los años 70 se produjo un incremento significativo de la participación deportiva debido a un movimiento europeo del deporte. Con ello, se llevó a cabo una pérdida de importancia de la práctica deportiva organizada dando más fuerza a la realizada de manera individual, así como la aparición de modalidades deportivas que combinan turismo y deporte (aventura).

El Deporte pasa entonces a ser un elemento de peso dentro del Ocio. Según expone Villalba, F (2002), se obtiene una primera clasificación del Deporte, desglosándolo entre Deporte Profesional y de Alta competición, por un lado, y en Deporte Aficionado (amateur) por otro. En este último los individuos son fundamentalmente participantes o deportistas, mientras que, en el otro, son meramente espectadores. Esta diferenciación lo que permitirá analizar cada uno por separado.

#### **1.1.1. Deporte Aficionado o Amateur.**

El deporte amateur es el deporte practicado sin ánimo de lucro, individualmente o en grupo, bien por satisfacción personal o por relaciones sociales de carácter esporádico. Es una parte del entrenamiento, entendido como actividades realizadas en el tiempo de ocio. Entran dentro de esta modalidad aquellas actividades que se realizan con regularidad, en el tiempo libre, de ocio y recreación. Como ejemplos de práctica individual, el jogging y como práctica de relaciones sociales, un grupo de amigos que alquilan un polideportivo para echar un partido amistoso. Gracias a este tipo de deporte se pueden estudiar distintos mercados, además de medir las variables económicas como el porcentaje que representa esta industria en relación con el Producto Interior Bruto (a partir de ahora PIB). A pesar de su importancia dentro de la economía del deporte, a lo largo de este trabajo, los deportes amateurs quedarán excluidos del estudio, el cual se centrará en el estudio del deporte profesional.

#### **1.1.2. Deporte profesional.**

El deporte profesional es el que genera ingresos a los deportistas. Son personas que invierten mucho tiempo entrenando y practicando su destreza en el deporte escogido, potenciando el entrenamiento físico que ayuda a mejorar en el rendimiento del propio deportista. Los entrenadores tienen un papel fundamental a la hora de enseñar nuevas técnicas a sus deportistas, les ayuda a mejorar las habilidades que poseen y contribuye a mantenerles motivados.

Esta modalidad dentro de la economía no está únicamente ligada a la práctica del deporte. El patrocinio de productos o servicios a través de los medios de comunicación de masas con los propios deportistas como protagonistas, la retransmisión de las competiciones y la publicidad que invade los estadios de competición también tienen un gran protagonismo en esta práctica deportiva.

Para Downward y Dawson (2000), los deportes de equipo profesionales deben considerarse como un proceso económico: Inputs tales como el trabajo (deportistas, entrenadores, etc.) se combinan con el capital (el campo de juego, el equipamiento, etc.) para producir junto con otro equipo, en Liga, un producto que es vendido a los consumidores (espectadores en directo o por televisión, etc.) en un estadio.

El deporte profesional ha pasado a ser una apuesta segura en la economía, sobre todo por parte de las organizaciones privadas que han visto aumentar sus ingresos provocando que una modalidad deportiva como es el deporte profesional acabara convirtiéndose en un negocio.

## 1.2. Naturaleza del deporte profesional.

El deporte ha sido siempre tratado como un juego, una simple actividad recreativa, pero desde la segunda mitad del siglo XX, una vez que se comenzó con su comercialización y profesionalización (principalmente de los deportes de equipos), surgió la necesidad de estudiarlo no solo desde la perspectiva recreativa, sino como una actividad multidisciplinaria que concierne materias tales como derecho, administración, economía y las ciencias exactas entre otras.

El artículo publicado por Simon Rottenberg en 1956 es considerado como punto de partida en el desarrollo del estudio de esta ciencia. Quiso hacer ver la importancia que ha ido adquiriendo una disciplina como es la economía del deporte a lo largo del tiempo. En dicho artículo se desarrollan nuevos conceptos como son la “libre agencia” y la “cláusula de reserva”.

Este último, también denominado derecho de retención, obligaba a que un jugador que es reclutado por un equipo no podría jugar para otro, a menos que se vendieran los derechos a ese otro equipo con la finalidad de favorecer la igualdad competitiva, que en otros casos se veía alterada porque los equipos más poderosos económicamente adquirirían mayor cantidad de talento. Por otro lado, se encuentra la libre agencia, que defendía la competencia entre equipos. Esto suponía la atracción de jugadores para llegar a un equilibrio salarial gracias al acuerdo entre los dos clubes distintos haciendo posible de esta manera, el traspaso de jugadores con más o menos talento de un equipo a otro.

Neale (1964) fue otro autor que enfocó su estudio a lo que se denomina economía de los deportes profesionales, donde a modo de analogía une las ligas deportivas con las empresas en el sentido económico. A su vez, Sloane (1971) trató de dar significado a la aplicación de la teoría económica a los clubes deportivos europeos en sus estudios



### 1.2.1. ¿Qué produce el deporte profesional?

Los dos autores mencionados, Simon Rottenberg y Walter C. Neale, son denominados los primeros en dedicarse a la investigación en el ámbito del deporte, de la economía y de la empresa del deporte. Esta última está organizada dentro del mundo deportivo de una manera distinta al resto de las empresas, puesto que el producto que vende no es el producto de esa empresa, o por lo menos, no totalmente. Neale (1964) señala que *“las empresas deportivas producen un output indivisible de los procesos separados de dos o más empresas”*.

Por ello, un partido no es el único producto de una actividad deportiva profesional, sino que también se encuentra vinculada la competición deporte o el campeonato. Un equipo o una empresa no es capaz de generar ingresos aisladamente, sino que debe tener una sinergia con otra segunda empresa para “producir” el partido, y otras más para producir los demás efectos externos, además de la “producción” del campeonato.

Esta vinculación entre las distintas empresas proporciona un producto complejo del que por una parte se benefician de manera directa, ya sea por la venta de entradas, publicidad, bares, derecho de televisión, y, por otra, también se benefician aquellos agentes como los coleccionistas, los intermediarios de comunicación que reflejan el evento, etc., sin que los clubes reciban ingresos directos de ello. En estos casos la industria del deporte se encuentra vinculada a las industrias conexas.

Jorge Sánchez Tello (2015) describe uno de los rasgos del producto deportivo en el que *“el consumo tiene lugar al mismo tiempo y en el mismo lugar, salvo para la televisión y la radio en diferido, que el proceso de producción”*. Los asientos que quedan sin vender no pueden acumularse como existencias en un almacén, por lo que el bien (deportivo) es altamente perecedero.

La unidad de medida y su falta de definición es otro rasgo del producto deportivo. Para Rottenberg (1956) se mide en función de los ingresos generados. En el caso de que haya 50.000 espectadores, significará que el output será el doble que si hay 25.000. Neale (1964) también lo ve de la misma manera, señalando que el output vendrá dado por el número de asientos ocupados en el estadio. Con la llegada de Scully (1974), la medida de output cambiará de manera sustancial ya que el producto pasó a medirse por los resultados de los equipos y de los porcentajes de partidos ganados. Esto provocó que empezara a verse una relación entre el conjunto de inputs (los jugadores) y el de outputs (resultados y número de espectadores en directo), con el fin de analizar la eficiencia de los clubes.

### 1.2.2. ¿Cómo se produce?

La calidad de los deportistas es la base fundamental para que se produzca el atractivo a dichos deportes profesionales. Además, también están los entrenadores, secretarios técnicos, etc., cuya función también es importante en el deporte, pero está claro que quienes producen el espectáculo son los propios deportistas. Por ello, los equipos y clubes han tratado siempre de limitar la libertad de acción para así controlar sus servicios laborales.

Las restricciones en el mercado de trabajo de los deportistas pueden concretarse en los siguientes tipos, según (Cairns, Jennet, & Sloane, 1986, págs. 1-80):

- **Derecho de retención:** Método mediante el cual el jugador puede cambiar de equipos, únicamente cuando el club esté de acuerdo. Los clubes, por tanto, pueden renovar unilateralmente las fichas de los propios jugadores en las distintas Ligas. En el caso de que el jugador no desee continuar en dicho club, la única salida para el mismo sería abandonar la práctica del deporte.
- **Topes salariales:** Estos tienen varias modalidades como veremos en el punto siguiente. En las Ligas de Estados Unidos (EE.UU), por ejemplo en la NBA, o bien se establece un tope salarial para cada jugador individual, o bien se establece una cantidad máxima en función del porcentaje del presupuesto de ingresos que debe repartirse entre los jugadores.
- **Draft:** Este sistema se estableció en deportes como la Liga de Fútbol Americano (NFL), Liga de Baloncesto en EE. UU (NBA) y en el béisbol (MLB). Permite elegir a los jugadores que “abandonan” la Universidad, dando más posibilidades a aquellos equipos con peor clasificación la temporada anterior.
- **La imposibilidad de que jugadores extranjeros participen en las correspondientes Ligas** ha afectado durante años a la oferta de jugadores. En España, por ejemplo, ha habido épocas en la que han estado prohibidas. Actualmente, y teniendo en cuenta la Sentencia Bosman de 1995 (Tribunal de Justicia, 1995), el movimiento de jugadores entre distintas ligas es ilimitado.
- **Las restricciones de zona.** Durante mucho tiempo se han aplicado en ligas como en el fútbol australiano, donde encuadraban jugadores dependiendo del lugar de nacimiento del deportista. En España existe también (eso sí, de efecto voluntario) en equipos como el Athletic de Bilbao, cuya seña de identidad era formar un equipo únicamente de personas nacidas en la misma comunidad.

Algunas de estas restricciones, junto con algunas otras que se mencionarán en un punto posterior, según Sloane (1971) favorecen a un mejor balance competitivo. Esto contribuirá a hacer las ligas más competitivas.

### **1.2.3. ¿A quién va dirigido?**

Los deportes profesionales han adquirido en el mundo occidental un papel preponderante en la sociedad debido al aumento en el número de aficionados y practicantes, de competiciones y ligas, de equipos, a la construcción de estadios, a la retransmisión de los mismos a través de los medios de comunicación o al impacto económico que genera un evento deportivo en una ciudad o nación.

La demanda de los aficionados son el papel preponderante ya que, aunque anteriormente veían los partidos en directo, hoy mayoritariamente lo hacen por televisión. Además de ellos, existen otras industrias que también son consumidores del deporte, como pueden ser aquellas fábricas de ropa deportiva, los medios de comunicación deportivos, las casas de apuestas, etc.

### **1.2.4. El comportamiento de los clubes y de las Ligas en los deportes profesionales.**

Para muchos analistas y economistas, los clubes deportivos se comportan como una organización con ánimo de lucro, es decir, como una empresa maximizadora del beneficio. Se han llevado a cabo distintos análisis de varias ligas de deportes norteamericanos que verificaban la hipótesis de dicha maximización, como por ejemplo, en la Liga Nacional de Hockey Hielo en EE.UU. y Canadá. Estos analistas fueron Jones (1969) y Davenport (1969). Noll (1974), en cambio, aunque apoyó supuestos similares, nunca pudo asegurar ni rechazar que dichos equipos maximicen el beneficio (en el caso del béisbol). En la liga de baloncesto, Noll sí que asegura que dichos clubes sí maximizan el beneficio. A pesar de ello, este analista concluye que la política de precios no puede estar motivada por otro objetivo que no sea la maximización del beneficio, tanto en estos deportes como en otros. Otro autor, Schofield (1982), sostiene que, además de que el comportamiento venga motivado por los beneficios, habrá otros objetivos a cumplir, como el éxito internacional del deporte.

Otros analistas, en cambio, consideran que los clubes tienen distintos objetivos, y no solo la maximización del beneficio. Se debe a la separación que existe entre propiedad y control (accionistas y directivos presentan intereses contrapuestos), entendiéndose por control a los “managers” (directivos) y por propiedad a los accionistas. El prestigio o la publicidad son valores que propietarios de distintos equipos pueden estar deseando maximizar, como señalan autores como Quirk y El-Hodiri (1974). Para ellos entonces, será más importante ganar partidos antes que ganar dinero.

Sloane (1971), apunta abiertamente que los clubes tienen como objetivo fundamentar la maximización del número de victorias, por lo que los clubes siempre buscarán maximizadores del éxito deportivo. Como veremos en el siguiente apartado, la búsqueda de talento es un punto esencial para dicha maximización.

En cuanto a la estructura del mercado, se puede pensar (considerando a cada deporte de manera individual) que cada Liga es un monopolio puesto que el servicio que ofrece no tiene sustitutos, como afirma Neale (1964). Para otros autores, en cambio, el monopolio no solo existe en las Ligas, sino que también estaría en todos los campos del deporte como son los medios de comunicación, jugadores, etc. Sin embargo, a lo largo del tiempo han existido guerras entre Ligas de un mismo deporte. Por lo que ya no podría llamarse monopolio. Como ejemplo de ello se encuentra la disputa que hubo en los comienzos del béisbol entre la National League y American Association, o en el baloncesto durante los años 1967-1976 entre National Basketball Association (NBA) y American Basketball Association (ABA).

Por ello, para otros autores, el comportamiento de las Ligas no se explica correctamente con el monopolio, ya que existen dos niveles de regulación de la actividad de las Ligas.

- En el primero se encuentran aquellas reglas que organizan la conducta de los clubes individuales y la estructura de la liga. Presenta un alto nivel analítico ya que el objetivo de este nivel es regular la distribución de franquicias, o la estructura de la liga a través de o del tamaño de la competición. Son reglas autoimpuestas cuyo objetivo es el incremento de los beneficios conjuntos al coste de limitar la libertad individual de los jugadores. Además de esas reglas también existen las sanciones correspondientes a su incumplimiento.
- En el segundo nivel se sitúan aquellas reglas que afectan al contexto deportivo cuya finalidad es la mejora del espectáculo deportivo o la justicia de los resultados. Este nivel no tiene, por tanto, valor analítico.

### **1.3. Balance competitivo.**

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de las principales regulaciones y políticas que las ligas de los deportes de equipo presentan para optimizar el balance competitivo, tales como los topes salariales, el sistema de reparto de ingresos y las restricciones de movilidad de los jugadores.

Esta competitividad deportiva es atractiva cuanto más equilibrada esté la competición, ya que esto creará una incertidumbre en el resultado final, lo que atraerá más espectadores. A pesar de esta atracción, existen también aquellos hinchas indiscutibles cuyo único interés es la victoria de su equipo. El único impacto negativo en esta asistencia de espectadores se produciría en el caso de que el campeonato de liga la acabe ganando año tras año el mismo equipo.

Por ello, balance competitivo puede definirse, según el informe Blue Ribbon (para el caso del beisbol) *“el balance competitivo no existirá hasta que todos los clubes bien gestionados tengan la esperanza razonable de clasificarse de forma regular para los play-offs.”* (Richard C. Levin, 2000). Parfraseando, *“en el fútbol español no existirá balance competitivo hasta que todos los equipos de la Liga no tengan la misma posibilidad para clasificarse para la Champions League”*.

A continuación se analizarán una serie de medidas que harían equilibrar dicho balance. Estas son las siguientes:

#### **1.3.1. Reparto de ingresos.**

En las ligas siempre ha habido equipos ricos y equipos pobres, por lo que se ha intentado rebajar esa brecha que existe con esta medida, la cual es más compleja de lo que en un principio parecía. Se debe a los diferentes acuerdos que tiene cada club, su reparto de fondo común, sus diferentes objetivos y a su reparto del dinero destinado a premios u otros muchos. Además, hay que añadir la maximización del beneficio o de las victorias que cada equipo consiga.

- Reparto de ingresos por taquilla con una oferta constante, bajo la hipótesis de maximización del beneficio.
  - El equipo visitante y el local se reparten lo recaudado en la taquilla. Se deduce, por tanto, que la demanda del talento deportivo se vería reducida, manteniendo inalterada la distribución de dicho talento, aunque con una reducción en el salario medio de los jugadores.
  - El stock de talento es fijo. En este modelo sólo se puede mejorar dicho talento si se reduce el stock de talento de otro equipo.
  - Los equipos tienen como prioridad la búsqueda de su propia rentabilidad como club y como empresa.
  - Como ejemplo en este escenario se encuentra las Ligas de EEUU. Por ejemplo, la National Football League norteamericana (a partir de ahora NFL). Se reparten de la misma manera proporcional los derechos federales por retransmisiones televisivas ya que se negocia a nivel nacional.

- Reparto de ingresos en el fondo común y taquilla, bajo la hipótesis de maximización de victorias.
  - En este caso los equipos, una vez satisfechos los gastos asociados al capital, invierten para fichar talento.
  - Con el ingreso de las reparticiones por taquilla después de los partidos y de las del fondo, se ve mejorado el balance competitivo, equilibrando los ingresos entre los equipos modestos y los más potentes.
  - Las competiciones que siguen este formato presentan un modelo de competición basado en ascensos y descensos, por lo que el objetivo primordial de los clubes es el fichaje de talento sin límite de gasto para una salvación premiando así a los que consigan más victorias.
  - Los derechos de retransmisión los negocia cada equipo de manera individual.
  - Este reparto se ajusta a la realidad del fútbol europeo.

### **1.3.2. Topes salariales.**

Este es un mecanismo actualmente en uso que busca aunar la viabilidad financiera de los equipos modestos y un mejor equilibrio en la liga. Según un artículo escrito por Fort y Quirk (1995), el tope salarial “payroll cap” es el instrumento con el que se opera en las grandes ligas norteamericanas, como la NBA. Esta se basa en fijar una cantidad máxima que los equipos están autorizados a destinar para hacer frente a la masa salarial o al gasto en una temporada. En un principio se puso en marcha debido a que, a mediados de los setenta, los salarios de los jugadores se dispararon y los beneficios de los propietarios del club sufrieron un desplome. Por lo que, la primera motivación para imponer dichos topes no fue con el fin de mejorar el balance competitivo, sino para poder restaurar los beneficios empresariales de las franquicias.

El tope salarial no solo establecía un límite superior de gasto salarial total para un equipo en la NBA, sino que también se operaba con un límite inferior, lo que obligaba a los equipos más modestos a pagar salarios más altos de lo que se podían permitir. Esto implicó el reparto de ingresos entre equipos para poder absorber las pérdidas económicas de estos equipos más modestos. Con esta teoría provocó una distribución homogénea de talento en la liga, aunque fue muy difícil controlarla en la práctica ya que existían numerosas maneras de retribución encubierta a los jugadores. Actualmente, la NBA siguen rigiéndose por el mismo mecanismo.

En comparación, las ligas europeas someten este tope salarial de manera distinta ya que cada equipo tiene su propio límite; el ochenta por ciento del presupuesto de un equipo pequeño es mucho menos dinero comparado con el ochenta por ciento del presupuesto de un equipo grande. Debido a ello, el balance competitivo se ve empeorado.

### **1.3.3. Adiós a la libre movilidad de los jugadores. Mercado de traspasos.**

La introducción de estas restricciones a la movilidad de los jugadores ha tratado de mejorar el balance competitivo, aunque en la práctica esto no se ha producido. Los equipos grandes que tengan capacidad financiera siempre podrán atraer a mejores jugadores que los equipos pequeños que deben conformarse con jugadores más normales.

Algunas de estas restricciones más comunes se denominan “cláusula de reserva”, la cual reconoce al club el derecho, de manera unilateral, a prorrogar la relación contractual en las grandes ligas. En el fútbol europeo, este sistema ha creado un mercado de traspasos en el que, a cambio de dinero, los equipos pueden vender y comprar jugadores. Mientras que en un mercado libre los jugadores más ingeniosos se moverían sin dinero de por medio a aquellos equipos que el jugador elija, en el mercado de traspasos estos jugadores serán vendidos a cambio de dinero gracias al acuerdo entre dos equipos.

En el caso de equipos maximizadores de victorias que persiguen mantener las cuentas por encima del umbral de rentabilidad, demuestran que el balance competitivo se ve mejorado. Mientras que los equipos grandes presentan un talento mayor que el coste medio, en los equipos pequeños sucede lo contrario, el coste medio está por encima del talento, por lo que buscarán su venta para llegar a dicho umbral.

Por otro lado, en aquellos escenarios donde se busca la maximización del beneficio los equipos pequeños prefieren invertir en nuevo talento con el dinero recibido por el traspaso de algún jugador, en vez de retenerlo. Por ello, la demanda en los equipos pequeños aumentará, al contrario que en los equipos grandes que se verá reducido debido a que tienen que pagar dichos traspasos. Esto provocará entonces una mejora en el balance competitivo.

Ahora bien, la atracción que los jugadores de primer nivel puedan tener con estos equipos modestos puede verse limitada. Los equipos más pequeños únicamente podrán hacerse con traspasos de jugadores de nivel medio, mientras que los grandes podrán hacerse con muchos de los jugadores top ya que tienen suficiente capacidad económica. En este caso el balance competitivo se vería afectado negativamente.

Por todo ello, el balance competitivo es un rasgo que debe estar en mente de todas las ligas deportivas del mundo. Aquellas ligas en las que los equipos sean maximizadores de victorias harán posible que los equipos pequeños eleven sus ingresos, y, por tanto, se vean reducidos en los grandes. En cambio, en aquellas ligas con equipos maximizadores de beneficio, el reparto de ingresos solo será posible en el caso de que exista un pequeño equilibrio en los ingresos de los equipos que afecten de manera directa a la calidad absoluta de la liga.

#### **1.3.4. Deporte europeo Vs. Deporte norteamericano. Una mirada retrospectiva.**

##### ***1.3.4.1. Los diferentes tipos de aficionados.***

En Europa los aficionados eligen en primer lugar a un equipo de dimensión local, en segundo el equipo nacional y por último, uno internacional. Esta última presenta una importancia primordial en las ligas europeas, pero no tanto en la norteamericana como la NFL, la National Basketball Association (NBA), La Major League Baseball (MLB), que presentan unos sentimientos más profundos sobre los diferentes tipos de competiciones nacionales frente a los internacionales.

Desde el punto de vista del balance competitivo durante la competición, las ligas trabajan dentro de la hipótesis de la incertidumbre del resultado como base para la competición, mientras que otras trabajan haciendo caso omiso a los resultados, lo que provoca que aquellos equipos económicamente viables, pero competitivamente más débiles y con menos ingresos disminuyan poniendo en riesgo su desaparición. Como ejemplo de la segunda hipótesis se encuentra la Premier League inglesa, que presenta una competición totalmente desequilibrada en cuanto a competitividad, pero que sus ingresos no paran de subir. Otro ejemplo de ello en América es la competición Football Bowl Subdivision (FBS). Es una liga donde los ingresos no dejan de crecer pese a estar dominada por un equipo.



#### *1.3.4.3. Las diferencias en la organización deportiva.*

Las diferencias organizativas que se pueden observar entre las ligas norteamericanas y europeas se pueden resumir en tres hechos diferentes.

- En las ligas europeas existe una estructura jerárquica para administrar y diseñar una competición. Por ejemplo, la UEFA, Union of European Football Associations, en el caso de Europa, y la FIFA, Fédération Internationale de Football Association, a nivel mundial. En comparación, a excepción de las cuatro grandes ligas de Norteamérica, la estructuración allí se rige por un órgano rector mundial como cúspide, teniendo por detrás a otro órgano rector intercontinental, federaciones nacionales y, por último, el deporte de clubs. Como ejemplo reciente se encuentra la WESA, la World eSports Association, modelo de gobernanza mundial de los eSports.
- En estos modelos de negocio, a pesar de que en ambos exista un único contrato y unas bases y condiciones, subsiste una gran diferencia entre los dos. Mientras que en las competiciones europeas del deporte, dicho contrato se firma con la propia Liga, y luego es esta quien cede la responsabilidad al equipo de pagarle un sueldo estipulado en contrato, organizando cada club sus propios contratos y por tanto, los pagos de salarios; En las competiciones estadounidenses, en cambio, estos contratos y transferencias no son deber del club -o en este caso franquicia-, sino que es la propia Liga quien atribuye por igual un salario total a repartir entre sus contratos con los jugadores, lo que se denomina “tope salarial”. Para esta temporada, por ejemplo, dicho límite es de \$109.140 millones.
- No existe un sistema de descensos y ascensos en las ligas norteamericanas como característica inherente a la estructura de la liga. A pesar de que los aficionados demandasen este mecanismo, estas ligas hicieron caso omiso. Como ejemplo de ello se encuentra la MLS (Major League Soccer), que tuvo la posibilidad de incluir dicha característica en la competición ya que existían posibilidades de crear diferentes divisiones en la NASL (North American Soccer League) y la USL (United Soccer League). Esto es debido, según Noll (2002) a tres motivos claros:
  - Dificil identificación de los equipos para cada división.
  - Aumentos de salario de los jugadores.
  - Provocaría una peor evolución económica a aquellos equipos que descendieran.

- Los fondos de las ligas norteamericanas no se distribuyen desde los niveles competitivos más altos y de mayores ingresos hasta los escalones más bajos del deporte, tal y como ocurre en las ligas europeas. Además, en el modelo americano, como ocurre en todo contrato de franquicia, cada cadena franquiciada debe depositar un abono, denominado “canon”, para poder participar y competir en la Liga.

#### ***1.3.4.4. Distintos objetivos de los equipos.***

En las ligas norteamericanas los equipos buscaban maximizar los beneficios, mientras que en Europa se centraban en la maximización de las victorias para poder ir escalando en los puestos de la clasificación, cumpliendo así el mecanismo de los ascensos y descensos como forma de disputa del campeonato.

En el caso de los campeonatos norteamericanos, la legislación fiscal permite a los equipos poder beneficiar de algunas deducciones con el fin de ocultar los verdaderos beneficios económicos. En los deportes universitarios, en cambio, al no haber un accionista que reclame los beneficios, estos se reinvierten en la sección deportiva.

En definitiva, los campeonatos norteamericanos se pueden definir como un negocio deportivo autofinanciado, los cuales, se basan en el equilibrio competitivo, donde los interesados inversores privados intentan sacar el máximo beneficio a cambio de dar el mejor espectáculo posible. En cambio, dentro del modelo europeo, lejos de priorizar la rentabilidad económica - a pesar de los avances en focalizar una gestión más profesional- basa su peculiaridad en el deporte asociativo lúdico entre los clubes participantes, en donde se deja un lado el aspecto económico para focalizar su prioridad en la obtención de resultados deportivos y en la profesionalización de los deportistas. Todo ello sin abandonar la superioridad de lo deportivo sobre lo económico, pero con la diferencia de que no se estructura como una verdadera industria.

#### ***1.3.4.5. Distinto reparto de ingresos.***

El reparto de los ingresos dentro de las ligas norteamericanas no tiene que ver con el balance competitivo, aunque sí produce dos efectos claros. El primero de ellos es que reduce el salario y remuneración de los jugadores. Y el segundo, la transferencia a los clubs más modestos de una mayor parte de los ahorros obtenidos en concepto de salario. Por tanto, dicho reparto supone un balón de oxígeno para aquellas franquicias más modestas en cuanto a ingresos se refiere.

En la Liga, cada jugador cobra el sueldo en referencia al valor que represente él mismo durante esa temporada. En el caso de que haya una transferencia entre dos equipos de la NBA, por ejemplo, lo que se hace es intercambiar jugadores que sumen un total similar de dinero al valor que representen. No existe el dinero en efectivo como tal para el traspaso de jugadores como ocurre en las ligas europeas, que solo sirve para “taponar agujeros”. Cada franquicia posee un límite en la suma de los salarios de los jugadores, aunque hay varios mecanismos conocidos como excepciones que permiten cobrar más de dicho límite a un jugador en el caso de cumplir distintas condiciones.

En el caso de que haya una franquicia que no respete dichas excepciones que cada competición ha firmado, se deberá pagar una multa a la liga por la cantidad exacta al “sobrecoste” de ese jugador. Esto es debido a que el modelo americano intenta igualar la capacidad de gasto de todos los clubes, sobre todo de aquellas que tienen un desigual potencial económico, con el fin de ofrecer un producto más atractivo a los usuarios y consumidores de este modelo de negocio.

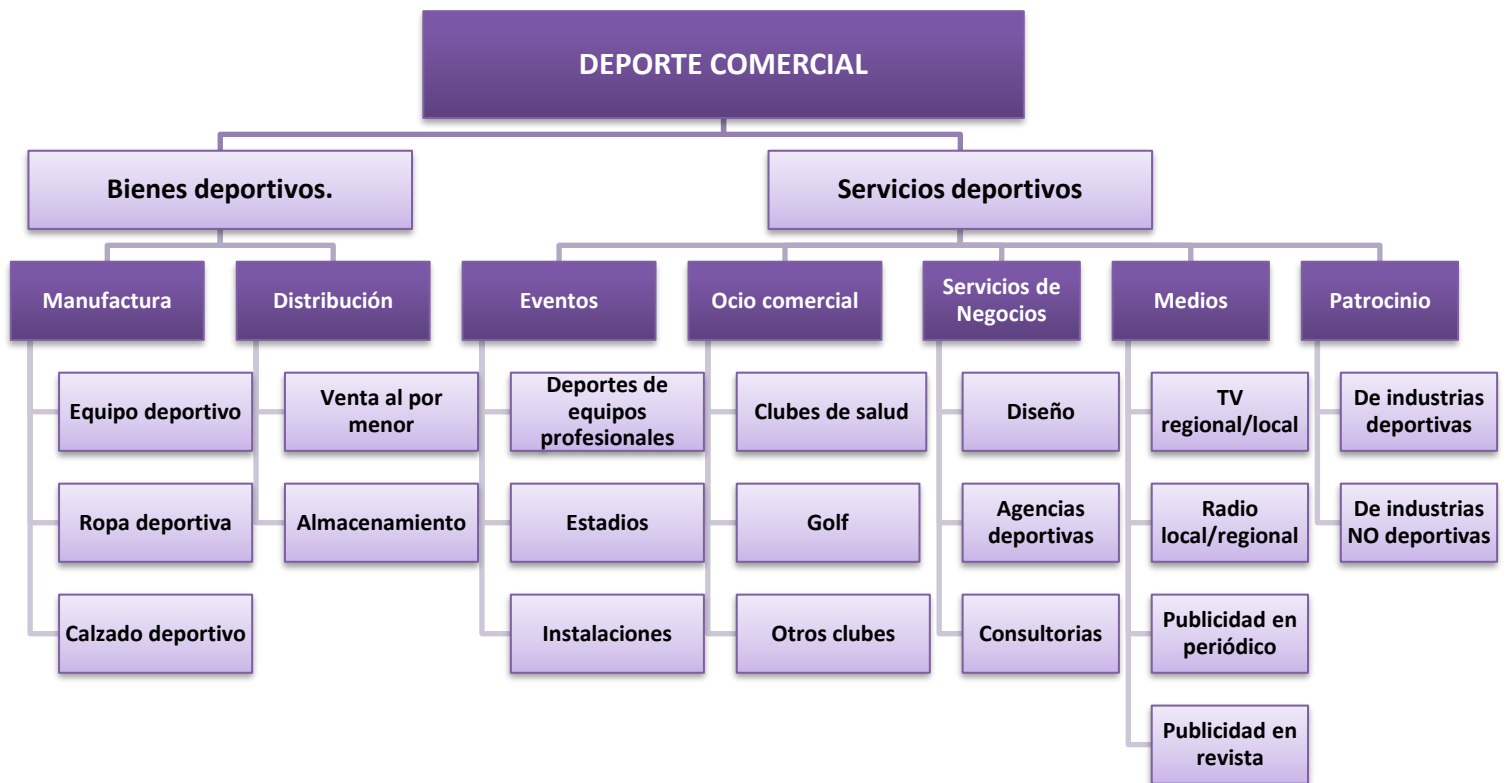
Esta búsqueda por igualar la capacidad de gasto viene provocada por la ausencia de elementos en el reparto de ingresos entre aquellas franquicias con medidas desiguales para poder generar los mismos recursos que otras por trabajar en áreas geográficas alejadas de centro ciudades, y en donde la segunda elección pasa por la fijación de unos niveles parejos de gasto en salarios para poder equilibrar el potencial de los equipos. Tanto nivel de equidad existe dentro de estas Ligas, que dicha multa es pagada para posteriormente ser repartida entre todos los equipos que no incumplan dichos límites.

Debido a los niveles de cooperación y de consenso, este sistema sería inviable en las ligas europeas, así como la implantación de ascensos y descensos en las ligas norteamericanas.

### 1.4. Cadena productora del deporte.

El desarrollo del deporte provocó la aparición a finales de los años 80 de diversos trabajos alrededor del mundo desarrollando las diferentes perspectivas y metodologías de esta práctica desde un punto económico con el objetivo de evaluar su importancia económica. Por tanto, las interrelaciones entre el deporte y la economía se han intensificado en muchos países. Su práctica ha abierto a la economía nuevos mercados potenciales como el desarrollo de servicios o la medicina deportiva, entre muchos otros.

1ª FIGURA: DEPORTE COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA

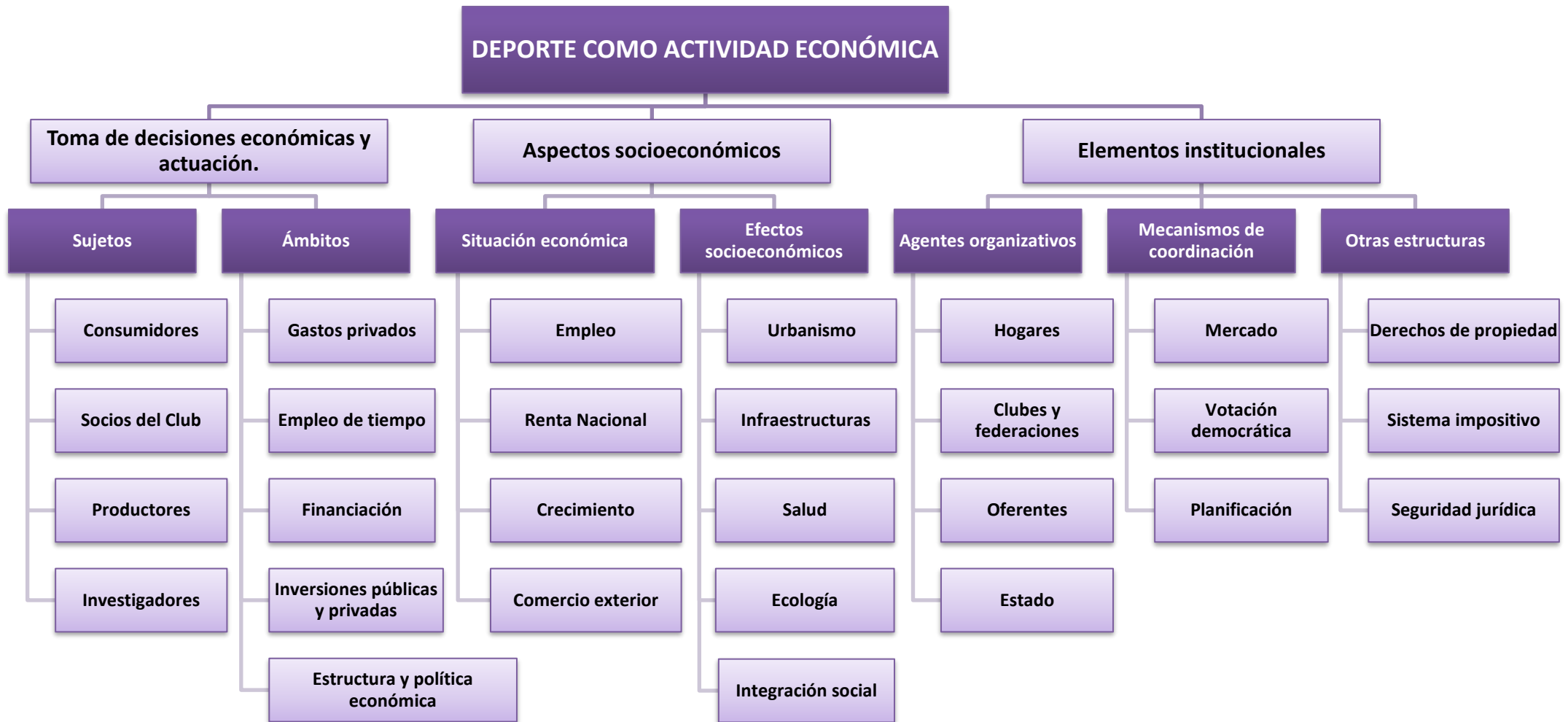


Fuente: (Gratron, 2000) "Economics of Sport and Recreation". Elaboración propia.

Heinemann (1998) especifica que el deporte se realiza a partir de la conveniente combinación, adquisición y explotación de grupos de diferentes productos en bienes o servicio. Por ello, y como defiende Gratton (2000), esto provoca que exista una industria deportiva generadora de actividad económica y empleo.

Este pequeño esquema sobre la composición del deporte desde el punto de vista de la industria deportiva nos da pie a aumentar nuestra visión sobre los ingresos que genera la economía del deporte. Dicha inyección de dinero puede venir dada por dos vías, una pública, como es la Administración, y una privada, como son todas las empresas vinculadas al deporte.

2ª FIGURA: IMPLICACIONES DE CONSIDERAR EL DEPORTE COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA.



Fuente: Heinemann (1998) y Domínguez Martínez (2006). Elaboración propia.

De este modo se ha incorporado la gestión económica como elemento fundamental tanto en la producción como en la prestación de cualquier tipo de servicio o producto deportivo. Igualmente, se puede observar que las relaciones entre economía y deporte son muy estrechas. Estas interrelaciones llevan consigo múltiples implicaciones, como se puede observar en la figura anterior, la figura número 2.

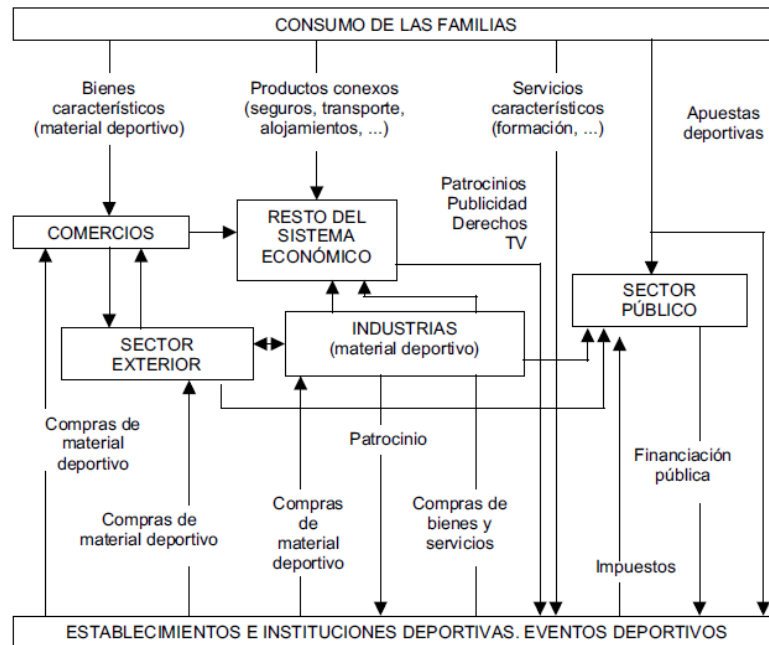
Sin embargo, existen varios problemas básicos que es necesario superar cuando se pretende analizar la importancia económica del deporte. Además de no existir una definición concreta de economía del deporte y de tener un amplio campo de análisis, hay que añadir la ausencia de estadística sistemáticas, fiables y homogéneas tanto del gasto del deporte como sobre valores de intensidad de la práctica.

En Estados Unidos únicamente se llama deporte a aquella práctica deportiva organizada, mientras que en Europa su concepción es mucho más amplia, englobando desde el deporte amateur hasta el deporte profesional. A su vez, cabe diferenciar entre los gobiernos que han intervenido en menor o mayor medida en la gestión y el desarrollo del deporte en todas sus implicaciones sociales, culturales, educativas o sanitarias.

Al definirse como bien económico, su consumo obliga en muchos casos a pagar un precio, ya sea directamente como indirectamente a través de impuestos. Además, su consumo exige tiempo, y por ello debe competir con las diversas alternativas de ocio que los individuos llevan a cabo en su tiempo libre. Como consecuencia de ello, factores como la preferencia de consumo, los precios de este y de sus sustitutos, la calidad, las características de los bienes y servicios ofertados, las modas perecedoras del momento, las condiciones físicas y psíquicas de los potenciales demandantes, entre otras variables, provocan una mayor o menor demanda de dichos bienes.

Esta figura que está recogida a continuación refleja los principales flujos que genera el consumo de los bienes y servicios deportivos por parte de múltiples agentes que se ven involucrados en ello, destacando el papel de las familias.

3ª FIGURA: FLUJOS GENERADOS POR LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS



Fuente: Otero Moreno *et al.* (2000, p. 17) y elaboración propia.

Se puede observar cómo todo está interrelacionado entre sí, creando una dependencia entre la oferta deportiva y su consumo existiendo una escasa relación directa entre uno y otro. En la mayoría de los casos existe un intermediario para conectar el deporte como bien económico y los individuos, con excepción a los servicios prestados por las instituciones deportivas o establecimientos.

Este gasto que lleva a cabo las familias tanto en bienes como en servicio deportivos produce un efecto multiplicador en la economía provocando una generación del PIB, crecimiento de empleo y generación de ingresos para la Hacienda Pública. (Lera López, 2010).

### 1.5. Medición del impacto económico del deporte.

A la hora de evaluar la incidencia económica del deporte, es muy difícil cuantificar la aportación al PIB del deporte en su propia definición desde el punto de vista económico, ya que no presenta un concepto exacto. Su medición obliga a identificar de manera correcta el valor de los bienes y servicios deportivos, además de los factores utilizados en ella, las exportaciones e importaciones, el valor añadido, etc., como explican Pedrosa y Salvador (2003). Por ello, el primer objetivo que se puso fue el consenso en grupo sobre la definición

del deporte de manera que permitiera recopilar datos para su cuantificación y análisis desde el punto de vista económico.

En 2007, celebrada la cuarta de las reuniones llevadas a cabo en el seno de grupo de trabajo, se alcanzó un acuerdo sobre la identificación de las distintas categorías de la Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas de la Comunidad Europea (A partir de ahora NACE) que se correspondería con la definición de deporte. La “*definición Vilna*”<sup>(17)</sup>, ya descrita en el epígrafe anterior, dio paso al siguiente obstáculo, cómo hacer para alcanzar resultados fiables y comparables entre todos los países de la UE.

Surgió entonces la necesidad de sistematizar el proceso de obtención de la información. De acuerdo con Heinemann (1998) y Gouguet y Nys (1993) el análisis económico se puede dar a nivel macro, micro y el mesoeconómico.

Desde el enfoque macroeconómico se evalúa la importancia relativa del deporte en el conjunto de la economía. El microeconómico investiga decisiones y comportamiento individuales (de empresas, hogares, Estado). Por último, el mesoeconómico se centra en el análisis del deporte en términos de cadenas de producción.

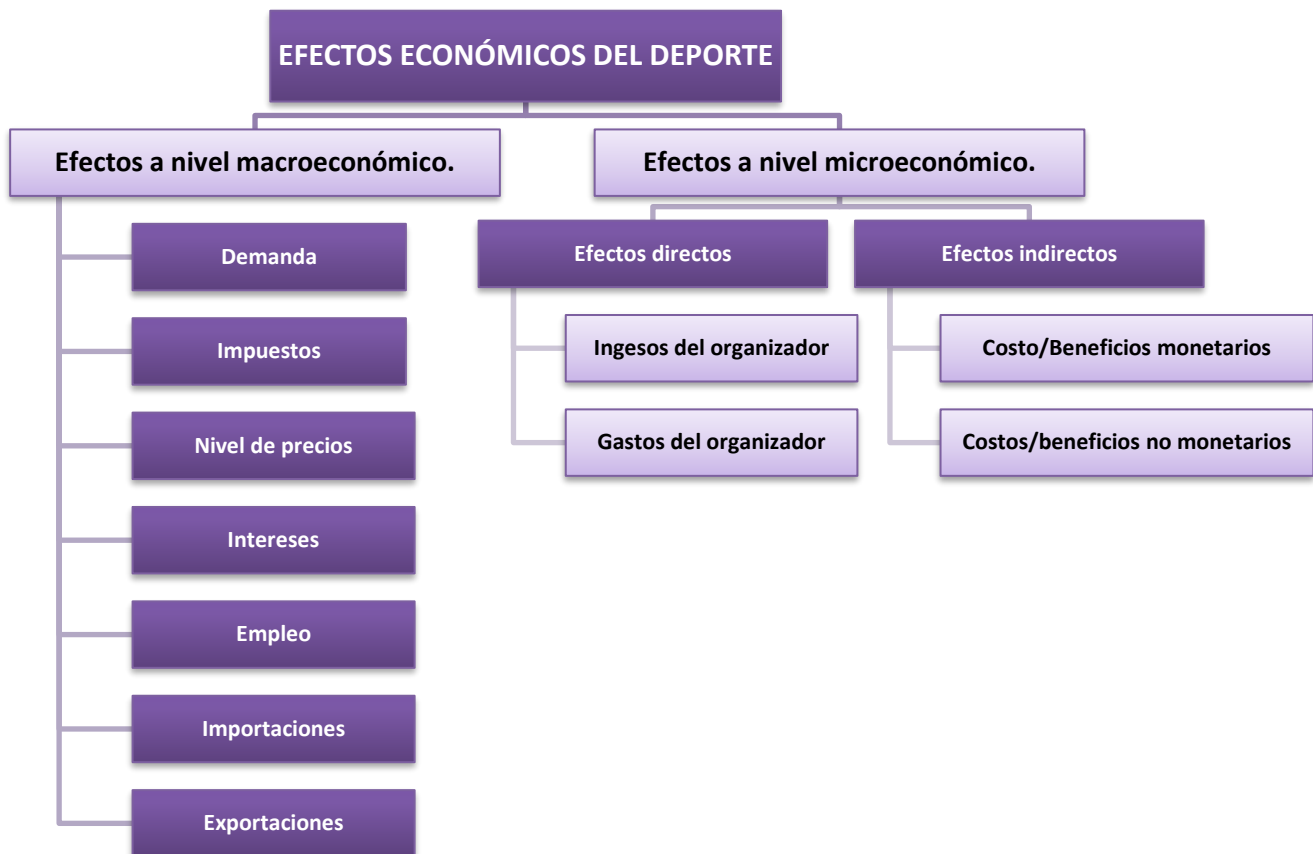


A través de la unión de dichos efectos macro y microeconómicos, Heinemann (2001) propone cuatro tipos de impacto económico del deporte a partir de los cuales se obtendrán los resultados de los países de la UE para el análisis posterior.

- Valor económico de la oferta y de la demanda.
- Importaciones y exportaciones.
- Factores externos.
- Mercado de trabajo.

En la imagen siguiente se pueden distinguir los elementos que se incluyen en los diferentes estratos. Esta división está muy relacionada con la composición de la economía del deporte, facilitándonos el análisis que llevaremos a cabo en puntos posteriores.

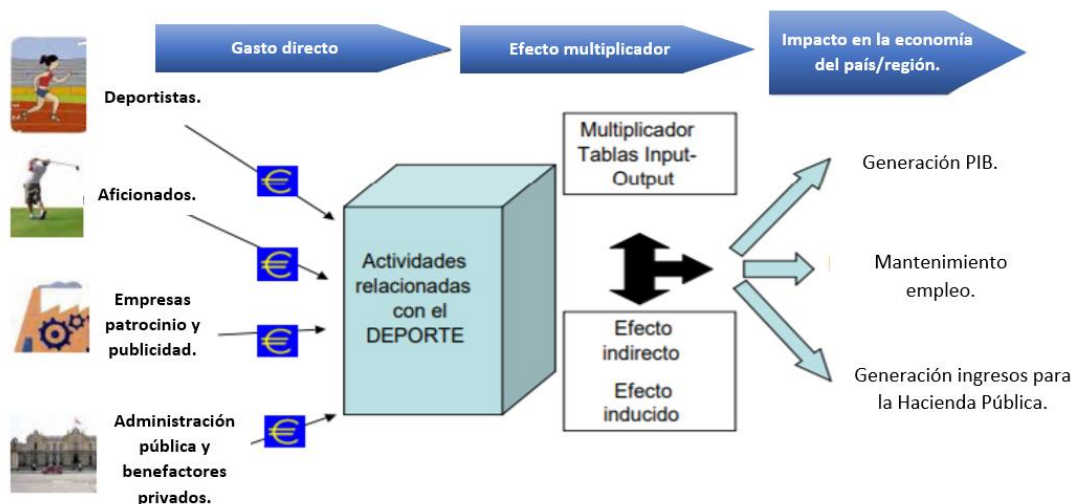
4ª FIGURA: EFECTOS ECONÓMICOS QUE GENERA LA ECONOMÍA DEL DEPORTE.



Fuente: Heinemann (2001) "La repercusión económica del deporte: marco teórico y problemas prácticos", efdeportes, 43. Elaboración Propia.

De la misma manera, es necesario incluir el gasto de los distintos agentes sociales implicados, como las familias e individuos practicantes, deportistas profesionales, empresas y Administraciones Públicas. A continuación, se muestra un pequeño esquema que muestra esas relaciones y el papel que juegan los multiplicadores de estimaciones con el objetivo de distinguir entre los efectos directos e inducidos de la actividad deportiva en términos económicos.

5ª FIGURA: GASTO DIRECTO DE LOS DISTINTOS AGENTES EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y SU IMPACTO SOBRE LA ECONOMÍA.



Fuente: Heinemann (1998) y Domínguez Martínez (2006). Elaboración propia

### 1.5.1. Metodología de análisis de la importancia económica del deporte

#### 1.5.1.1. A nivel Macroeconómico.

Basándonos en tres enfoques utilizados en los distintos trabajos de análisis del impacto económico del deporte, de acuerdo con Kurscheidt (2000), son los siguientes.

6ª FIGURA: ESQUEMA DE LOS MÉTODOS DE ENFOQUE MACROECONÓMICO.



Fuente: Elaboración propia.

“Estos tres mecanismos permiten desagregar los flujos económicos de todo el deporte de un país o incluso, de una región, construir un sistema de cuentas económicas, apoyándose en el principio contable de la partida doble y evaluar la incidencia económica ex post desde el punto de vista de la oferta (producción), la demanda (consumo público y privado, formación bruta de capital fijos, exportaciones netas) y su financiamiento”. (Pedrosa y Salvador, 2003, p.68.

A continuación, resumiré las características, ventajas y limitaciones de cada una de ellas.

	Cuentas Satélite	Tabla Insumo-Consumo	Tabla económica en su conjunto. (TEC)
<b>Objetivos.</b>	Aplicar técnicas de contabilidad nacional a un conjunto de datos que describan los costos y beneficios de un tema social importante.	Predecir y diagnosticar las interdependencias estructurales de una economía a partir de tablas estadísticas de todos los flujos de bienes y servicios	Describir el valor global de los bienes y servicios producidos en la economía desde el Producto Interior Bruto (PIB), gasto o ingreso.
<b>Característ.</b>	Agrupar datos monetarios y no monetarios.	Visión desagregada de la actividad económica en cada industria.	Marco básico de contabilidad de la partida doble.
<b>Ventajas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita el análisis de las relaciones económicas entre el deporte y el resto de la economía.</li> <li>- Flexibilidad.</li> <li>- Permite calcular tasas e indicadores que relacionen el impacto del deporte frente a la economía nacional o regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisa la incidencia económica del deporte y la de sus componentes sectoriales a través de coeficientes técnicos.</li> <li>- Puede ser utilizado para simular eventos deportivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede ser utilizada parcialmente cuando no se dispone de todos los datos</li> </ul>
<b>Limitaciones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los flujos de valor son difíciles de medir.</li> <li>- No permiten distinguir entre repercusiones positivas y negativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se centran en la incidencia a corto plazo.</li> <li>- No se tienen en cuenta los intangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las encuestas de bases de datos son costosas y requieren mucho tiempo, tanto para la elaboración como para la ejecución.</li> </ul>

Fuente: Tabla obtenida a partir de autores como Andreff (2002), Kurscheidt (2000, 2001) y Pedrosa y Salvador (2003).  
Elaboración propia.

### 1.5.1.2. A nivel Microeconómico.

La investigación sobre el impacto de las actividades deportivas y las incidencias económicas de esta, toman como punto de partida también un enfoque microeconómico. El estudio de la relación entre deporte y economía desde el punto de vista microeconómico se basa en la existencia de un mercado de bienes y servicios deportivos, donde existen agentes que ofrecen y demandan, por lo que son los individuos los que toman la decisión frente al consumo de estos bienes.

Todo va a depender de las necesidades y preferencias que estos tengan, así como de la forma en que son ofertados. Se crea así un mercado donde se determinan precios, beneficios y costes. La demanda relacionada refleja el gasto en que incurren los hogares al consumir los servicios y bienes deportivos, mientras que la oferta señala los bienes y servicios ofrecidos por las diferentes empresas y entidades responsables del aprovisionamiento deportivo.

7ª FIGURA: IMPACTO MICROECONÓMICO EN LA ECONOMÍA DEL DEPORTE.

Por el lado de la demanda	Por el lado de la oferta
Ropa deportiva	Clubes y federaciones
Material y aparatos deportivos	Sector empresarial
Alimentación deportiva	Oferta comercial
Apuestas y seguros	Empresas que producen artículos deportivos
Desplazamientos (alojamiento y transporte)	Medios de transporte
Cuotas y afiliaciones a los clubes	Empresas de construcción de instalaciones
Entrenamientos y/o clases	Medios de comunicación
Atención médica especialistas	Empresas de publicidad
Revistas y prensa deportiva	Apuestas y loterías deportivas
Entrada para evento deportivo	Actividades del Estado
Derecho de utilización instalaciones	Empresas construcción equipamientos deportivos

Fuente. Heinemann (2001). Elaboración propia.

# Capítulo 2. El fútbol europeo y su negocio internacional. ¿Nuevas multinacionales de ocio?

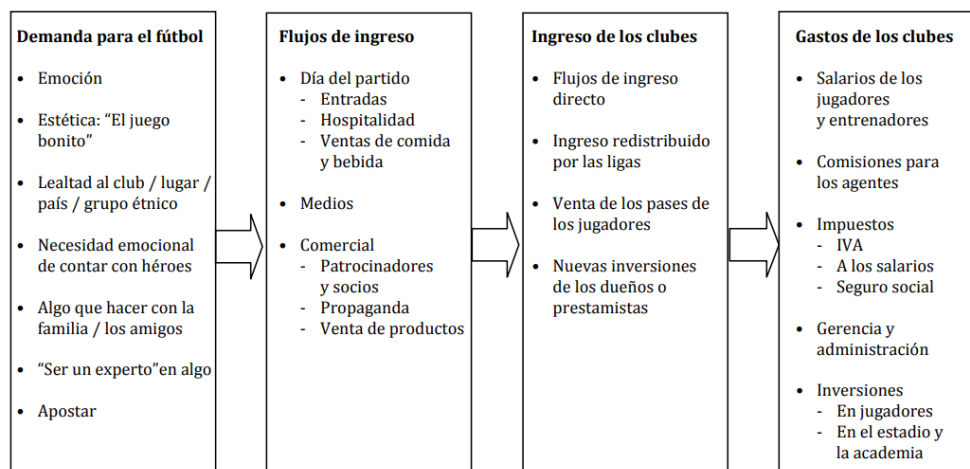
La economía dentro del mundo del deporte ha ido evolucionando con los años y se ha expandido gracias a sus propias herramientas de análisis. Esta expansión ha llevado a muchos economistas a estudiar sobre lo que esta rama genera con el objetivo de cuantificar lo que produce en términos de riqueza para el país (PIB), así como sus efectos con relación al valor añadido y al empleo.

Después de describir en el primer capítulo de manera amplia el deporte profesional, además de analizar la cadena productora del deporte, el impacto económico de la misma y su metodología de análisis, tanto a nivel micro como macroeconómico, este capítulo se centrará en el desglose del “deporte rey” en Europa, el fútbol. El objetivo de este capítulo es dar un paso más al análisis previo reflejando en qué se basa su demanda, sus flujos de ingreso, conocer de dónde provienen los ingresos de los clubes y cómo estos han ido evolucionando, y por último, en conocer cuáles son sus inversiones y sus intereses a nivel internacional, los cuales les ha permitido convertirse en un negocio internacional.

Para ello se llevará a cabo una metodología exploratoria a través de la lectura de múltiples artículos, entrevistas a expertos, etc., además del uso de los datos obtenidos a partir de las memorias de las propias páginas de los clubes europeos, por lo que también se llevará a cabo una investigación descriptiva. Multitud de empresas de consultoría dedicadas al estudio de este deporte en cuestión dentro del ámbito profesional también tienen disponible multitud de estadísticas y análisis para conocer este sector más a fondo, por ello, también se utilizarán datos provenientes de estas organizaciones.

La búsqueda de los datos disponibles se encuentra a partir de un clic, por lo que es importante saber discriminar cuál de todo lo que se lee es óptimo para el trabajo, qué es lo que puede servir para continuar el análisis y no desviarse de la investigación en cuestión.

8ª FIGURA: ESTRUCTURACIÓN DEL FÚTBOL



Fuente: Elaboración propia

En la primera parte del capítulo se estudiará, dentro de la demanda del fútbol, una de las características principales dentro del deporte en Europa, el dominio. Este punto entra dentro del balance competitivo puesto que influye en el interés de los aficionados y consumidores a este deporte. Como se ve reflejado en la figura 8, dicha demanda incluye la emoción, la incertidumbre en el resultado final, etc., puntos claves en la atracción a nivel internacional de aficionados y consumidores del club. Por ello, es importante conocer la característica principal del fútbol europeo, para posteriormente analizar el crecimiento de los equipos y clubes europeos a nivel internacional en base a esta cualidad.

El estudio del principal procedimiento a través del cual ha surgido el nuevo método de negocio del siglo XXI es la pieza clave para comprender la expansión de este deporte a nivel global, de ahí que se analice desde el punto de vista del entretenimiento. Para ello se verá reflejado cómo las multinacionales de ocio han crecido de la mano de este deporte poniendo de ejemplo una empresa multinacional con su organigrama y ver su diversificación dentro del mundo del entretenimiento, en el cual se incluye el sector deportivo.

Una vez analizada la conexión entre estos dos sectores, se estudiarán los flujos de ingresos que tienen los clubes reflejando la importancia que tienen estas empresas dentro de los principales clubes del fútbol europeo. La evolución de este modelo de negocio y la importancia del sector de ocio da pie a analizar al club pionero que fusionó el mundo del deporte y de ocio, el Manchester United, provocando su internacionalización ya no solo como club, sino como empresa.

Igualmente, y después de dicho análisis, se estudiará el peso tomaron los clubes para internacionalizarse como marcas globales, en especial, la del F.C Barcelona y Real Madrid F.C. Ambos clubes son los ejemplos más evidentes debido a su gran número de aficionados en todo el mundo, a sus acuerdos internacionales en la comercialización de sus productos y servicios con otras empresas, y sobre todo, gracias a la presencia de su marca en una multitud de países.

## 2.1. El fútbol y su dominio dentro del deporte profesional en Europa.

Si se habla de fútbol, el dominio es una de las características que tiene en la mayor parte de las ligas del mundo. Como se puede observar en el cuadro de abajo, se muestra un selecto número de ligas de toda Europa en las cuales se revela una configuración similar: todas presentan un número reducido de “clubes dominantes”. La liga que más ha resaltado en estos últimos cincuenta años ha sido la escocesa, donde un mismo equipo (el Celtic) ha acaparado casi la mitad de los títulos (24 para ser más concretos). Detrás se encuentra el Bayern de Múnich en la liga alemana, el AFC Ajax en los Países Bajos y el Real Madrid en España. Únicamente en las ligas de Francia, República de Irlanda y Polonia no se ha encontrado dicho dominio.

Como se ya ha desarrollado en el capítulo uno, la principal característica del fútbol europeo es que se rige por el mecanismo de ascensos y descensos. Aquellos tres equipos que consigan la peor clasificación en una primera división, por ejemplo, descenderán ocupando el puesto de los tres equipos mejor clasificados de la segunda división, los cuales ascenderán. Lo que prima en dicho proceso son los méritos deportivos, dejando a un lado la capacidad financiera. Esto significa que habrá más candidatos a optar a ganar el campeonato a lo largo de los años.

9ª FIGURA: DOMINIO EN VEINTE LIGAS EUROPEAS DURANTE EL PERIODO DE 50 AÑOS (1964-1965/2013-2014).

PAÍS	INGRESOS MEDIOS CLUB EN 2012 MILLONES DE DÓLARES	MAYOR NÚMERO DE CAMPEONATOS GANADOS EN ÚLTIMOS 50 AÑOS	NÚMERO DE CLUBS GANADORES DE LIGA EN LOS ÚLTIMOS 50 AÑOS
Inglaterra:	173,8	15	11
Alemania:	135	23	12
España:	116,3	22	7
Italia:	107,5	18	11
Francia:	72,5	8	14
Rusia:	70	13	14
Turquía:	38,8	17	5
Países Bajos:	30	23	5
Suiza:	23,8	16	11
Portugal:	22,5	22	4
Noruega:	13,8	22	12
Escocia:	12,5	24	5
Polonia:	7,5	9	12
Rumanía:	7,5	19	11
Hungría:	2,9	11	11
Finlandia:	2	16	14
República de Irlanda:	1,1	7	15
Luxemburgo:	0,8	20	11
Islas Feroe:	0,5	19	11
Liga de Campeones:		12	11

Fuente. Elaboración propia.



En el caso de que los equipos tuvieran el mismo potencial y, por tanto, las mismas posibilidades de ganar o perder cada partido, cabría esperar que hubiera distintos ganadores del campeonato a lo largo de los años. Pero eso no es así en la realidad ya que, como se observa en el cuadro, dichos registros no muestran que exista un equilibrio en la competición liguera. Se observa además que no existe una relación entre el grado de dominio y el tamaño del campeonato. Esto quiere decir que, tanto las ligas más grandes como las más humildes tienen la misma posibilidad de ser dominadas por un pequeño número de equipos.

Como ejemplo de dicho dominio, en la Liga de Campeones de la UEFA durante los últimos cincuenta años de historia del fútbol, el equipo de los Celtic en Escocia ha ganado en veintidós ocasiones, casi la mitad. En segunda posición se encuentra la Bundesliga con veintitrés títulos ganados únicamente por un solo equipo, el Bayern de Múnich. En relación con el número de equipos distintos ganadores del campeonato correspondiente a cada país, es relevante comentar como en los últimos 50 años solo ha habido siete equipos triunfadores en la liga española de fútbol. Por todo esto, este registro se asemeja mucho a la media para las veinte ligas.

10ª FIGURA: DOMINIO EN CADA UNO DE LOS PERIODOS DE VEINTICINCO AÑOS MÁS RECIENTES

PAÍS	MAYOR N° DE VICTORIAS DE UN CLUB. 1964-1965/1988-1989	N° DE GANADORES. 1964-1965/1988-1989	MAYOR N° DE VICTORIAS DE UN CLUB. 1988-1989/2013-2014	N° DE GANADORES. 1988-1989/2013-2014
Inglaterra	11	9	13	7
Alemania	10	9	13	6
España	14	6	12	5
Italia	10	10	8	7
Francia	7	8	7	11
Rusia	11	11	10	7
Turquía	9	4	11	4
Países Bajos	12	4	11	5
Suiza	7	8	9	7
Portugal	15	3	17	4
Noruega	6	9	17	8
Escocia	15	5	16	2
Polonia	9	9	8	8
Rumanía	8	8	11	7
Hungría	9	6	6	10
Finlandia	6	9	10	8
República de Irlanda	6	11	6	9
Luxemburgo	13	8	11	6
Islas Feroe	10	6	9	9

Fuente: Elaboración propia.

Muchos se cuestionan si es un fenómeno relativamente reciente o si ha existido siempre pero se ha acentuado significativamente en estos últimos veinte años. Lo que está claro es que esta mercantilización ha atraído una gran suma de dinero hacia este deporte que ha falsificado el sistema, creando una adulteración entre equipos “ricos” y equipos “pobres”. Esta desigualdad ha llevado a la conclusión de que el dominio no se ha intensificado significativamente. Es más, al comparar en el cuadro los distintos periodos, la pauta de dominio es indistinguible.

## 2.2. El fútbol y su negocio de entretenimiento global.

La elección de Florentino Pérez como presidente del Real Madrid en el año 2000 y de Joan Laporta como presidente del FC Barcelona en 2003 marcaron un antes y un después en la gestión del fútbol español. Se convirtieron en los dos clubes más ricos del país, y desde entonces no han dejado de expandir su influencia internacional. Además de aumentar sus ingresos, también aumentaron la masa social y el número de fans, triplicándose en el FC Barcelona desde el triplete conseguido en 2009 y llegando hasta los 340 millones de culés por el mundo (cifra del año 2016), mientras que el Real Madrid cuenta con 172 millones, por detrás de otros equipos como Manchester United (322 millones) y el Bayern de Múnich (192 millones). (Periódico Sport, 2016)

Este éxito deportivo ha aumentado la reputación internacional debido por una parte a la propia estrategia de las nuevas directivas cuyo objetivo fue la consolidación de la imagen como club en el exterior, y por otra a la llegada de fichajes estrella como Cristiano Ronaldo, Kaká o Ronaldinho entre otros. A ello hay que sumarle los acuerdos de patrocinio (Bwin, Codere) o colaboración (NBA, NFL, MLS) o el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a través de fundaciones (Escuelas de Integración Social en el Real Madrid o los centros XICS en el FC Barcelona).

En este punto 2.2, por tanto, se desarrollará en la nueva definición del modelo de negocio del fútbol en el siglo XXI y su inserción en el mundo del entretenimiento.

## 2.3. Las empresas multinacionales y el mundo global.

El desarrollo de las empresas multinacionales se ha presentado a partir de 1945 como una de las principales características en el proceso de globalización. Como definición, una empresa multinacional es *“aquella sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en muchos países”*. (Definición RAE). Esto supone que venden y producen en el extranjero.

Presentan una serie de características que las diferencian de otro tipo de organizaciones, como son:

- La fuerte inversión en I+D
- La eficiencia de la organización empresarial.
- La actuación en varios mercados.
- La adaptabilidad al entorno.

Un estudio comparativo dentro de la revista Fortune de las 500 empresas mundiales entre los años 1996 y 2020 explica que el poder de estas se ve acrecentada en términos absolutos viéndose aumentado el volumen de ingresos, de empleo y de beneficio. En cuanto al sector del ocio, el estudio revela que en el año 1996 había nueve empresas registradas con un total de 109.971 millones de dólares, mientras que en el 2009 el número de empresas se había reducido a cinco con unos ingresos que llegaban casi a los 164.000 millones de dólares.

11ª FIGURA: ESTADO ECONÓMICO DE LAS CINCO PRINCIPALES MULTINACIONALES DE OCIO EN MILLONES DE DÓLARES

Rank	Name	Revenues	Revenue Percent Change	Profits	Profits Percent Change	Market value 2019	Employees
53	Walt Disney	\$ 59.434,0	7,80%	\$ 12.598,0	40,3%	\$ 199.589,90	201.000
104	Twenty-First Century Fox	\$ 30.400,0	6,70%	\$ 4.464,0	51,20%	-	22.400
197	Netflix	\$ 15.794,3	35,10%	\$ 1.211,2	116,7%	\$ 155.673,60	7.100
217	CBS	\$ 14.514,0	-1,30%	\$ 1.960,0	449,00%	\$ 17.727,30	14.750
248	Viacom	\$ 12.943,0	-2,40%	\$ 1.719,0	-8,30%	\$ 11.530,70	10.880
292	Live Nation Entertainment	\$ 10.787,8	4,40%	\$ 60,2	-	\$ 13.400,50	16.000
300	Discovery	\$ 10.553,0	53,50%	\$ 594,0	-	\$ 13.632,80	9.000

Fuente. (Fortune500, 2019). Elaboración propia.

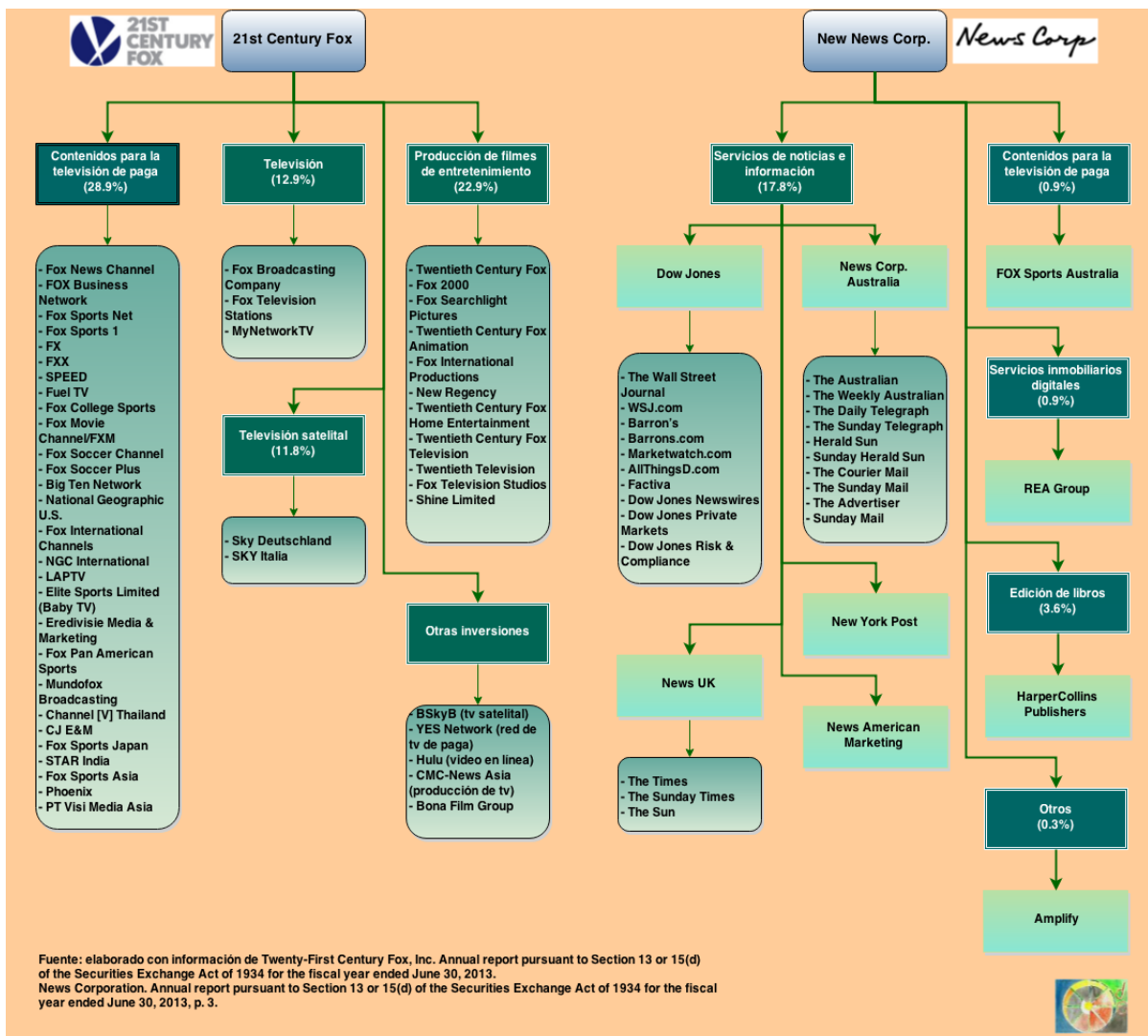
Estas siete empresas que muestra el cuadro superior son las siete empresas de entretenimiento líderes en el año 2019. Cabe destacar que todas ellas comenzaron como empresas de la comunicación, y que las cinco tienen intereses en negocios vinculados con el sector deportivo. Es aquí donde estas multinacionales de ocio y el fútbol tienen un punto de confluencia, a lo que algunos autores han denominado “complejo mediático y deportivo global”.

### 2.3.1. Las multinacionales de ocio y el complejo mediático deportivo global.

Esta conexión entre ocio y fútbol ha provocado, según diversos autores, la convergencia de factores culturales, mediáticos, económicos y deportivos de las grandes competiciones modernas. Para Kennet, Moragas y Ginesta, escritores que entrelazan deporte y ocio, entienden que esta conexión es compleja ya que afecta de manera directa a la transformación de los sistemas de comunicación debido a las sinergias entre los factores. Helland, otro autor que entrelazaban distintos actores como eran: las organizaciones deportivas, grupos de comunicación y organizaciones comerciales.

La integración vertical, horizontal y multimedia de los procesos de producción han permitido a las multinacionales de ocio ser uno de los actores más determinantes dentro del complejo. Como ejemplo de ello, diversos autores llevaron a cabo un análisis de las seis grandes multinacionales de ocio y sus relaciones accionariales con organizaciones deportivas en 2002, cuya conclusión fue la estructura oligopolista que presentaba el sector del deporte y su mediatización a nivel internacional.

12ª FIGURA: NEGOCIOS DE NEWS CORP-21ST, CENTURY FOX 2013

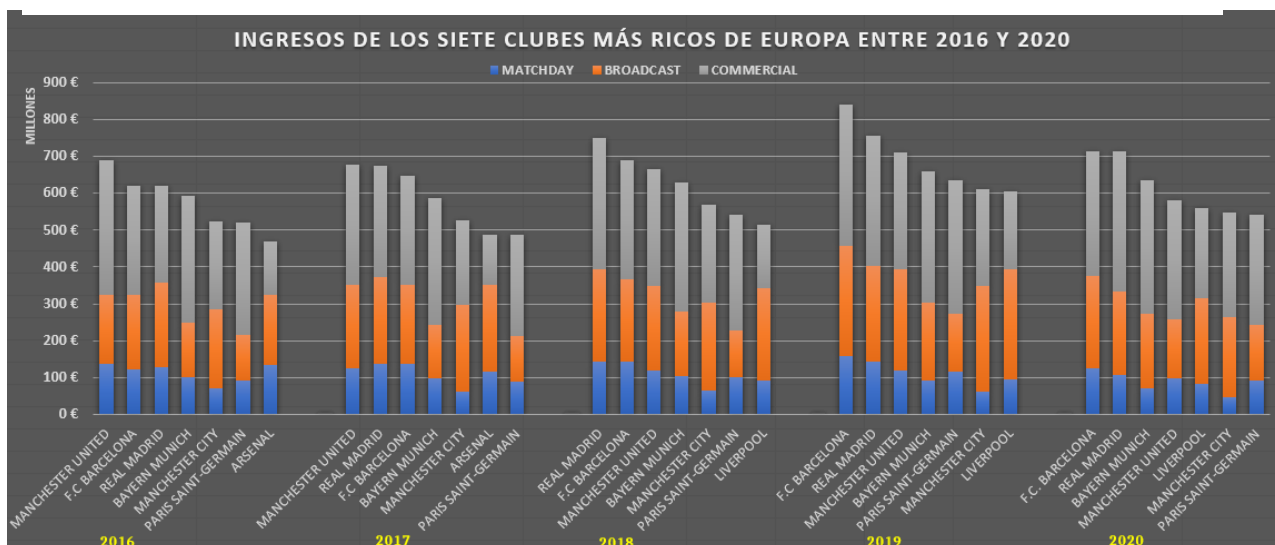


Para una mayor visualización se ha incluido el organigrama de una de las empresas de comunicación más prestigiosas como es News Corporation, que en 2012 se disolvió para crear dos compañías diferenciadas y la segregación de su negocio de prensa escrita y de entretenimiento, 21st Century Fox y New News Corp. Ambas forman parte de manera activa del negocio deportivo ya que se configura como una organización con intereses de compraventa de derechos audiovisuales (BSkyB) y en el manejo directo de las competiciones deportivas (Fox Sports, La National Rugby League de Australia).

El fútbol, de hecho, se convirtió en un activo imprescindible para consolidar el negocio de la televisión por satélite de la que fue New Corporation, quien compró la BSkyB en el año 1992, coincidiendo con el primer año en la que se llegó a un acuerdo para explotar los derechos audiovisuales de la Premier League inglesa. Con ello el mercado europeo quedó conquistado con la unión de televisión y fútbol. Como afirmó (Williams, 1994, pág. 383): “La cobertura exclusiva del directo de la Premier League fue un producto cultural clave para consolidar la BSkyB como uno de los mayores canales de televisión de pago europeos”.

A partir de esta fecha, durante los noventa, los ingresos económicos provenientes de la venta de los derechos televisivos no dejan de aumentar para los clubes, aunque esto ya no es lo primordial en el siglo XXI. Ahora lo verdaderamente importante es conseguir el número mayor de entradas posibles para asegurar así la atención popular, además de otros derechos de negocio importantes que contribuyen al equilibrio económico. En España se produjo una gran crisis económica en 1996 que estalló a los cinco años de que Audiovisual Sports (AVS) concentrara todos los derechos de los clubes de la Liga, ya que los propios clubes utilizaban dicho contrato como aval para hacer inversiones multimillonarias en fichajes de jugadores.

13ª FIGURA: INGRESOS DE LOS SIETE CLUBES MÁS RICOS DE EUROPA ENTRE 2016 Y 2020

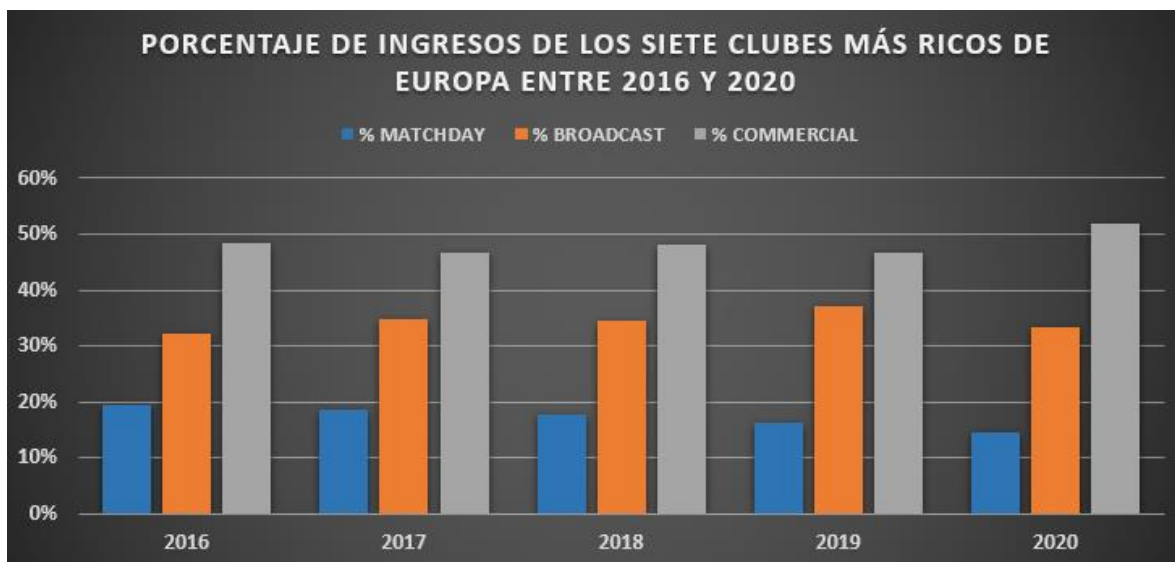


Fuente. (Deloitte, 2020). Elaboración propia

Los gráficos muestran cómo han evolucionado las cuentas anuales de ingresos de los clubes más ricos de Europa durante las últimas cinco temporadas. Los clubes que forman parte de este análisis son principalmente: F.C Barcelona, Real Madrid, Liverpool, Bayern Múnich, Manchester United, Manchester City, Arsenal y Paris Saint-Germain.

Como se puede observar los derechos televisivos y comerciales pasan a un primer plano, mientras que aquellos ingresos proveniente de los días de partido se quedan bastante por detrás, no solo en la liga española, sino en todas las ligas de Europa. Para una mejor visualización, se ha incorporado otro gráfico en el que se refleja de manera más visual el protagonismo de dichos derechos en relación con las ganancias totales que los clubes ingresan.

14ª FIGURA: INGRESOS EN PORCENTAJE DE LOS SIETE CLUBES MÁS RICOS DE EUROPA ENTRE 2016 Y 2020



Fuente. (Deloitte, 2020). Elaboración propia.

### 2.3.2. Manchester United, primer club en gestionarse como empresa.

Se puede considerar que el primer club que adquirió un sistema de gestión similar al de cualquier otra empresa fue el Manchester United, a partir de la incorporación de Peter Kenyon en el año 1997 como nuevo director ejecutivo. Anteriormente trabajó en otra empresa llamada Umbro, de la cual fichó a otro amigo suyo como nuevo director de Marketing, Peter Draper. Fueron ellos dos quienes centraron sus esfuerzos en la expansión internacional del club a través de la filial Manchester United Internacional utilizando como herramienta el internet para que así los aficionados del club pudieran acceder a tiendas, al museo virtual del equipo y a juegos interactivos desde cualquier parte del mundo.

Junto con este cambio, el club consiguió consolidarse en el exterior gracias a otras acciones que, en un futuro, seguirían la mayoría de los grandes clubes europeos. Entre esas acciones se encontraban:

- Acuerdos de patrocinio que llevó a cabo el club con marcas globales. En el año 2001, por ejemplo, el Manchester United firmó un contrato por cuatro años por el valor de 30 millones de libras para que la empresa Vodafone AirTouch pudiera publicitarse en la camiseta. Este acuerdo permitió al club desarrollar sistemas de comunicación inalámbrica con los fans del equipo. La empresa de telecomunicaciones, a cambio, ganó la posibilidad de que se la asociara con una marca deportiva muy conocida en mercados donde esta tenía interés, como era el mercado chino.
- Acuerdos de colaboración con otras organizaciones deportivas de otros mercados. El club, en el mismo año, firmó un acuerdo con una franquicia de la Mayor Liga de Beisbol (MLB), los New York Yankees, para así seguir expandiendo internacionalmente ambas marcas deportivas, los Yankees en Europa y el Manchester United en EE.UU. Por ejemplo, la red de televisión de pago “YES” en Estados Unidos, la cual era propiedad de la franquicia, retransmitía los partidos del club inglés.
- Para aquellos seguidores no nativos del club inglés, la empresa contrató a “Terra Lycos”, organización dentro de la rama de las TIC, Tecnologías de la Información y la Comunicación, para así explotar los contenidos del club a través de internet.
- El club, junto a UNICEF desarrollaron proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con el objetivo de recaudar 1 millón de libras y destinarlas a financiar proyectos de esta agencia de las Naciones Unidas.

Estas actuaciones provocaron que el Manchester United fuera un modelo de gestión a seguir, llegándose a convertir en el club con mayores ingresos de Europa, dejando atrás a F.C Barcelona, entre muchos otros. Como ejemplo, hay que señalar que, mientras en la temporada 1995-1996 tenían unos ingresos similares (redondeando los 60 millones de euros), al finalizar el ejercicio 2002-2003, la diferencia de ingresos entre uno y otro club se disparaba debido a la internacionalización del club inglés. El Manchester United tenía 251 millones de euros como ingresos y el F.C Barcelona casi no llegaba a los 150 millones.

## 2.4. Clubes españoles como marcas globales.

En España el cambio de negocio comienza con la llegada de Florentino Pérez a la presidencia del Real Madrid en 2000 y de Joan Laporta a la presidencia del F.C Barcelona en 2003. El crecimiento de los ingresos de marketing son los que provocaron el desencadenante para que se empezara a tratar como un negocio de entretenimiento global. Como defendía Ferran Soriano, vicepresidente del F.C Barcelona durante la etapa de Joan Laporta y actual director ejecutivo del Manchester City (Soriano, 2009, pág. 31):

*“La industria del fútbol empezó a sufrir una brecha entre los clubes que se convertían en proveedores de entretenimiento, con marcas de ámbito global, y los otros clubes que se circunscribían en mercados más locales. Los primeros podrían crecer, contratar a los mejores jugadores, ganar campeonatos y obtener más ingresos que les permitieran, otra vez, seguir contratando los mejores jugadores para ganar”.*

Con ello, Ferran Soriano puso en marcha lo que él definió como “círculo vicioso”. Un modelo comercial basado en la necesidad de invertir en activos capaces de desarrollar una cadena de efectos positivos para producir nuevos recursos, y con ello, volver a invertirlo de nuevo en activos capaces de generar otra cadena continua de efectos positivos. Estos cambios han representado el inicio de una nueva era en el fútbol español, y por ello, a continuación se realizará un análisis de la estructura comercial dentro del ámbito de entretenimiento global, tanto del Real Madrid como del F.C Barcelona.

### 2.4.1. Dominio en el fútbol español.

Como ya se ha mencionado al comienzo del trabajo, el dominio dentro de La Liga del fútbol español es un rasgo definitorio del estado económico de la misma. Este dominio viene dado por el incremento de ingresos gracias a la participación de los clubes F.C Barcelona y Real Madrid en la competición de la Champions League y a la mejora respectiva de sus contratos con las televisiones.

El poder que tienen ambos clubes sobre el resto es tan inmenso que en comparación, los ingresos provenientes de su actividad deportiva llegaban hasta el 41% del total de ingresos de los participantes de La Liga, los gastos alcanzaban casi el 45% respecto al total y la deuda acumulada era del 28% del total de la deuda acumulada por los participantes de la Primera División (Boscá, Liern, Martínez, & Sala, 2008, págs. 166-174).



Para una mayor profundización, se ha incluido una tabla en la cual se visualiza el número de títulos dentro de La Liga que han ganado estos dos clubes en relación con el resto desde 1929 hasta esta última temporada 2019/2020 (interrumpida en dos ocasiones: 1936 y 1939) . Como se puede observar, entre ambos clubes han ganado casi el 70% del total de Ligas disputadas.

15ª FIGURA: NÚMERO DE LIGAS ESPAÑOLAS GANADAS POR LOS CLUBES MÁS GRANDES DESDE 1929 HASTA 2020

	Títulos	%
Real Madrid C.F	34	38'64%
F.C Barcelona	26	29'55%
At. Madrid	10	11'36%
Otros	18	20'45%
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Al echar la vista hacia atrás, el punto de partida de ambos clubes era diferente en los años 90 ya que sus situaciones económicas eran muy distintas. Mientras que el club de Florentino Pérez consolidó su modelo económico en la temporada 2004/2005, el F.C Barcelona de Joan Laporta tuvo que realizar esa misma temporada un gran ajuste debido a su gran deuda a corto plazo y su debilidad de las cuentas. A su llegada a la presidencia del club, se encontró con unos fondos propios negativos que ascendían a 75 millones de euros, un fondo de maniobra negativo y unos beneficios del período negativo de 164 millones de euros.

Si el club hubiera sido una sociedad anónima convencional, estos datos se hubieran traducido en una situación de quiebra, pero al ser un club de fútbol, esta situación no se llega a producir. A pesar de esta complicación, el estado de ánimo de los aficionados no se ve afectado puesto que los resultados deportivos, siempre que se hable a corto plazo, se logran de una manera independiente al de los resultados financieros y económicos. A largo plazo, en cambio, la subsistencia de los clubes acaba dependiendo de los resultados económicos.

Además de todo ello, cabe añadir que dentro de este sector el comportamiento de los aficionados es diferente a cualquier otro puesto que el consumo de productos deportivos no tiene sustitutivos. Esto provoca que la fidelidad del consumidor (en este caso aficionado) hacia un club no se cuestiona. He aquí donde radica una de las premisas básicas del nuevo modelo de negocio dentro del entretenimiento global llevado a cabo por los dos grandes clubes del fútbol español: la inversión de dinero en productos de ocio vinculados con una fidelidad ciega para volver a invertir en mejorar al propio equipo, que es el producto principal de la organización.

#### 2.4.2. Creación de multinacionales o nuevos modelos para explotar el fútbol.

Este crecimiento en seguidores en clubes como F.C Barcelona o Real Madrid a inicios del siglo XXI no ha sido casualidad. Gracias a la adopción del mismo modelo de estructura organizativa que el Manchester United con Kenyon y también a la potencia y beneficio de los nuevos sistemas organizativos de las organizaciones deportivas inspirados en el ejemplo inglés e implantadas en la estructura del fútbol profesional español supusieron el gran cambio al inicio de este siglo.

Desde la temporada del año 1996 la liga española impulsó un sistema de venta individual de derechos televisivos tanto para la Copa como para la Liga. Lo que provocó es que cada club negociara de manera individual la venta de sus derechos audiovisuales y que las productoras o cadenas de televisión tuvieran que ponerse de acuerdo para establecer el documento deportivo de cada jornada. Esta venta descentralizada supuso entonces que el reparto de los derechos de televisión en la Liga española fuera muy dispar. Mientras que la ganancia de clubes como el F.C Barcelona y Real Madrid C.F en el año 2012 alcanzó cada uno el 17%, llegando entre los dos al 34%; Valencia y Atlético de Madrid, el 6% cada uno, el resto de los clubes (16) se reparte el 54% restante, lo cual se traduce en que estos clubes más modestos reciben de media la séptima parte que los dos grandes (Sport+Markt, 2012).

Mientras tanto, las otras grandes ligas de fútbol (Alemania, Italia, Inglaterra y Francia), presentan un sistema colectivo de venta de derechos televisivos, el cual contribuye a una redistribución más equitativa de ingresos entre las organizaciones participantes para así incrementar el atractivo de la liga. Esta redistribución se hace de esta manera:

- Una parte se distribuye de forma igualitaria.
- Otra parte se distribuye en función del rendimiento deportivo
- Por último, otra parte se asigna en base a la exposición televisiva.

Como modelo de este sistema se encuentra la Premier League, que de ingresar 1.026 millones de euros en la temporada 2010/2011 gracias a la venta de derechos televisivos tanto a nivel nacional como internacional, llegó hasta los 2.785 millones de euros en la temporada 2018/2019.

La venta individual de derechos televisivos produjo varias consecuencias a largo plazo en la Liga española:

- Desequilibrio competitivo interno debido al desequilibrio económico entre clubes.
- Disminución del atractivo comercial del equipo (factor que marca el precio de venta de los derechos).
- Mayor competitividad internacional de equipos grandes de la liga.

Estos hándicaps, junto a una deuda que superaba los 3.000 millones de euros, la Liga española se vio obligada a cambiar el sistema de venta individual por el centralizado en el año 2015 mediante Real Decreto Ley (El Confidencial, 2015) . Gracias a este cambio, el reparto de dichos ingresos ya no sería tan desigual al resto de Ligas europeas.

A pesar de este cambio en la temporada 2015/2016, tanto el F.C Barcelona y el Real Madrid se estuvieron beneficiando durante años gracias al modelo descentralizado comentado anteriormente. Esta mayor ganancia respecto al resto de los clubes de la misma Liga provocaron un éxito a nivel Europeo debido a la posible compra de “fichajes estrella” y a los éxitos internacionales, fidelizando así a aficionados procedentes de todo el mundo.

16ª FIGURA: TÍTULOS INTERNACIONALES DEL REAL MADRID C.F Y F.C. BARCELONA DESDE 1996.

Equipo	Champions League	Supercopa de Europa	Mundial de Clubes	Recopa de Europa
<b>F.C Barcelona</b>	2006; 2009; 2011; 2015	1997; 2009; 2011; 2015	2009; 2011; 2015	1997
<b>Real Madrid F.C</b>	1998; 2000; 2002; 2014; 2016; 2017; 2018	2002; 2014; 2016; 2017	1998; 2002; 2015; 2016; 2017; 2018	-

Fuente. (Dacosta, 2020). Elaboración propia

Sin embargo, la expansión de un club no solo se debe a los éxitos deportivos, como se ha redactado en el punto en el que se ha descrito la evolución del Manchester United con la llegada de Peter Keynon en 1997. Este equipo únicamente ganó dos copas de la Champions League, y además con diez años de diferencia entre una y otra (1999 y 2008), por lo que su éxito a nivel internacional se centró en establecer otras características estructurales y de gestión empresarial de la organización.

### 2.4.3. Importancia del patrocinio a nivel internacional.

Además de los fichajes de “jugadores estrella”, los cuales provocaron un aumento en las recompensas de la comercialización de los clubes y en el atractivo de las grandes ligas del mundo, existen otros beneficiados dentro de la comunidad empresarial que obtuvieron un exponencial crecimiento. Estos beneficiados son:

- Las firmas multinacionales dedicadas a producir equipos deportivos, como son Adidas, Puma o Nike. Estas están apoyadas por la tendencia de la moda en distintos países en los cuales se vendían los “colores del club” como marca propia del club. Su crecimiento fue directamente proporcional a la expansión del mercado del propio deporte. Como ejemplo cabe destacar los acuerdos de Nike a largo plazo con clubes como Barcelona o Manchester United, o aquellos de Adidas con Real Madrid o Bayern de Múnich.
- Las grandes marcas multinacionales utilizan su patrocinio a grandes marcas de clubes para sus propias estrategias de mercado. A partir de la “nueva era” dentro del fútbol, la tendencia de tener un patrocinador principal en la camiseta de un club europeo y varios “socios” a los que se les ofrecía exclusividad en un área específica de bienes fue cogiendo cada vez más protagonismo. El Manchester United, por ejemplo, firmó un contrato en el año 2009 con una empresa estadounidense de servicios financieros llamada Aon (Aon Training Complex) y con la cual sigue teniendo dicho vínculo contractual (el contrato finaliza esta temporada). A cambio de la grafía “Aon” en la camiseta del club para los entrenamientos y partidos (actualmente sólo para camiseta de entrenamiento puesto que el principal sponsor del club es Chevrolet desde 2014 a cambio de 450 millones de libras), y de la organización de las giras de pretemporada del Manchester United, la firma americana impulsó el desempeño comercial del club de fútbol y promovió los resultados tanto dentro como fuera de la cancha. Actualmente, el club inglés ha firmado con la compañía TeamViewer para las próximas cinco temporadas como patrocinador oficial a cambio de 275 millones de euros.

En general, este aumento en el atractivo de las ligas europeas de fútbol ha provocado la atracción de multitud de marcas globales como patrocinadores principales de camisetas, como muestra el cuadro siguiente, dejando en niveles inferiores a marcas nacionales.

Otro aspecto por destacar es la creciente importancia en el patrocinio de las empresas intensivas en Tecnología de la Información y Comunicación. Tanto las empresas de juegos de azar online como los propios equipos el fútbol son unas de las grandes beneficiadas ya que, mientras las organizaciones futbolísticas ingresan dinero en concepto de patrocinio, estas empresas patrocinadores pueden hacer tangible su marca. Lo que esto quiere decir es que pueden proyectar su marca donde más les interese, ya sea en el escenario de la incertidumbre de forma virtual a su modelo de negocio o dentro del terreno de juego. Con ello conseguirán un mayor volumen de seguidores puesto que el volumen de aficionados que puede generar un club a nivel mundial es enorme. Cuanto más global sea la imagen del club, más volumen de espectadores se transformarán en clientes potenciales de estas empresas online, y por tanto, más dinero generarán las propias páginas web de los patrocinadores.

17ª FIGURA: LOS CLUBES MÁS RICOS DE EUROPA: SOCIOS Y PATROCINADORES. TEMPORADA 2020/2021.

CLUB	PATROCINADOR DEPORTIVO	PATROCINADOR PRINCIPAL CAMISETA	OTROS PATROCINADORES IMPORTANTES
<b>F.C BARCELONA</b>	Nike	Rakuten	Beko, Konami, Cupra, 1XBET, Estrella Damm, Oppo, Gatorade, CaixaBank, Taiping Life Insurance, Rakbank, etc.
<b>REAL MADRID F.C</b>	Adidas	Emirates	Nivea, Audi, Hankook, Mahou, EA Sports, BOSS, Movistar, Liberbank, Codere, Sanitas, China Citic Bank, etc.
<b>BAYERN DE MÚNICH</b>	Adidas	T Telekom AG	Audi, Allianz, Siemens, Konami, Paulaner, HYLO, Qatar Airways, SAP, MAN, CocaCola, P&G, Miele, etc.
<b>MANCHESTER UNITED</b>	Adidas	AON, Chevrolet	Kohler, Aeroflot Russian Airlines, Apollo Tyres, Canon Medical Systems, DHL, Konami, Maui Jim, MLILY, STC, etc.
<b>LIVERPOOL</b>	Nike	Standard Chartered	AXA, Expedia, Carsberg, 1XBET, Mustang, Mauritas, EA Sports, Vodafone, Cadbury, Alexbank, VERBIER, etc.
<b>MANCHESTER CITY</b>	Puma	ETIHAD Airways	Etisalat, Nissan, Visit AbuDhabi, SAP, EA Sports, Rexona, CISCO, Nexen Tire, Marathon BET, etc.
<b>PARIS SAINT-GERMAIN</b>	Nike	Accor Live Limitless	Qatar, Oredoo, QNB, Audi, Deliveroo, Visit Rwanda, Orange, NiveaMen, Qatar Airways, EASports, MSC Cruceros, etc.

Fuente. Páginas oficiales clubes. Elaboración propia.

#### **2.4.4. Desembarco en el nuevo mundo. Fútbol en el Lejano Oriente y la MLS.**

Los partidos amistosos disputados en Estados Unidos por parte de los equipos europeos comenzaron en el año 1946, cuando el Liverpool F.C fue invitado por la American Soccer League para participar en tres partidos. Años más tarde serían el Manchester United y el propio Real Madrid quienes fueron invitados a cruzar al otro lado del Atlántico.

Esta tendencia se fue consolidando a los inicios del s. XXI cuando el F.C Barcelona y el Real Madrid crearon contratos de colaboración con otras organizaciones deportivas como fueron: NFL, Sports Capital Partners o MLS. El objetivo de estas vinculaciones contractuales no fue otra que buscar nuevos mercados emergentes del fútbol mundial. Dicha búsqueda desembocó en lo que se denominan ahora “la giras internacionales de los clubes de fútbol”.

Durante la pretemporada las concentraciones de fútbol en el nuevo siglo han contemplado siempre en recorrer distintas partes del mundo, como el Lejano Oriente o Estados Unidos, donde este deporte no se denomine “deporte rey” como tal. Son en estos países donde se encuentran multitud de empresas multinacionales que estarían dispuestas a vincularse a las marcas futbolísticas. Las cifras en relación con los ingresos totales han ido aumentando con los años, demostrando entonces que mercados como el asiático, además del americano están dispuestos a pagar por invitar a distintos equipos con el fin de crear vinculaciones contractuales entre ellos, y por tanto, mayores ingresos para aquellas empresas vinculadas al club de fútbol.

Gracias a esta consolidación, las pretemporadas internacionales representan actualmente una fuente importante de ingresos para los clubes, ya que no solo incluyen una participación por partido, sino que también los derechos de patrocinio, televisión y merchandising.

Junto a las giras internacionales, el fútbol español también intentó afianzarse en el mercado norteamericano. El F.C Barcelona intentó convertirse en el primer club propietario de una franquicia de la MLS (Major League Soccer) con la firma en 2008 de un contrato de partnership que le permitía trabajar de manera estratégica con la MLS. Además de la presencia del club en EEUU disputando seis partidos entre los años 2009 y 2013, también tuvo la oportunidad de firmar acuerdos bilaterales con empresas americanas por aparecer como patrocinador de la liga y de optar a comprar una franquicia en el año 2010. El club catalán llegó a presentar una oferta junto a un inversor para la adquisición de una franquicia localizada en Miami, pero el crac del 2009 y la inestabilidad generada provocaron el rechazo a dicha candidatura.

Este proyecto fue el más avanzado hasta la fecha para poder entrar a competir en un mercado tan cerrado como es el norteamericano, aunque hubo algún otro. Como ejemplo de ello, en 2006 el Real Madrid firmó un precontrato con la NBA en el cual se le permitía adquirir una de las cuatro franquicias europeas que la liga americana planifica en el viejo continente. Años más tarde, el F.C Barcelona se convirtió en el primer club en establecer una vinculación con la National Football League americana (NFL) con la absorción de los Barcelona Dragons como sección del club.

#### **2.4.5. Los clubes de fútbol como fábricas de contenido.**

Las empresas dedicadas a la tecnología de la información y comunicación han sido las responsables de la creación de productos y servicios para los clubes, y gracias a ello, se ha conseguido internacionalizar los negocios vinculando dichas empresas de comunicación con las organizaciones deportivas. El F.C Barcelona y el Real Madrid son dos clubes ideales para ejemplificar dicho vínculo, ya que fueron los dos primeros en introducir dicha gestión dentro de su modelo de negocio. El club catalán, por ejemplo, gracias a los acuerdos firmados con grupos mediáticos como Media Corp, LinkDotNet entre los años 2006 y 2008, gestionaron su página web traduciéndola a siete versiones lingüísticas de su web: español, inglés, catalán, coreano, árabe, japonés y chino.

Por ello, dichos intercambios de contenidos constituyen un punto clave dentro de estas organizaciones deportivas dentro del sector del entretenimiento. Diversos autores han estudiado la evolución de dichas vinculaciones dentro del mundo del fútbol, llegando a la conclusión de que todos aquellos clubes que habían participado en competiciones europeas durante el siglo XXI disponían de plataforma web y además algunos de ellos habían desarrollado emisora de radio y tenían servicios de televisión al margen de los contenidos audiovisuales que colgaban en la web.

En este punto es donde entra la propia capacidad del club para gestionarse y comercializarse a nivel internacional. Lo que le diferencia un club a otro no es por tanto la estructura de los medios diversificados que dependen directamente del club, sino en la capacidad del propio club de configurarse como una “fábrica de contenidos”. Al finalizar la temporada 2007/2008 únicamente tenían un programa de comercialización internacional de contenidos dos clubes dentro del fútbol español, Real Madrid y F.C Barcelona. Esta gestión para llegar a audiencias globales no se realizó únicamente a través de Internet, sino también a través de la televisión vía satélite. El Real Madrid TV, por ejemplo, forma parte de una amplia oferta de canales de plataformas de pago en más de 20 países. Junto a ello, el club tiene una alianza con Sports Capital Partners que son los encargados de distribuir contenido del Real Madrid en los EEUU.

En el FC Barcelona, en cambio, se focalizó desde un principio en aquellos países donde quería tener visibilidad, en concreto, EEUU y Asia. En 2007 creó un área de comunicación internacional que se encargaba de comercializar los contenidos de su cadena propia de televisión por satélite, Barça TV, a nivel internacional. Se implantó en 144 países durante la temporada de 2008/2009 con 33 operadores diferentes que ofrecían contenido exclusivo seis horas diarias.

A todo esto hay que añadir la importancia que han dado ambos clubes a la hora de crear contenidos vinculados al sector del e-sport. El F.C Barcelona integró dentro de un juego un club virtual online llamado Barça Club House gracias a una Joint Venture entre la empresa de videojuegos y la multinacional del marketing deportivo, "Empire of Sports". El Real Madrid, por otro lado, firmó con una compañía de e-sport un acuerdo de exclusividad mediante el cual podría editar y publicar todo aquello que se pueda incluir dentro de los videojuegos creando en 2008 un juego llamado "Real Life".

#### **2.4.6. Los valores corporativos y su expansión internacional.**

La internacionalización de las marcas Real Madrid y F.C Barcelona se ha favorecido gracias a la creación de sus dos fundaciones, creadas en el 1996 y 1994 respectivamente. Ambas creaciones van vinculadas a sus proyectos dentro de la RSC, Responsabilidad Social Corporativa. Dentro de las actividades a realizar, ambas fundaciones tienen un programa de ayuda y cooperación internacional, el cual favorecerá la proyección de la imagen del club a todo el mundo. Un acuerdo importante fue, por ejemplo, el firmado entre la Fundación F.C Barcelona y las Naciones Unidas en el año 2006 (ACNUR, UNICEF Y UNESCO), ya que institucionalizaron el patrocinio solidario dentro del sector futbolístico.

La puesta en marcha de escuelas de fútbol de formación integral, sobre todo en África y América Latina, es la principal característica de los programas de cooperación internacional de ambos clubes. Si bien estas decisiones no tienen como objetivo la búsqueda de talento al fútbol europeo, sí que la presencia de estos centros en esos territorios permiten la vinculación entre los valores el club y los más jóvenes, sobre todo, si estas sociedades utilizan sus fundaciones privadas de los propios futbolistas como socios locales. Como ejemplo de ello se encuentra la Fundación Lionel Messi como una de las principales alianzas de la propia Fundación F.C Barcelona.



# **Capítulo 3. Las franquicias dentro del deporte europeo. ¿Próximo paso para un mejor espectáculo deportivo?**

Como ya se ha visto, la internacionalización ha sido un paso muy grande por parte de multitud de equipos profesionales de fútbol para darse a conocer en el exterior, y aumentar de esta manera sus ingresos. Pero, ¿cuál es el siguiente paso? El cambio en la visión de un club al crearse un negocio de entretenimiento alrededor del negocio del fútbol provoca pensar que en un futuro no muy lejano se empiece a buscar, no solo el beneficio deportivo, sino también el beneficio económico.

Por ello, en la primera parte de este capítulo se empieza desarrollando el modelo de negocio de franquicia como filosofía dentro del deporte profesional. Dentro del mismo, se analiza la interacción entre deporte y negocio, remarcando la necesidad de la búsqueda de rentabilidad de la propia liga y los clubes. A lo largo de este punto se refleja una comparativa entre el modelo de franquicias con el modelo llevado a cabo por europea, remarcando lo que sería necesario modificar para así ofrecer un mejor espectáculo.

El capítulo continúa con un análisis más en profundidad de la Liga NBA y la NFL de EE.UU como modelos a seguir por parte de las organizaciones europeas del deporte. Este desarrollo ayudará a comprender los principales rasgos característicos de ambas, para así, en el punto siguiente entender cómo han conseguido introducirse en el deporte europeo correspondiente, produciéndose entonces ese cambio necesario en el modelo de competición.

La exportación de los modelos de negocio seguidos por la NBA y la NFL a varias ligas del mundo y su visión de futuro hacen ver que las ligas europeas de fútbol se encuentran estancadas, y por todo ello, el presente de estas ligas son el siguiente punto para analizar. Las grandes deudas de los clubes debido a los “fichajes estrella” sin límite alguno, las obras de los estadios, los gastos en televisión, etc., representan el principal problema actual por el que está atravesando la liga de fútbol europea. A esto hay que sumarle la situación económica que está dejando el Covid-19, la cual, ha hecho insostenible la continuidad de dicho modelo.

Por tanto, y debido a esta situación, la organización de fútbol europeo ha tenido que modernizarse estos últimos años para conseguir atraer a más espectadores y aficionados de todo el mundo, y de todas las edades con dos estrategias que se desarrollarán dentro de este capítulo.

Los clubes más poderosos del mundo, no satisfechos con dichos cambios, presentaron un proyecto con un modelo de competición cerrado, como si de un modelo de negocio de franquicias se refiriera, al cual se le hará referencia en la última parte del capítulo.

### 3.1. La franquicia como filosofía comercial y de negocio en del deporte profesional.

Uno de los principales pasos que la mayoría de las redes de franquicias llevan a cabo es la búsqueda de nuevos mercados donde implantar el mismo modelo de negocio que presenta su empresa matriz. Para ello es necesaria una previa preparación en diferentes ámbitos y una adaptación de distintos factores. Además, hay que tener en cuenta aquellas necesidades específicas de cada mercado internacional, ya sean las del ámbito societario o aquellas relativas al sector de actividad o a la regulación de franquicias en concreto.

Dentro del ámbito del deporte, la franquicia será tratada como sinónimo de entidad deportiva, club o empresa deportiva, adquiriendo desde el marco de las reglas de Ligas Profesionales un alcance más cercano al aplicado en el tráfico mercantil. Lo que esto quiere decir es que una entidad deportiva tendrá un derecho exclusivo por una Liga para operar dentro de un marco territorial (home territory) sin que opere la competencia de ninguna otra salvo que dicha Liga lo autorice con el fin de garantizar la viabilidad económica del plan empresarial del “potencial” franquiciado.

Este modelo de negocio dentro del deporte se encuentra en EEUU, donde desde hace ya muchos años el deporte profesional se organiza mediante el sistema de franquicias. Un ejemplo dentro de sus grandes ligas es la Liga de Baloncesto en EEUU, creada en 1946 por un grupo de empresarios unificando las dispersas ligas que antes había y concediendo acceso a 11 franquicias, cifra que ha aumentado hasta 30 actuales, basado en un modelo predominantemente empresarial. La implantación de este fue sencillo puesto que el organizador admite a los distintos participantes a cambio del cumplimiento de una serie de condiciones económicas (a través del pago de unos cánones) para así someter a los clubes a una regulación de reglas específicas de esa franquicia, sin discriminación entre unos u otros y sin sistema de ascensos y descensos, como ocurre aquí en Europa. El objetivo principal, por tanto, es la búsqueda de la máxima rentabilidad económica, ya no solo con la especialización de los profesionales, sino también con la explotación de una industria denominada del entretenimiento.

#### 3.1.1. Club o franquicia: Negocio o deporte.

Este sistema de franquicia americana dentro del sector del deporte se basa en una organización deportiva absolutamente privada. Esto es debido a que no existe una actuación a nivel Federal de ningún tipo de organismo público, ni un procedimiento por parte de los poderes públicos tutelando el fenómeno deportivo, al igual que tampoco existe un cuerpo legislativo relacionado con el deporte.

La base en la que se sustenta, por tanto, este modelo, es la seguridad que se tiene en América de tratar al deporte profesional como un sector privado, por lo que se aplica de manera íntegra un ordenamiento jurídico privado específico para esta actividad. Un claro ejemplo de dicho suceso es el resultado de sucesivos mecanismos de concentración empresarial a través del cual unas ligas han ido absorbiendo a otras, dando como resultado a las denominadas “Major Leagues”.

Tanto fue el éxito de este modelo de negocio que se acabó desarrollando también fuera de las fronteras americanas llegando a las grandes ligas de Canadá como es la National Hockey League (NHL), la liga más importante del mundo dentro de su deporte. Además, se ha acabado convirtiendo en una de las cuatro principales ligas dentro de la cultura deportiva norteamericana, junto a la de Beisbol, fútbol americano y la de baloncesto, con 31 franquicias, 24 situadas en EEUU y las otras 7 en Canadá. En Europa también se están estudiando en la actualidad la posibilidad de expansión de este modelo de negocio de las ligas americanas dejando al margen aquellas federaciones nacionales e instituciones deportivas que están implantadas en los organismos internos de cada país.

Dentro del fútbol español y europeo, como se estudiará en un punto posterior, este estudio y planteamiento se ha visto acelerado, ya no solo debido al sistema tan deficitario que se llevaba arrastrando estos años, sino también por la crisis del coronavirus que ha provocado una pérdida y un endeudamiento para muchos clubes europeos. Las fichas tan altas de los jugadores, la contratación de “fichajes estrella”, las pérdidas de audiencia, los presupuestos en los derechos de televisión que han ido disminuyendo debido a la no rentabilidad de dicha retransmisión -a no ser que fueran equipos “grandes”-, son varios de los grandes motivos por los cuales han llevado a la quiebra a equipos emblemáticos e históricos.

Por todo ello, la necesidad de un cambio primando más la rentabilidad que lo meramente deportivo es muy grande. Mientras que, por ejemplo, dentro de la Liga NBA en EEUU los derechos televisivos totales se reparten de manera equitativa entre todas y cada una de las franquicias sin preferencias ni distinciones, dentro de la Liga española este reparto por derechos televisivos es totalmente desigual.

El problema principal para su puesta en marcha en Europa se da, puesto que, este modelo se basa en un sistema cerrado donde los participantes cada año son los mismos, eliminando de esta manera el sistema de ascensos y descensos.

Siguiendo con el ejemplo anterior de la NBA, para que esta desigualdad no se dé y los primeros posicionados en la Liga no tengan más posibilidades de llevarse “jugadores estrella”, son los equipos que peor queden en la clasificación quienes eligen en primer lugar a los jugadores (los denominados “drafts”) formados en la liga universitaria para la siguiente temporada. Desde el punto de vista contractual, son los equipos quienes retienen sus derechos sobre sus jugadores escogidos en el caso de que estos quieran emigran. Además, los jugadores seleccionados pueden ser intercambiados como parte del pago en las transferencias internas de los deportistas. Gracias a estas medidas se consigue una competición igualitaria y próspera.

### **3.2. Ejemplos de franquicia deportiva: Modelo americano.**

El sistema de franquicias es una filosofía comercial ya que unen al mismo tiempo valores, habilidades y la voluntad de ambas partes para prosperar consiguiendo de esta manera el éxito de la actividad empresarial. Dicho sistema es un negocio mutuo donde el franquiciador, cuando le falta capacidad de control o económica, aporta su método y técnica al franquiciado; y por otro lado, el franquiciado recibe ambas competencias para que su negocio sea rentable y funcione.

#### **3.2.1. National Basketball Association (NBA).**

Este método es el que se aplica dentro de la NBA, la National Basketball Association, una de las ligas profesionales con más éxito y participación en Norteamérica, creada en 1946 que persigue una filosofía comercial objeto de negocio franquiciable. Se trata de una entidad completamente autogestionable e independiente que se lleva a cabo de manera privada, al margen de la federación americana y con el modelo de franquicia como principal fortaleza de sus acuerdos contractuales. De esta manera, los clubes que conforman dicha entidad son franquicias, que a su vez son definidas como sociedades anónimas, como corporaciones en sí mismas, que en su conjunto forman un gran holding, en donde la NBA está conformada como una sociedad limitada, y en la que sus propietarios y socios son los equipos que juegan en régimen de franquicia.

En el caso de que un club nuevo quiera entrar se le exige pagar un canon a la propia sociedad gestora de alrededor 300 millones de dólares, además de tener que esperar cinco años antes de saber si finalmente ingresa tras haber pasado una gran cantidad de auditorías contables para analizar la transparencia de estas nuevas empresas y posibles futuras franquiciadas. Una vez pasado dicho paso es necesario realizar un plan de negocio por parte del potencial franquiciado para que la gestora pueda analizar su viabilidad, tanto deportiva como económica.

La franquicia, una vez aceptada e integrada en dicha red, será la responsable de todos los contratos de comunicación y difusión a nivel local, pero será la Liga quien reserve el derecho de todos y cada uno de los contratos firmados a nivel nacional. Además, será esta misma quien distribuya a los clubes de manera proporcional los dividendos, quien centralice el merchandising y quien agrupe los acuerdos de partnership (acuerdos entre dos o más personas que realizan un negocio en común con el fin de obtener ganancias, las cuales pasan directamente a los socios). A su vez, será la Liga quien establezca cómo se van a explotar los recursos, quien fije el reparto de los ingresos obtenidos por taquilla y quien derive de su condición de patronal la interposición sobre el mercado laboral de cada uno de sus franquiciados (clubes que integran la red) determinando la adjudicación de sus rentas de la industria.

Por tanto, este peculiar modelo de franquicia deportiva implantado en las ligas de América se podría definir como una clase de marca dedicada al deporte cuyo objetivo no solo es ganar títulos, sino también obtener beneficios como empresa, y en la cual no existen lo que se denominan accionistas, pero sí, propietarios. La Liga es una entidad deportiva dependiente que se encarga de administrar y aceptar el número de participantes (franquicias), contando entonces con un número cerrado de clubes que luchan por un título, y en el que todos dependen de la propia entidad deportiva, La Liga. Esta relación de dependencia que existe entre ambas partes que integran el negocio provoca que cada decisión de relevancia que quiera implantar una franquicia individualmente se tenga que respaldar por la Liga y por el resto de las franquicias deportivas integrantes en la red.

De esta forma se consigue que la equidad sea la misma en toda la competición, además de en cada una de las franquicias integrantes. A modo de ejemplo en cuanto a su remuneración, todas las franquicias tienen acciones igualitarias en una empresa importante de videojuegos y aplicaciones para aparatos digitales y tecnológicos, llamada MLB Advanced Media, y la organización de dicho modelo se denominará entonces como una “Sociedad Limitada” cuyos socios son las franquicias, que a su vez actúan como auténticas Sociedades Anónimas, corporaciones constituyendo este gran holding.

Por todo ello, cabe destacar los dos elementos fundamentales que sustentan la base de su éxito:

- En primer lugar es necesario citar el binomio inseparable de este negocio de llevar a cabo un producto deportivo, cuyo objetivo principal y necesario es la estabilidad del negocio, la búsqueda de la rentabilidad a largo plazo, tanto para la franquicia como para los franquiciados. La búsqueda de un modelo atractivo y de gran entretenimiento para sus aficionados y consumidores, que son los verdaderos beneficiarios.
- En segundo lugar, la llamada “equidad” entre todas las franquicias, la cual juega un papel base para la estabilidad y futuro de la competición.

A pesar de estos dos puntos positivos, también hay que tener en cuenta que el control que se tiene que llevar a cabo es muy exigente, puesto que algunas franquicias podrían llegar a sacrificar temporadas con el fin de elegir jugadores potenciales para así en un futuro convertirse en un buen bloque deportivo con unas garantías de estabilidad en lo más alto de la tabla varios años. El “draft” te permite entonces acceder a jugadores promesas configurando un equipo totalmente renovado de tal envergadura que difícilmente podría conseguir en un mercado abierto después de quedar último en la tabla, y por ello, es necesario abordar una regulación del sistema más profundo, donde el principio de buena fe contractual quedara en su totalidad en entredicho.

### **3.2.2. National Football League (NFL).**

El fútbol americano, o como se le conoce en EEUU, simplemente fútbol, surgió como un deporte regional en la zona centro-oriental de ese país entre los estados de Ohio, Illinois, Michigan y Pensilvania. Hasta 1892 no se comenzó a practicar profesionalmente de manera desorganizada. Jim Thorpe, campeón olímpico que fue una de las primeras grandes estrellas, se convirtió posteriormente en el primer presidente de la National Football League (NFL), fundada en 1920. Ya desde el comienzo cualquier equipo que quisiera participar tenía que pagar un canon, una cuota de 100 dólares, lo que suponía entonces una gran inversión.

Mientras este deporte se arraigaba a los americanos, en aquel entonces ya existía un deporte constituido y consolidado como era el béisbol, una de las Grandes Ligas de EEUU, y conocido como “el pasatiempo nacional en EEUU”. Con el paso de los años, la diferencia entre estos dos deportes se fue acortando hasta que el fútbol americano en la década de 1970 consiguió superar al béisbol y convertirse por primera vez, en primera posición de las preferencias del público.

A pesar de su buena evolución, dicha Liga también tuvo que sortear obstáculos, como la inestabilidad y competencia que surgió en 1960 con la creación de la American Football League (AFL). Debido a esta rivalidad comercial y deportiva se creó lo que hoy se conoce como uno de los espectáculos deportivos más rentables dentro del mundo deportivo: el Super Bowl. Esta competencia acabó en 1970 cuando se produjo la fusión entre ambas ligas totalmente independientes.

Una vez producido la unión de las ligas NFL-AFL se llevó a cabo la organización de la misma como si de una empresa se tratara. Actualmente el gobierno de la liga lo forman los dueños de los 32 equipos que la forman, los cuales están repartidos en comités que constan de miembros de los equipos, expertos de la propia liga, etc., que se encargan de tomar decisiones sobre los contratos, reglamento y otras grandes determinaciones. A pesar de ser los propietarios de los equipos, estos no son la imagen de la liga, no son la cabeza visible de la misma, son definidos entonces como parte de un consejo de administración. Dentro del mismo se elige al comisionado, que será la figura que se encarga de ser presidente, líder, empleado, directivo y empleador, es decir, es el que se ocupa del gobierno de la liga, puesto similar a CEO en una empresa. Esta persona será la encargada entonces de todos aquellos convenios con los jugadores de los equipos y de los convenios de retransmisión, batallas legales, etc.

A la hora de definir su modelo de negocio, se habla de “NFL como modelo socialista del deporte capitalista” debido a la manera en la que está organizada y su reparto del beneficio. Como ya se ha dicho, la propia liga funciona como una empresa formada por los dueños de los equipos del fútbol americano y su meta es la viabilidad y equidad a largo plazo para que así la competición entre los equipos no desaparezca, se mantenga, crezca y permanezca el monopolio y su puesto como la liga más beneficiosa del mundo. Dicho concepto socialista se basa en estos puntos:

- Cada uno de los equipos posee una parte de la Liga, y por tanto, sus votos cuentan igual.
- Los beneficios de la liga, que representan un 80%, se reparten de manera equitativa entre los 32 equipos (dentro de los cuales entran los beneficios de los contratos de publicidad, venta merchandising, venta de entradas al campo, etc.). El 20 % restante se destina a los gastos de la propia liga.
- La presencia de un límite salarial que impide a aquellos equipos con mayores beneficios poder atraer a los mejores jugadores. En caso de que se supere dicho límite, la consecuencia la vería el propio jugador puesto que tendría prohibido competir.



- Al igual que la NBA, existe un draft en el que a final de temporada los peor clasificados serán los primeros en poder elegir a los jugadores promesas, haciendo más igualitaria dicha liga.

### 3.3. Exportación del modelo americano al panorama internacional.

#### 3.3.1. National Basketball Association (NBA).

En mayor o menor medida, el modelo de negocio llevado a cabo por la NBA ha sido copiado por otras ligas en el mundo entero, aunque siempre con alguna dificultad, ya fuera a nivel económico, legal o incluso político. Como ejemplo de esta externalización se encuentra la PBA filipina, que en 1975 se implantó como la primera liga profesional de baloncesto fuera de EEUU. Su modelo se basa en la fundación de una serie de organizaciones que en realidad funcionan como secciones locales de compañías internacionales siendo las propias empresas que la publicitan quienes forman los equipos generando sus propios ingresos, elaborando contratos y pagando los sueldos.

18ª FIGURA: EQUIPOS CON MÁS TÍTULOS DE LA PHILIPPINE BASKETBALL ASSOCIATION TEMPORADA 2020/2021

Equipo	Empresa	Entrada PBA	Títulos
San Miguel Beermen	San Miguel Brewery, Inc	1975	25
Alaska Aces	Alaska Milk Corporation	1986	14
Magnolia Hotshots	San Miguel-Pure Foods Co., Inc	1988	13
Barangay Ginebra San Miguel	Ginebra San Miguel, Inc	1979	11

Fuente. (PBA, s.f.)

La llegada de este modelo a Europa coincide con la creación de la Lega Italiana di Pallacanestro, comúnmente conocida como Lega Basket Serie A, la temporada 1969/1970. Los equipos de primera división se constituían dentro de un régimen mixto entre socios que son sociedades y socios que son clubes, los cuales acabaron convirtiéndose con el tiempo en sociedades anónimas para poder acogerse a las leyes de mercado y competir en igualdad de condiciones. A pesar de que esta Liga es y responde legalmente como sociedad con ánimo de lucro sin depender de la Federación italiana, es sometida a muy fuertes normas y regulaciones.

No obstante, es necesario remarcar el caso de la Liga de Baloncesto en España. Al igual que la mayoría de las ligas europeas, la ACB fue creada en base a los equipos que disputaron en la primera división de su Federación el año previo. El modelo en el que se guió fue calcado a la NBA y fue la base a partir de la cual se constituyó el modelo de liga asociación de clubes (concepto distinto a la franquicia). La primera temporada que se disputó esta liga fue en la temporada 1957/1958, aunque hasta 1983/1984 no se implantó dicho modelo de asociación de clubes.

Posteriormente, en la temporada 1991/1992 se llevó a cabo una revolución en todos los sentidos debido a la sanción de la Ley del Deporte español. Esta nueva norma obligaba a los equipos que tuvieran déficit 5 años seguidos a convertirse en sociedades anónimas deportivas. Se produce entonces un salto cualitativo en la gestión de los clubes españoles ya que su visión es únicamente de empresa, sin dejar por ello de ser un club. La principal diferencia respecto a la NBA es que la ACB deja a los propios equipos que gestionen sus contratos de comunicación y difusión a nivel local y nacional, mientras que la NBA, como ya se ha comentado anteriormente, se gestiona a nivel nacional.

Además de la creación de la Liga ACB, la Confederación Europea de Baloncesto (FIBA) implantó una nueva competición en el baloncesto europeo en la temporada 1957/1958 con el mismo formato de competición implantado en el fútbol tres años antes. En un principio, la competición enfrentaba a los campeones de Liga de cada uno de los equipos europeos inscritos en la FIBA, siendo por tanto, una liga abierta. Este sistema cambió radicalmente en el año 2000, cuando se produjo una ruptura por parte de las asociaciones de clubes italianos, griegos y españoles con la Confederación. Se puso en marcha un nuevo modelo denominado Euroliga dentro del marco de la Unión de Ligas Europeas de Baloncesto (ULEB).

Los clubes y jugadores de los propios equipos implicados recibieron amenazas como la exclusión de Juegos y Mundiales, como aseguraba Borislav Stankovic, secretario general de la FIBA: *“Si los clubes se mueven al margen de la FIBA y de las federaciones nacionales, quedarán fuera (sus jugadores) de las competiciones internacionales, incluidos Juegos Olímpicos, Mundiales y Europeos”*. A pesar de ello, la Euroliga siguió adelante puesto que las amenazas no se cumplieron. Tanto los clubes como la ULEB acusaban a la FIBA de autoritaria y de mala gestora económica y organizativa. Estos desencuentros terminaron en 2004, cuando la FIBA y la ULEB llegaron a un acuerdo denominando a la Euroliga como máximo torneo a nivel europeo de clubes por parte de la FIBA Europa.

Desde la temporada 2000/2001, Turkish Airlines es la patrocinadora de la Euroliga y es retransmitida en 191 países, pudiendo ser vista por unos 800 millones de espectadores en todo el mundo. Además, su Final Four se televisa en 197 países.

### 3.3.2. National Football League (NFL).

El fútbol americano se ha convertido en un espectáculo, ya no solo en EEUU sino también alrededor del mundo, por lo que se puede definir a la NFL como puro entretenimiento. Es tal su demanda que en 2015, el partido más visto hasta la fecha de la Super Bowl alcanzó los 115 millones de espectadores aproximadamente y superó los 560 millones de euros en beneficios. Este deporte no es un juego en el que los deportistas de clase mundial luchan por llevarse el título con toneladas de drama y acción, sino que también hay coreografías, aviones que sobrevuelan los gigantes estadios, bandas de música, conciertos en el descanso y muchos más.

El fútbol americano es el deporte más popular en Estados Unidos y está creciendo en otros países a una gran velocidad, atrayendo la atención de más aficionados y provocando un mayor entretenimiento y un aumento de nivel para las personas seguidoras de cada equipo o liga respectiva. Por ello, gracias a esta demanda por ver y practicar el fútbol americano, la NFL creó en el año 2008 la NFL Europa con el fin de internacionalizar dicho deporte y crear futuras estrellas para después llevarlas a jugar a EEUU. Esta liga no tuvo el éxito esperado y debido a problemas financieros la NFL Europa fue clausurada en 2007.

A pesar de este primer intento fallido la NFL ha intentado internacionalizarse, por segunda vez, en el continente europeo llevando el espectáculo únicamente a Londres en 2008. Lo que comenzó siendo un hito para esta liga, se ha acabado convirtiendo en uno de los pilares más importantes dentro de su estrategia de expansión. Como comentó Alistair Kirwood, director de la NFL en Reino Unido en una entrevista en 2018: *“Estos partidos son una fórmula importante para exponer nuestro deporte, para convertirnos en una parte más grande dentro del panorama deportivo y para que crezca nuestra base de aficionados”*. (Kirkwood, 2018)

Actualmente, y después de más de 10 años, este proyecto está consolidado atrayendo cada año más espectadores y aficionados, aunque no fue fácil. Según el director de la NFL, tuvieron que lidiar con muchos desafíos, como por ejemplo, demostrar a los equipos de lo que suponía, alcanzar acuerdos televisivos para conseguir la mayor cobertura posible, incluyendo partidos en abierto o incluso firmar contratos de concesión de estadios para que los partidos se pudieran disputar.

Al comienzo de su internacionalización, únicamente se disputaba un encuentro en tierras inglesas, aunque con los años han ido aumentando hasta cuatro por temporada gracias al éxito y repercusión que ha tenido. Los ratings televisivos, los aficionados británicos y la práctica de este deporte se han visto beneficiados, al igual que los socios comerciales, con la cadena de comida rápida Subway a la cabeza.

La propuesta consolidada por parte de la NFL en Londres no solo atrae a aficionados del Reino Unido, sino que también atrae al resto de seguidores europeos de este deporte, especialmente de Alemania. La demanda allí es tal que según cuenta Alistair Kirwood, el 6% aproximadamente del aforo de los partidos es procedente de dicho país. Según Deloitte, se calcula que cada partido de la NFL en tierra londinense deja unos 16 millones de libras en la ciudad.

Este éxito en Europa ha abierto la puerta a la reanudación de la European League of Football (EFL) en el verano de 2021 gracias a un acuerdo de colaboración de larga duración con la NFL. Esta liga traerá una nueva marca de fútbol americano al continente europeo con la participación de 8 clubes la primera temporada: 6 franquicias alemanas, 1 polaca y 1 española. La temporada comenzará el 19 de Junio y se acabará en septiembre para coincidir con el periodo estival de la NFL. (Palco23, 2021)

Como explica Zeljko Karajica, CEO de la EFL: *“La ELF está gestionada por un sistema de franquicia profesional y estamos convencidos de que es el momento adecuado para una liga europea de primer nivel. El interés por el fútbol americano crece año tras año, especialmente en Alemania. Ofrecemos a los fanáticos un producto muy atractivo durante el período libre de la NFL”* (PrimeroYGol, 2020). Por ello, aunque este año solo estén presentes 8 equipos, la idea a medio plazo es ampliar la liga hasta superar los 20 clubes, para así crear una liga relevante para este deporte dentro del continente. Dicho acuerdo incluye la cesión de los derechos de los nombres de los antiguos equipos que formaron parte de NFL Europa durante los años 90.

Con relación a la retransmisión de dichos partidos, el 5 de mayo de 2021 se ha hecho oficial el acuerdo con la compañía de video StreamAMG para poder ver la competición continental, aunque no se conoce aún ni los términos económicos del contrato ni su duración. En Alemania ya han anunciado que se verán por la cadena roSiebenSat.1, dando por abierto un partido de cada jornada. Gracias a las plataformas digitales, la EFL podrá verse desde todos los rincones del planeta, contando además con contenido bajo demanda como las repeticiones, highlights y distintos tiros de cámara. (Palco23, 2021).

### 3.4. Presente de la “franquicia en el fútbol”.

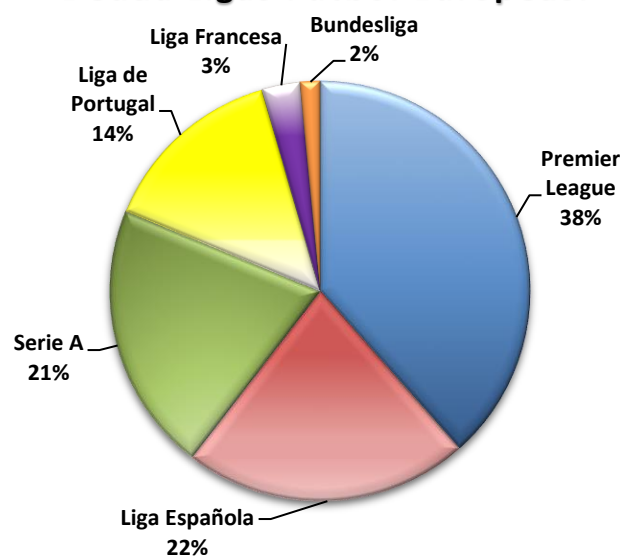
Pensar en la oportunidad de negocio que te ofrece el modelo de franquicias dentro del fútbol europeo es algo que está totalmente limitado debido a la imagen de marca que tienen actualmente los clubes españoles y europeos. Además, se hace impensable el desarrollo de nuevas fórmulas jurídicas en aquellos países donde no se practique tanto este deporte, o incluso, donde el fútbol no sea el deporte estrella, al existir otro deporte que prime por encima de la competición deportiva que ofrece el fútbol, y en este sentido el modelo de franquicias se podría convertir, a la larga, en acicate para que emprendedores potenciales decidan implantarlo. Esto atraería a propietarios y a accionistas para que implanten, desarrollen y expandan su marca y su modelo de negocio. Para una mejor visión de la situación a continuación se establecerá una comparativa con la Major League Soccer (MSL) de EEUU.

Después de todos estos años uno se da cuenta de que el fútbol europeo necesita una modificación si no se quiere llevar a dicho deporte al fracaso. Las políticas financieras llevadas a cabo por las competiciones europeas son auténticamente ruinosas. Como se puede observar en las imágenes inferiores, los niveles de deuda alcanzados por los clubes europeos según su nivel de obligaciones a corto y a largo plazo menos los activos corrientes de cada club a fecha Junio de 2019 son estratosféricos, alcanzando en total los 7.211.000.000 €, incluyendo únicamente los 20 clubes con más deuda. Como se puede observar, los clubes ingleses son los que más deuda acumulan con 6 clubes, seguidos de la Liga española con 4 clubes, la Liga italiana con otros 4 clubes, la portuguesa con 3 clubes, y por último la francesa y la alemana con un club cada una.

19ª FIGURA: DEUDA DE LOS MAYORES CLUBES EUROPEOS.



### Deuda Ligas Fútbol Europeas.



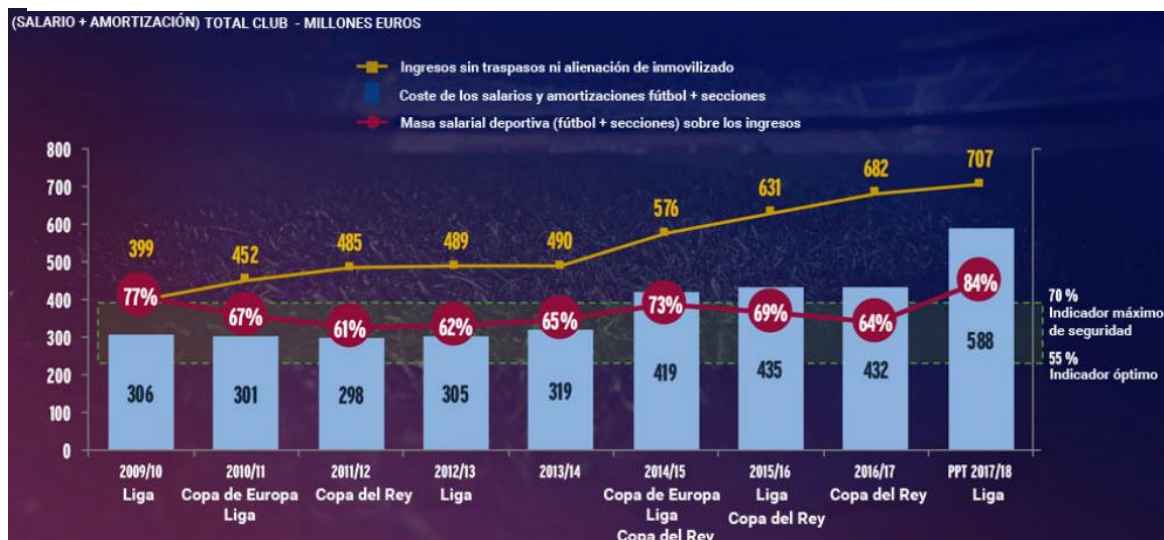
Fuente. (Soccerex, 2019). Elaboración propia.

Los motivos de esta deuda estratosférica y los efectos que estas traen son principalmente dos:

- El descenso de un equipo a una Liga inferior a la absoluta, lo que sería en España descender desde LaLiga Santander a la Liga SmartBank, es una amenaza para los clubes. Por ello, se ocasiona un alto índice de gastos, muchos de ellos imposibles de costear por los propios equipos, para poder fichar jugadores con salarios exuberantes y de esta manera, evitar el descenso.
- Las inversiones para poder mejorar estadios o levantarlos desde cero, los contratos de comida y transporte, la afiliación a hoteles, etc., generan salidas de capital del club que en ocasiones el club no puede costear, ocasionando entonces una solicitud de préstamos bancarios, los cuales endeudan más.

A pesar de los gastos en el mantenimiento del estadio local, uniformes, televisión, entre otros gastos estratégicos, los cuales son necesarios, la preocupación que tienen en su mayoría los clubes es la propia ficha de los jugadores. La masa salarial deportiva de los equipos es la principal fuente de gasto, y es lo que los lleva a tener una deuda tan impensable. Como ejemplo de ello está este gráfico, donde se ve perfectamente el porcentaje sobre el total dedicado al pago de salarios de jugadores desde la temporada 2009/2010 hasta la temporada 2017/2018 en el F.C Barcelona. El porcentaje de gasto de las fichas de los jugadores nunca ha bajado del 61%, lo cual significa que no se ha situado nunca en el indicador óptimo que es el 55%. Son porcentajes peligrosos que muestran la preocupante situación que llevaba arrastrando el club, llegando hasta el 84% en la temporada 2017/2018. Los máximos organismos deportivos indican que el tope debería situarse en 70%, pero a pesar del exceso de gasto por parte del F.C Barcelona, no existió ninguna acción por parte de LaLiga.

20ª FIGURA: EVALUACIÓN DE LA MASA SALARIAL DEPORTIVA F.C BARCELONA 2009/2010 – 2017/2018.



Fuente. (Marca deportes, 2018)

Los traspasos de los jugadores y los fichajes son más costosos de lo que uno se espera puesto que detrás de los intercambios y las compras hay miles de euros en comisiones, intermediarios y agentes. Estos objetivos en los gastos sirven para que el equipo pueda cumplir con el estándar de juego, competir en las ligas, copas y en otras competiciones europeas, para así generar más ventas y audiencias. En estos casos, si el equipo presenta un buen nivel, los patrocinadores pagaran y aportaran más dinero al club; el problema es que el exceso de gasto del club en las fichas de “jugadores promesas” no siempre es así y puede acabar convirtiéndose en una mala inversión.

En cambio, la MSL es una Liga americana basada en el modelo de negocio franquiciado, al igual que la NBA o la NSL ya explicadas en puntos anteriores. Es un negocio con una estricta política financiera y, debido al límite salarial impuesto, los clubes solo pueden pagar “elevadísimas” cantidades de dinero a un número determinado de jugadores, más concretamente a 3, no pudiendo pasar de los 400.000 dólares anuales, unos 330.000 euros anuales.

Los salarios de los jugadores los paga la propia Liga, dinero proveniente de un fondo común, a no ser que el club supere el límite salarial, ya que en ese caso es la propia franquicia quien se hace cargo del sobrecoste. Dentro de esta liga, las franquicias no tienen las mismas capacidades para generar ingresos, y por este motivo, la mayoría de ellas prefieren mantenerse en un discreto segundo plano en materia salarial.

Hasta hace unos años, el paso más relevante que dio el fútbol español para darse a conocer y posicionarse en el mercado de EEUU, además de las giras internacionales de los clubes, fue el intento por parte del F.C Barcelona de hacerse propietario de una franquicia de la MLS en el año 2008 y por parte del Real Madrid firmando un precontrato con la NBA en el 2006 con el objetivo de adquirir una de las cuatro franquicias europeas que la NBA planifica en el viejo continente, como ya se comentó en el capítulo anterior.

Junto a estas estrategias, LaLiga y los propios clubes han seguido trabajando en la idea de internacionalizar el fútbol español en estos últimos 10 años.

#### **3.4.1. Disputa de partidos en el continente norteamericano.**

Una de las principales acciones ha sido el nuevo acuerdo firmado en 2018 que vincula por 15 años dicha competición con la multinacional de deportes, medios y entretenimiento norteamericana “Relevant” con el objetivo de celebrar partidos oficiales de la Liga española en EEUU. Como expresó Stephen Ross, propietario de Relevant: *“El objetivo de esta extraordinaria ‘joint venture’ es que la cultura del fútbol crezca en Estados Unidos. Supondrá un gran paso en su creciente popularidad”* (EIPaís, 2018).

De ese modo, LaLiga será la primera gran liga europea en ofrecer partidos fuera de sus propias fronteras con la idea de promover el deporte rey en Canadá y EEUU. Esta internacionalización es parecida a la que llevan a cabo las grandes ligas norteamericanas ya desarrolladas previamente, como la NBA o la NFL. Como afirmó Javier Tebas, presidente de LaLiga: *“Este acuerdo dará un impulso fundamental a la popularidad de este hermoso deporte en Estados Unidos y Canadá”* (LaVanguardia, 2018). Además de aumentar dicha popularidad, existen otros objetivos como impulsar las oportunidades y el crecimiento de dicho campeonato y sus clubes en el nuevo mercado.

Con este acuerdo se formará una nueva organización llamada “LaLiga North America” con la idea de promocionar y expandir este deporte de una manera similar a la que llevan a cabo los deportes profesionales en EEUU, como la NBA. *“Me gusta el fútbol, me gustan todos los deportes. Este acuerdo ayudará a que crezca en un país en el que todos estuvimos decepcionados por no poder jugar el Mundial. Ojalá podamos jugar el próximo y ver que el fútbol ha crecido de manera exponencial cuando se dispute aquí el de 2026”*, (EIPaís, 2018), señala Ross.

Dentro de este plan también se ha lanzado este mismo año 2021 una plataforma denominada “LaLiga Next” en colaboración con la agencia norteamericana ISL para facilitar de esta manera la llegada de futbolistas a la competición española de fútbol en su periodo de formación. Este es el primer programa de “scouting” oficial de una institución de fútbol internacional para captar talento en EEUU y está destinado a proporcionar a jóvenes jugadores norteamericanos entre 13 y 18 años la oportunidad de empezar su carrera profesional en LaLiga. Estos programas se llevarán a cabo en verano con la intención de atraer a miles de participantes y serán los representantes de LaLiga quienes elijan entre 40 y 60 jóvenes promesas para posteriormente disputar diferentes partidos con el objetivo de ser ojeados por los principales clubes de la competición. Como destaca el vicepresidente de desarrollo y estrategia de negocio de LaLiga North America, este programa ayuda tanto al desarrollo del talento americano como a la internacionalización de la propia competición ya que sitúan a España como un mercado atractivo para el desarrollo profesional al futbolista. (Palco23, 2021)

Actualmente el fútbol de EEUU cuenta con varios futbolistas representantes en el campeonato, como son Sergiño Dest en el F.C Barcelona o el jugador en el Valencia C.F, Yunus Musah. *“El fútbol en Estados Unidos se está convirtiendo en un referente mundial en la producción de talento; Dest, Pulisic, Musah, Tyler Adam, Reyna son solo algunos de los nombres que lo demuestran. Todos estos jugadores tienen en común su experiencia internacional y LaLiga Next va a ayudar a que muchos otros jóvenes americanos con talento tengan esta oportunidad.”* Marc Segarra, Cofundador de ISL. (LaLiga, 2021)



### 3.4.2. LaLiga entra en los E-Sports.

Debido al desarrollo de las nuevas tecnologías y la poca demanda del fútbol español entre los más jóvenes, LaLiga se vio obligada a buscar una estrategia nueva para así atraer a las nuevas generaciones. Por ello, en el año 2015 LaLiga anunció la creación de una nueva “liga virtual” denominada LaLiga eSports para poder adentrarse en los deportes electrónicos de la mano de la Liga de Videojuegos Profesional (LVP).

EA Sports, la empresa desarrolladora de la saga de videojuegos FIFA firmó un acuerdo de patrocinio con LaLiga y la patronal de los equipos de fútbol profesional hasta 2024, lo que le convirtió en el segundo patrocinador con más peso, únicamente por detrás del Banco Santander.

El modelo de negocio en el que se basa esta competición virtual no es igual a la competición real ya que en este no existe una primera y segunda división, por lo que tampoco hay un sistema de ascensos y descensos. Su competición, por tanto, puede definirse como un modelo de franquicias.

Son los propios equipos de fútbol los que participan en esta Liga fichando a jugadores que previamente han sido seleccionados. Esta selección se hace a través de una competición previa. Una vez terminada, se clasifican los mejores “jugadores virtuales” y se les posiciona en un ranking, simulando lo que se denominaría draft en la NBA. Una vez posicionados son los clubes quienes fichan a estos jugadores.

En cuanto al modelo de competición, cada temporada tiene su fase regular y una eLaLiga Cup. Mientras que la regular se basa en la división de los participantes en dos grupos para poder competir en partidos de ida-vuelta, la otra competición se basa en una competición en mitad de temporada en la que solo participan los ocho jugadores mejor clasificados. Modelo similar al que tiene la NBA con su liga regular y el anual All-Star Game.

Una vez finalizada la temporada, los 16 mejores competirán en la Gran Final de eLaLiga Santander con únicamente un ganador, lo que podría simularse a los “Playoffs” de la NBA. Estos partidos se despliegan en todo un arsenal de medios y se habilitan en canales oficiales de páginas como Twitch, Youtube, Facebook, además de la retransmisión en LaLigaSportsTV o el canal U-Beat.

### 3.5. Futuro de la “franquicia en el fútbol”.

Una vez estudiada la situación del presente del fútbol europeo y habiendo profundizado en las acciones y estrategias por parte del organismo de la competición española de fútbol para la continua internacionalización y desarrollo, la primera conclusión a la que se llega es la falta de fondos e inversión y la gran deuda que llevan acumulando los clubes europeos, potenciada este último año debido a la Covid-19.

La pandemia ha supuesto la congelación de un negocio a una velocidad mucho más rápida de la esperada, y por ello, ante esta situación, los clubes se han visto en la obligación de buscar alternativas de ingreso para hacer frente a la cantidad de gasto que tienen acumulado de estas temporadas atrás. Además del incremento en el gasto, estos se han visto en la necesidad de congelar grandes fichajes, de reducir masa salarial y de asumir menos derechos de televisión.

El fútbol europeo sufre, como se ha ido desarrollando durante el trabajo, un estancamiento y por ello, se necesita una renovación profunda. Mirar hacia la internacionalización del fútbol y la creación de la eLigaSport atrayendo de esta manera al público más joven han sido dos hechos que se han llevado a cabo para revertir de alguna manera esta situación, pero no ha sido suficiente. Los organismos del fútbol europeo quieren “modernizar” la competición europea “Champions League” en 2024 para atraer a un mayor número de espectadores, y por ende, unos mayores ingresos, ampliando el número de participantes de 32 a 36 e introduciendo un nuevo formato de competición.

Esta estrategia de futuro no se ve clara por parte de algunos clubes puesto que su prioridad es aumentar los ingresos a corto plazo, dejando en segundo plano los ingresos en el medio plazo. Por ello, los clubes europeos más poderosos presentaron hace menos de un mes un proyecto de creación de una nueva liga, denominada “Superliga Europea de fútbol”, la cual no ha quedado exenta de polémicas puesto que se basa en un modelo de competición cerrado gobernado por los propios clubes fundadores.

#### 3.5.1. Superliga Europea de fútbol.

La crisis económica de los “grandes” del fútbol europeo y mundial ha puesto en jaque al modelo de negocio de esta industria. Por ello, desde hace unos meses (y años), con Florentino Pérez, presidente del Real Madrid C.F, a la cabeza, llevó a cabo una iniciativa cuyo objetivo era implantarla en el corto plazo para conseguir hacer realidad un aumento de ingresos y de competencia creando una nueva competición cuyo modelo de negocio fuera totalmente distinto al europeo.

Se encontró un patrocinador principal que aportara el capital necesario para poner en marcha la competición, la empresa JP Morgan, un banco de inversión estadounidense. Gracias a este enchufe de capital los equipos que fundaran dicha competición, la denominada, Superliga Europea, recibirían 3.500 millones de euros (233.33 millones de euros cada club), los cuales serían necesarios para que dichos clubes pudieran recuperarse de las pérdidas sufridas por el Covid-19 y a su vez, para invertir en instalaciones, estadios, entre otros.

A pesar de que los términos de dicho contrato no han trascendido, el día 18 de abril de 2021 los doce clubes europeos más poderosos anunciaron de manera conjunta el nacimiento de esta competición para un “inicio inminente”, lo que daba a entender que el próximo año sería el primero de esta competición. Al frente de dicha Superliga se encuentra Florentino Pérez como presidente, y Andrea Agnelli (presidente de la Juventus) y Joel Glazer (co-presidente del Manchester United) como vicepresidentes. Los equipos fundadores fueron:

21ª FIGURA: EQUIPOS FUNDADORES SUPERLIGA EUROPEA

<b>EQUIPOS FUNDADORES SUPERLIGA EUROPEA</b>			
Liverpool FC	Manchester City	AC Milan	Real Madrid
Manchester United	Arsenal FC	Inter de Milán	FC Barcelona
Chelsea	Tottenham Hotspur	Juventus	Atlético de Madrid

Fuente. Elaboración propia.

Además de estos equipos que encabezan el proyecto se trató de convencer a otros tres clubes importantes en Europa como son: Borussia de Dortmund, París Saint-Germain y FC Bayern de Munich, los cuales rechazaron su participación. La idea era crear un nuevo torneo con estos quince clubes, a los que se les sumaría otros cinco cada temporada gracias a méritos deportivos, hasta completar un total de veinte. Los principales beneficios económicos de esta Superliga Europea eran:

- Los ingresos serían de 3.500 millones de euros a repartir. Como defienden los promotores de esta competición, este nuevo torneo provocaría un aumento significativo en la economía del fútbol europeo gracias al compromiso a largo plazo y al aumento de ingresos que movería dicha competición.

- Ingresos estimados de 10.000 millones de euros hasta el fin del periodo de compromiso por parte de los clubes fundadores. Aseguran además que su finalidad será la sostenibilidad en cuanto a criterios financieros se refiere. Lo que quiere decir que uno de sus bases dentro de este modelo será la búsqueda de la rentabilidad gracias a la adopción de un marco de gasto.

Este anuncio del nacimiento de la Superliga coincidió con el día en el que se desveló el nuevo formato de la Champions League para 2024. Según varios equipos fundadores: *“la pandemia ha desvelado que una visión estratégica y un enfoque comercial son necesarias para aumentar el valor y las ayudas en beneficio de la pirámide del fútbol en su conjunto”*. Por lo que, las soluciones propuestas por los organismos de fútbol europeo no resuelven los principales problemas del fútbol en sí, que son, según los equipos participantes en esta nueva competición:

- Ofrecer una mayor calidad al espectador eliminando el dominio en el fútbol europeo dentro de este nuevo torneo.
- Maximizar los ingresos para así obtener recursos financieros adicionales destinados al resto del mundo del fútbol.

Todo esa situación que generó la iniciativa recibió una respuesta negativa por parte de los organismos europeos del fútbol como es la UEFA, de los organismos de las propias ligas, en caso de España, de LaLiga, e incluso del Presidente como Manuel Macron o Primer Ministro Boris Johnson. La negativa de todos los organismos del fútbol europeos se dio a conocer a través de un comunicado en el que condenaban enérgicamente la propuesta al tratarse de una competición elitista y secesionista.

A juicio de LaLiga, este torneo *“ataca los principios de la competitividad abierta y del mérito deportivo que ocupan lo más profundo del ecosistema del fútbol nacional y europeo”*. Lo definen como un planteamiento egoísta puesto que estaba diseñado para enriquecer a los clubes ricos aumentando así la desigualdad entre estos y los clubes más honestos.

Debido a ello, todos estos organismos han amenazado a los equipos fundadores con medidas judiciales y deportivas, en las cuales destaca el veto a jugar en su propia liga u otra competición europea, además de no dejar participar a los propios jugadores pertenecientes a dichos equipos con sus respectivas selecciones. La tensión cada día que pasaba desde el anuncio de dicho torneo no paraba de incrementarse, ya no solo por la negativa de estas corporaciones, sino también debido a las revueltas y protestas de los propios aficionados, tanto de los clubes participantes como del resto.

Los argumentos que más se han empleado para la “no” creación de esta competición son, los de la solidaridad en tiempos de crisis y la meritocracia deportiva para jugar las mejores competiciones.

Con casi todo en contra, 48 horas después del anuncio de la creación de esta nueva competición, la mayoría de los “clubes fundadores” dieron un paso atrás haciendo oficial su salida del torneo. Quedan actualmente 3 clubes, Juventus, F.C Barcelona y Real Madrid, los cuales han recibido presiones, amenazas y ofensas según los propios equipos por parte de la UEFA y otros organismos europeos para que abandonen la idea. Al no producirse renuncia alguna por parte de estos tres equipos, hoy, día 12 de mayo de 2021, la UEFA ha abierto una investigación disciplinaria a estos tres clubes por una posible violación del marco legal del propio organismo.

Está claro que esta “lucha de poder” no quedará aquí y seguirá en el tiempo debido a la gran necesidad que tienen los clubes de generar más ingresos. Pero, ¿por cuánto tiempo? ¿Se hará realidad la Superliga en el futuro? ¿Sobrevivirá el fútbol europeo con este modelo que ha llevado a la ruina a tantos clubes? ¿Habrà algún cambio?

De momento, no hay respuestas a estas preguntas, lo único claro es la necesidad por parte de estos organismos, de controlar el gasto que realizan los clubes y hacerlos disminuir hasta el punto de volver a hacer viable este modelo, porque el problema claro no es solo la falta de ingresos, sino también el descontrol que ha habido todos estos años en los gastos de los propios clubes.

La supuesta creación de la Superliga Europea daba la impresión de que iba a ser el primer paso para incluir el modelo de negocio que presentan los deportes como la NFL cuyo objetivo principal es la búsqueda de la rentabilidad en el fútbol europeo, pero su paralización y “predicha suspensión” han cerrado la puerta a este posible cambio.

Sin embargo, esta Superliga tiene ejemplos a seguir, tiene un referente importante dentro del deporte como es la Euroliga de baloncesto. Actualmente definida como la mejor competición de baloncesto de Europa, la más importante por detrás de la NBA en cuanto a nivel de clubes. Se creó hace 21 años y tras varios cambios en sus formatos sigue siendo el mejor atractivo para el espectador. En su comienzo, las amenazas y críticas que recibieron los clubes fueron muy parecidas tras el anuncio de la creación de una competición continental a nivel de clubes paralela a la que tenía la FIBA.

El primer año fue complicado dividiendo los grades clubes en dos: los que estaban a favor y los que estaban en contra. A pesar de ello y tras esa temporada tan tensa, la FIBA y la ULEB acabaron reuniéndose con el objetivo de pactar la distribución del baloncesto. Esta competición trajo consigo una gran revolución a este deporte a pesar de que al principio su formato era bastante complejo. Aunque no fue hasta 2015 cuando se perfiló un formato de competición idéntico al que se quería impulsar con la Superliga, un formato de liga cerrada.

Esta nueva Euroliga generó un fuerte conflicto con la FIBA y las ligas nacionales, pero debido al éxito de su formato de competición cerrada donde son los clubes fundadores los que deciden qué equipo participa o no en el torneo, ha provocado una mejora en la competitividad del torneo año tras año. Como muestra de ello se encuentran los crecimientos interanuales del 15% en el interés de los aficionados en los mercados de la Euroliga (Turquía, Italia, Lituania, Francia, España, Serbia, Rusia, Israel, Grecia y Alemania), además del aumento de la audiencia de la Euroliga en España con un crecimiento del 81% durante la temporada 2019/2020 gracias a la retransmisión de los partidos a través de DAZN.

Por lo tanto, se podría decir que la Superliga y la Euroliga nacieron en atmósferas más o menos similares, así que los conflictos que han surgido y surgirán por culpa de la iniciativa de la competición de fútbol no son nuevos. Sin embargo, ni los intereses de distintas organizaciones son menores ni el montante económica que los mueve es el mismo. La Superliga parte con ventaja, y aun no poniéndose en marcha todavía, su supervivencia estaría asegurada.

## Conclusión.

A lo largo del trabajo se ha intentado mantener desde un principio la conexión que hay entre el deporte y la economía, desembarcando en lo que actualmente se denomina como “economía del deporte”. Esta definición no entra dentro de una rama de estudio dentro de la economía, aunque algunos investigadores la tratan ya como una ciencia más. El deporte ha demostrado tener mucha más vinculación de lo que se creía en un principio, y ya no solo a nivel amateur o federado, sino también a nivel profesional. Tal es así la conexión que, como hemos desarrollado a lo largo del trabajo, los clubes y equipos están organizados como si de empresas con ánimo de lucro se tratasen. Por ello creo que es necesario introducir esta rama como una ciencia para así poder estudiarla y analizarla en mayor profundidad.

Existen metodologías para conocer el alcance de los flujos económicos de un país y la importancia que presenta esta rama a dos niveles distintos, micro y macroeconómico. Ambos ayudan a conocer todo lo que envuelve el deporte en sí, pero existe el problema de que aún no existe un consenso ni una unificación de los cálculos entre los países europeos y mundiales, lo que dificulta la comparación de datos entre unos y otros países en estos ámbitos. Los únicos datos económicos disponibles son el PIB y los beneficios generales al deporte, que son en los datos de los que se parte a la hora de conocer la envergadura de esta rama dentro de la economía de un país. Por tanto, además de la introducción del deporte como una nueva rama de estudio, es necesario concretar cuáles son los flujos de valor a medir dejando a un lado las encuestas e hipótesis, los cuales nunca reflejan datos exactos para una comparación equitativa entre todos los países del mundo.

El deporte a todos los niveles agrupa una gran cantidad de ingresos, pero es cierto que se concentran en una mayor medida dentro del deporte profesional. Los flujos que generan son necesarios para el crecimiento del país, y ya no solo a nivel económicos, sino también social y cultural. Una mayor inyección de dinero en nuestro país podría abrir la posibilidad a España de albergar eventos deportivos de gran calibre, atrayendo a su vez empresas deportivas de gran prestigio. Como ejemplo de esta estrategia de inversión está Andorra, que el día 12 de mayo de 2021, anunció una inversión en el sector del e-Sport, que cada año mueve más de 950 millones de dólares únicamente en los mercados asiáticos y estadounidenses, para la atracción de empresas vinculadas a esta rama y de eventos mundiales, con el objetivo de convertirse en la capital europea de los eSports.

Esta visión de futuro es necesaria para la evolución dentro del mundo deportivo. Al tratar al deporte como medio para generar ingresos a través del entretenimiento de los propios aficionados y espectadores se ve como obligación ofrecerles un valor añadido para su continuo consumo. Por ello, en el primer capítulo se ha estudiado, además de la metodología de análisis del deporte, la naturaleza del deporte profesional y el balance competitivo, dos puntos importantes para entender cuáles son esos valores añadidos para reflejarlos mediante una comparación entre el deporte europeo y norteamericano.

Una vez estudiados, resalta que dentro del deporte existen varios modelos de negocios basados en estrategias diferentes, pero ambos con un mismo objetivo; La maximización de beneficio. Este hace pensar entonces, que el deporte profesional no solo es tratado como deporte, sino que también es un negocio, y no como un negocio local o nacional, sino como un negocio internacional. El deporte busca extenderse y llegar a todas las partes del mundo, pero, ¿cómo? Bueno, pues como se ha visto en el desarrollo del trabajo, a través de la creación de multinacionales de ocio dentro del propio club.

Desde antes del comienzo del siglo XXI ya se empezaba a ver que las multinacionales de ocio buscaban en el deporte una oportunidad de negocio el deporte, y fue así como se comenzó a tratar como medio de entretenimiento. El organigrama de Century Fox de 2013 en el cual se observa como concentra varias cadenas exclusivas dedicadas a la retransmisión exclusiva de dichos deportes de más de un país es un claro ejemplo de la evolución del deporte a nivel profesional. Desde esa fecha los ingresos económicos provenientes de los derechos televisivos se convierten es la mayor fuente de financiación de un club.

Es a partir de entonces cuando los propios clubes ven la posibilidad de internacionalizarse gracias a distintos acuerdos de patrocinios y colaboraciones con distintas marcas procedentes de todos los rincones del planeta. Dentro del deporte europeo, para mi opinión, esta fase es un periodo de inflexión donde los clubes comienzan a visualizarse no solo como equipos, sino como marcas globales. Conseguir títulos europeos, atraer jugadores estrella al propio club provocaba un aumento de valor a la hora de negociar los ingresos con los patrocinadores, empresas de merchandising, etc., por lo que el poder que algunos clubes empezaban a tener con respecto a aquellos que no alcanzaban ningún triunfo europeo daba pie a pensar en una desigualdad.



Desigualdad que ha ido creciendo hasta ahora, cuando se ha visto que el modelo de negocio seguido por los organismos de los distintos deportes europeos se ha basado en endeudarse a largo plazo, hasta el punto de llegar a los 7.211 millones de euros de deuda únicamente teniendo en cuenta los 20 clubes más poderosos del mundo. Esto ha sido debido en su mayor parte al descontrol en el gasto y a la no multa por sobrepasar el límite de porcentaje óptimo de desembolso correspondiente a las fichas de los jugadores.

La situación se ha ido de las manos, incluso hasta algunos de los clubes europeos admiten estar arruinados, y por ello, es necesario un cambio radical en dicho modelo. La cuestión llega cuando no hay consenso para que estos cambios se produzcan. El problema de Europa, desde mi punto de vista, es la gran cantidad de organismos dentro del deporte con objetivos y metas distintos. Mientras que en las ligas de EEUU los propios equipos son los que se encargan del funcionamiento de la competición correspondiente, en Europa, dependiendo del ámbito de la competición, se encargará un organismo u otro para su supervisión. A pesar de la progresiva profesionalización dentro de la gestión del deporte profesional, no se ha encontrado una fuente de financiación que hayan paliado los problemas estructurales que presenta dicho modelo en el Estado Español y en el conjunto de Europa.

Otro de los ejes principales de la crisis en el modelo europeo es el propio factor humano. Los deportistas, que son los elementos decisivos para generar un producto deportivo atractivo, por tanto, una asignación homogénea de los talentos deportivos es fundamental para que el dominio dentro de una liga se reduzca y la actividad empresarial deportiva sea más próspera. Por ende, es necesario que las organizaciones comiencen a desarrollar algunas reglas que permitan promover la constitución de plantillas igualdad, además de intervenir de manera conjunta en la asignación de recursos humanos entre los clubes deportivos, aun más sabiendo la dificultad que tienen algunas entidades en generar atracción y captación de buenos jugadores.

En este sentido, el modelo de negocio de franquicia únicamente puede ser definido como éxito. Claramente no es la única forma a través de la cual se puede desarrollar el deporte dentro del ámbito económico, pero sí, hoy por hoy, es una de las mejores opciones para hacer negocios dentro del ámbito deportivo. Los mercados, ya sean nacionales o internacionales, están en la constante búsqueda de negocios globalizados, innovadores, y las franquicias, frente a las fuertes crisis, siguen y seguirán generando beneficios, fomentando la competencia, colaborando en la creación del tejido empresarial, ya la generación de beneficios para usuarios finales y consumidores, siendo los principales beneficiarios de este modelo de negocio.

Las medidas a adoptar deberían tener un alcance a nivel general, ya que en un mercado deportivo cada día más globalizado, carece de sentido confinar las soluciones a comportamientos aislados. Y es aquí donde la UE adquiere un papel principal a la hora de consolidar e impulsar a los agentes sociales europeos del sector deportivo, acelerando el proceso actual abierto ente distintos operadores deportivos y económicos.

## Bibliografía

- Boscá, J., Liern, V., Martínez, A., & Sala, R. (2008, Junio 1). *European Sport Management Quarterly*. Retrieved Marzo 16, 2021, from The Spanish Football Crisis: <https://bit.ly/3fwn3RF>
- Cairns, J., Jennet, N., & Sloane, P. (1986). *The Economics of Professional Team Sports: A Survey of Theory and Evidence*. *Journal of Economic Studies*. Retrieved Enero 31, 2021
- Castellanos García, P. (2001). *El análisis de demanda y economía del deporte*. Retrieved Diciembre 12, 2020
- Castellanos García, P. (2001). *El análisis de demanda y economía del deporte*. Retrieved febrero 14, 2021
- Comisión de Las Comunidades Europeas. (2007). *Libro Blanco sobre el Deporte de la Comisión de las Comunidades Europea*. Bruselas, Bélgica: COM. Retrieved diciembre 5, 2020
- Consejo de Europa. (1992, Mayo 14 y 15). *Carta Europea del Deporte*. Retrieved Diciembre 10, 2020, from Carta Europea del Deporte: <https://bit.ly/371LX6W>
- Dacosta, M. (2020). *Títulos: Real Madrid vs Fútbol Club Barcelona*. Retrieved Marzo 26, 2021, from <https://bit.ly/3mgmcFO>
- Deloitte. (2020). *Los clubes de fútbol más ricos del mundo*. Retrieved Marzo 12, 2021, from <https://bit.ly/3rTdwHq>
- Dimitrov. (2006). *Et alia*.
- dw.com. (2020, Abril 16). *El aplazado maratón de Londres lanza reto para recaudar fondos*. Retrieved Noviembre 26, 2020, from <https://bit.ly/3fDWLe7>
- El Confidencial. (2015, Mayo 1). El nuevo reparto de la venta centralizada de los derechos de tv en el fútbol. *El Confidencial*, p. 1. Retrieved Marzo 26, 2021, from <https://bit.ly/3rKlrG3>
- EIEspañol. (2021, Abril 19). *De la Euroliga a la Superliga: similitudes y diferencias con el proyecto que cambió el baloncesto*. Retrieved Mayo 13, 2021, from <https://bit.ly/3w4WU1k>
- ElPaís. (2018, Agosto 17). LaLiga española disputará partidos oficiales en Estados Unidos. *ElPaís*. Retrieved Mayo 7, 2021, from <https://bit.ly/3tIhJhv>
- Eurohoops.NET. (2020, Mayo 28). *La audiencia de la Euroliga en España creció un 81% esta temporada*. Retrieved Mayo 13, 2021, from <https://bit.ly/3hkeXfx>
- Forbes Staff. (2021, Mayo 8). Barça, Real y Juve no renuncian a la Superliga y denuncian ‘amenazas’. *Revista Forbes*. Retrieved Mayo 12, 2021, from <https://bit.ly/3w7dyNN>
- Fortune500. (2019). *Fortune500*. Retrieved Marzo 12, 2021, from <https://bit.ly/3rFqWqA>
- Gratron, C. (2000). *Economics of Sport and Recreation*. London, UK: Spon Press. Retrieved febrero 14, 2021
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo. Retrieved diciembre 20, 2020
- Heinemann, K. (2001, Noviembre). La repercusión económica del deporte. *EF Deportes*. Retrieved Diciembre 10, 2020, from <https://www.efdeportes.com/efd42/econom2.htm>

- Kirkwood, A. (2018, Noviembre 4). La NFL o cómo llevar con éxito una liga a otro país. (F. R. Checa, Interviewer) Retrieved from <https://bit.ly/3vMFJ49>
- Lacomba Arias, B. y. (2012). *Los avances en la valoración económica del deporte en Europa*. Retrieved Diciembre 10, 2020, from Los avances en la valoración económica del deporte en Europa: <https://bit.ly/2lytnK3>
- LaLiga. (2021, Enero 15). *LaLiga apuesta por el talento de Estados Unidos con LaLiga Next*. Retrieved Mayo 7, 2021, from <https://bit.ly/3o4b7bj>
- LatinAmerican Post. (2021, Abril 24). Superliga Europea: El modelo de negocio del fútbol en crisis. *LatinAmerican Post*. Retrieved Mayo 12, 2021, from <https://bit.ly/3eGfhDC>
- LaVanguardia. (2018, Agosto 16). LaLiga acuerda disputar partidos oficiales en Estados Unidos. Retrieved Mayo 7, 2021, from <https://bit.ly/33stJf>
- Lera López, F. -U. (2010, Noviembre 3-5). *Una aproximación al Deporte desde la Economía*. Retrieved Febrero 13, 2021, from <https://bit.ly/2Nlrkes>
- Marca deportes. (2018, Agosto 21). La masa salarial del Barcelona se pone por las nubes. (L. F. Rojo, Ed.) *MARCA*. Retrieved from <https://bit.ly/3eVUTgE>
- Palco23. (2021, Abril 19). El banco JP Morgan financiará la Superliga Europea. *Palco23*. Retrieved Mayo 12, 2021, from <https://bit.ly/3obpon4>
- Palco23. (2021, Marzo 9). *El fútbol americano gana terreno: la liga europea firma un acuerdo con la NFL*. Retrieved Mayo 5, 2021, from <https://bit.ly/2RBKpek>
- Palco23. (2021, Mayo 5). *La Liga Europea de Fútbol Americano se verá en la plataforma StreamAMG*. Retrieved Mayo 5, 2021, from <https://bit.ly/3ts9pIM>
- Palco23. (2021, Mayo 19). LaLiga amenaza a todo el deporte: advierte de que la Superliga dinamita los pactos de Viana. *Palco23*. Retrieved Mayo 12, 2021, from <https://bit.ly/3fcJ85T>
- Palco23. (2021, Enero 14). LaLiga lanza el primer programa del fútbol internacional para captar talento joven en Estados Unidos. *ElPalco23.com*. Retrieved Mayo 7, 2021, from <https://bit.ly/3eBcFHo>
- Palco23. (2021, Abril 18). Uefa y LaLiga amenazan con vetar a clubes y jugadores ante el avance de la Superliga. Retrieved Mayo 12, 2021, from <https://bit.ly/2QdtjTR>
- PBA. (n.d.). *Philippine Basketball Association*. Retrieved Abril 26, 2021, from <https://www.pba.ph/>
- Pérez, F. J., & González, S. (2015, Mayo). *Reflexiones en torno al modus operandi de la franquicia en el deporte*. Retrieved Abril 15, 2021, from <https://bit.ly/2T8csD2>
- Periódico Sport. (2016, Noviembre 22). *El Barça tiene 340 millones de culés por el mundo*. Retrieved Marzo 11, 2021, from <https://bit.ly/2PSGRDU>
- Portet, X. G. (2010, Septiembre 30). *El fútbol y el negocio del entretenimiento global*. Retrieved Marzo 15, 2021, from <https://bit.ly/34bJ9BY>
- PrimeroYGol. (2020, Noviembre 10). *El fútbol Americano Profesional vuelve a Europa: la European League of Football comienza en 2021*. Retrieved Mayo 5, 2021, from <https://bit.ly/3xShdRc>

- Richard C. Levin, G. J. (2000, Julio). *The Report of the Independent Members of the Commissioner's Blue Ribbon Panel on Baseball Economics*. Retrieved febrero 9, 2021, from <https://bit.ly/3qgS92d>
- Soccerex. (2019). *Football Finance 100*. Retrieved Mayo 6, 2021, from <https://bit.ly/3usw6aK>
- Soriano, F. (2009). *La pilota no entra per atzar*. Barcelona: Ara llibres. Retrieved Marzo 15, 2021
- Sport+Markt. (2012). Derechos de la TV en el fútbol. *SPORT+MARKT*, 4. Retrieved Marzo 26, 2021, from <https://bit.ly/39DqceG>
- Tribunal de Justicia. (1995, diciembre 15). *Union royale belge des sociétés de football association ASBL*. Retrieved enero 31, 2021, from <https://bit.ly/3anMHDG>
- UWI, The University of the West Indies -. (2017). *Value and benefits of the Sports industry*. Retrieved Noviembre 26, 2020, from Value and benefits of the Sports industry: <https://bit.ly/33jE6PO>
- Williams, J. (1994). *The Local and the Global in English Soccer and the Rise of Satellite* (Vol. 11). *Sociology of Sports Journal*. Retrieved Marzo 12, 2021
-