



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023-2024
CONVOCATORIA JUNIO

**TÍTULO: EL FÚTBOL DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL: LA
IRRUPCIÓN DE LOS CLUBES-ESTADO**

AUTOR(A): Orejudo Asensio, Sergio

DNI: 49157766-G

TUTOR(A): Ayala Del Pino, Cristina

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	3
II. LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL	4
1. El fútbol moderno.....	4
2. Patrocinios y marketing deportivo	4
3. Modelo de gestión de referencia: Manchester United Football Club.....	6
III. INGRESOS Y NUEVOS MERCADOS EN EL FÚTBOL ACTUAL	9
1. Las ligas de fútbol con más ingresos.....	9
2. Clubes con más ingresos	13
3. Penetración de nuevos mercados.....	14
IV. MODELOS DE PROPIEDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS	17
1. Clubes de socios	18
2. Inversores en un solo deporte.....	19
3. Conglomerados compuestos por varios deportes	20
4. Fondos de inversión	20
5. Clubes parcialmente cotizados en bolsa.....	21
V. FAIR PLAY FINANCIERO	21
1. Concepto y funciones	21
2. Reglamento.....	22
3. El papel del Órgano de Control Financiero de Clubes.....	24
4. Impacto de la sostenibilidad financiera.....	25
VI. METODOLOGÍA: ANÁLISIS DE CASOS	25
1. Paris Saint Germain.....	26
1.1. Inicios y contexto histórico	26
1.2. Transformación	27
1.3. Qatar Sports Investments (QSI)	29
1.4. Datos a nivel de ingresos y crecimiento.....	31
2. Manchester City.....	32
2.1. Inicios y contexto histórico	32
2.2. Transformación	33
2.3. City Football Group	34
2.4. Datos a nivel de ingresos y crecimiento.....	37
VII. CONCLUSIONES	38
VIII. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	39

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la evolución del fútbol en los últimos años. Inicialmente, se trataba de un deporte popular dirigido a los aficionados, pero con el tiempo ha evolucionado hacia una gran industria. Esto ha sido impulsado por su creciente popularidad y su difusión global, lo que lo ha convertido en una poderosa herramienta empresarial. Esta expansión ha llevado al deporte rey a todos los rincones del mundo, transformándolo en un fenómeno con un gran impacto económico.

El análisis consiste, en primer lugar, considerar ese cambio en el que los clubes de fútbol comienzan a desarrollarse como organizaciones empresariales, y a través de qué estrategias y medios tratan de materializar sus objetivos. En segundo lugar, se realiza un estudio en el que destacan los primeros patrocinios en el deporte, así como uno de los primeros modelos empresariales en el sector del fútbol, el del club británico Manchester United son algunos de los principales impulsores de esta metamorfosis en el ámbito futbolístico.

Además, es relevante explorar nuevas fronteras donde están surgiendo competiciones innovadoras que resultan muy atractivas tanto para los consumidores como para las empresas. Estas oportunidades facilitan la incursión en mercados nuevos, atrayendo cada vez más atención de la audiencia. Nuevas competiciones en países de Oriente Medio y Asia, que, con la reestructuración y la construcción de nuevas y mejores infraestructuras, así como el fichaje de estrellas consolidadas en el fútbol, consiguen captar mayor interés por parte de los aficionados y comienzan a crear marcas que se van volviendo más potentes. Países y nuevos mercados de gran atracción para las empresas pero que sin duda suponen una competencia a Europa, donde tradicionalmente había prácticamente un monopolio con respecto al deporte rey.

Por otro lado, resulta relevante considerar la propiedad de estas entidades deportivas, las cuales son adquiridas por conglomerados empresariales, gobiernos o incluso individuos adinerados que optan por invertir en estos equipos al percibirlos como un sector en crecimiento, con un presente sólido y un futuro prometedor. Esto provoca, que los aficionados pierdan la posesión como ha sido tradicionalmente desde que se creó el fútbol.

Uno de los componentes más importantes que forman parte de este trabajo de investigación es sin duda el Fair Play Financiero o Juego Limpio Financiero, cuya función principal, dentro de esta transformación empresarial, es establecer reglas y tratar de dotar de equidad en un sector en el que cada vez empieza a ser más importante tanto el capital del que se dispone como la estructura de recursos de las empresas e inversores que sostienen a los clubes.

Basándonos en lo expuesto en los párrafos anteriores, el propósito último de este trabajo es realizar un análisis exhaustivo de los temas abordados y llevar a cabo una investigación con respecto a lo que actualmente se conoce como clubes-estado. La investigación se basa en dos casos concretos, el del Paris Saint Germain y el Manchester City Football Club, que son un reflejo de la evolución tan rápida que experimentan algunas sociedades respaldadas por grandes empresas e incluso por los países a los que pertenecen.

La metodología utilizada son diversas fuentes, así como gráficos e imágenes que permiten entender mejor el estudio.

II. LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

1. El fútbol moderno

El fútbol ha pasado de ser un deporte sin más a convertirse en una industria compleja, donde se generan grandes cantidades de dinero. Dicho cambio se debe a una serie de factores, como la mundialización, la tecnología, la comercialización y el aumento de la demanda de entretenimiento deportivo.

La globalización ha sido uno de los factores clave en el crecimiento de la industria del fútbol. Así pues, ofrece oportunidades constantes de expansión y de penetración de nuevos mercados a nivel mundial. La digitalización, por su parte, aporta facilidades en el nuevo mundo empresarial que compone la industria del deporte. Además de estos dos factores, es importante la relación entre organizaciones deportivas, grupos de comunicación y organizaciones comerciales (Ginesta, 2011).

La tecnología también ha tenido un impacto significativo en la evolución del fútbol como industria. La televisión y la transmisión en vivo de los partidos han permitido a los aficionados ver los juegos en todo el mundo, lo que ha aumentado la demanda de diversión relacionada con actividades deportivas. También, la tecnología ha mejorado la eficiencia en la producción, distribución y comercialización de productos y servicios relacionados con el fútbol. Según el informe de Deloitte "Football Money League 2022", "la tecnología ha sido fundamental en la evolución de la industria del fútbol y ha desbloqueado oportunidades significativas para mejorar la experiencia del aficionado".

La comercialización también ha sido un factor importante en el crecimiento del fútbol como industria. Los equipos y las ligas han buscado formas de maximizar sus ingresos a través de patrocinios, publicidad y ventas de productos de merchandising. Según Simon Chadwick en su libro "The Business of Sport Management", "el fútbol se ha convertido en un negocio global de marcas y la marca es el activo más valioso de cualquier organización deportiva".

Por último, el aumento de la demanda de ocio vinculado a eventos deportivos ha impulsado el crecimiento del fútbol como industria. Los aficionados buscan cada vez más experiencias de ocio en el deporte que les resulten completas, y los equipos y las ligas han respondido con una amplia gama de productos y servicios para satisfacer estas demandas. Desde los partidos en vivo hasta los programas de televisión, los productos de merchandising y los servicios de suscripción en línea, el fútbol se ha convertido en una industria que ofrece una amplia gama de opciones para los seguidores y consumidores.

En resumen, estos factores mencionados resultan clave en la transformación del fútbol partiendo desde ser un deporte popular para convertirse en una industria compleja y lucrativa. Estos cambios han llevado a una mayor inversión en el fútbol, así como a una mayor profesionalización y comercialización del deporte.

2. Patrocinios y marketing deportivo

El marketing y el patrocinio deportivo son estrategias muy importantes para promover una marca o producto y generar un mayor impacto en el mercado. El marketing deportivo es el

conjunto de estrategias y acciones que se llevan a cabo para promover una empresa determinada, producto o servicio utilizando eventos deportivos o deportistas como medio. Su principal objetivo es crear una asociación positiva entre la marca y el deporte, y así generar mayor compromiso de los consumidores con la marca. Algunos ejemplos de comercialización deportiva incluyen la publicidad en los estadios, la creación de contenidos relacionados con deportes en redes sociales, la realización de eventos deportivos patrocinados por la marca, entre otros. En la actualidad, las multinacionales consideran que a través del deporte se pueden generar ventajas competitivas con las que alcanzar de una manera más eficiente los objetivos.

En España, el patrocinio en el deporte comenzó a desarrollarse de forma más habitual a partir de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92. Asimismo, actualmente, en el territorio español, el volumen que alcanza esta división del marketing se sitúa en torno a los 500 millones de euros, lo que hace que tanto las compañías como los clubes vean posibilidades de ser más rentables en este ámbito (Borrissier Roldán y Solanellas Donato, 2018).

De este modo, las entidades deportivas consiguen una gran oferta de patrocinadores que están dispuestos a aportar recursos financieros para apoyar la actividad deportiva de los clubes a los que patrocinan a cambio de formar parte de la política de esos clubes y de aparecer en sus eventos, partidos y merchandising, entre otros.

Los objetivos de las empresas al patrocinar a las entidades deportivas son principalmente incrementar ventas y mejorar la rentabilidad al mismo tiempo que se sitúan en una posición alta en el mercado frente a sus competidores. En resumen, el patrocinador trata de asociar su marca con los valores de ese deporte y esa entidad en concreto, tratando de crear una unión de cara al público. El patrocinado, por su parte, trata de lograr la estabilidad suficiente para poder desarrollar su actividad en un tiempo prolongado (Molina, 2019).

Antes de examinar todos los antecedentes del patrocinio y el marketing deportivo, así como su desarrollo en el tiempo y la función tan importante que cumple en la actualidad, es necesario resaltar los pasos previos que lleva a cabo una empresa antes de firmar un contrato de patrocinio con una entidad deportiva.

En primer lugar, es importante analizar los objetivos que se buscan alcanzar con ese contrato. Algunos de los objetivos pueden ser aumentar la visibilidad de la marca, mejorar la imagen de la empresa, fidelizar a los clientes o incrementar las ventas.

En segunda instancia es esencial la selección del evento deportivo ya que es fundamental elegir el evento deportivo que mejor se adapte a los objetivos de la empresa. Es imprescindible evaluar aspectos como el público objetivo, la repercusión mediática o el retorno de la inversión. Por otro lado, es conveniente que la elección del deportista o equipo para el patrocinio sea la adecuada. Es necesario en este caso analizar aspectos como su popularidad, palmarés, imagen pública, valores y principios. Al mismo tiempo, es crucial evaluar la recuperación de la aportación para determinar si los objetivos se están cumpliendo y si se está obteniendo un beneficio económico. Los aspectos que conviene analizar en este caso son la venta de productos, la repercusión mediática y el impacto en redes sociales, entre otros. Igualmente, es importante analizar la estrategia de patrocinio de la competencia para poder diseñar una estrategia propia que permita destacar en el mercado. Al respecto del impacto social, el marketing deportivo puede tener un impacto positivo en la sociedad, por lo que es esencial evaluar el impacto social que se está generando con la inversión. Por último, la promoción y publicidad puede contribuir

a mejorar la imagen de la marca de una empresa, por lo que es fundamental medir el impacto que está generando en la percepción que tienen los consumidores de la empresa (Molina, 2019).

El marketing deportivo supuso uno de los principales artífices que permitió entender la manera en la que se desarrolla el sector futbolístico en la actualidad, y como esos contratos entre empresas y clubes son la antesala para que un club de fútbol se convierta en una empresa.

3. Modelo de gestión de referencia: Manchester United Football Club

Con respecto al modelo de gestión con el que operan los clubes de fútbol en la actualidad, el Manchester United Football Club fue considerado un absoluto referente y sirvió de ejemplo para muchas otras instituciones.

El club británico, es un equipo con sede en Mánchester, Inglaterra, que ha sido un referente mundial en el mundo del fútbol. Desde su creación en 1878, que tuvo lugar gracias a dos empleados de la compañía ferroviaria Lancashire and Yorkshire Railways, el Manchester United ha desarrollado un modelo empresarial innovador que le ha permitido convertirse en uno de los clubes de fútbol más ricos y exitosos del mundo (Molina, 2019). Así pues, el club inglés es considerado uno de los pioneros en su sector a nivel empresarial, pues sirve de ejemplo para muchas entidades cuyos objetivos son los de generar ventajas competitivas frente al resto de organizaciones y ser más rentables tanto en lo deportivo como en lo extradeportivo.

Dentro de este marco, hay que remontarse a los inicios del club como empresa. La familia Glazer, lo adquirió en propiedad en el año 2005 por un precio aproximado de 790 millones de libras esterlinas. La estructura empresarial del club se corresponde con una sociedad anónima con fines de lucro y también está registrado en la bolsa de valores de Nueva York. Según el informe financiero de 2021 del club, la familia Glazer es dueña del 74,9 % de las acciones, mientras que el 25,1% restante está en posesión de inversores institucionales y minoritarios.

El club británico tiene dos matrices: Red Football General Partner y Red Football Limited Partnership, de las cuales dependen otras dos empresas, Red Football Shareholder Limited y Red Football Limited. Las primeras sociedades mencionadas tienen sede en Estados Unidos mientras las otras dos la tienen en el mismo Old Trafford, estadio en el que el Manchester United juega sus partidos de local (El País, 2011).

Red Football General Partner es una empresa de responsabilidad limitada que se estableció en 2005 en Delaware, Estados Unidos, y es propiedad de la familia Glazer. Esta empresa es el socio general de Red Football Limited Partnership, que es la empresa propietaria del Manchester United Football Club. Red Football Limited Partnership es una empresa de responsabilidad limitada registrada en Inglaterra y Gales, y se estableció en 2012. Esta sociedad es dueña del Manchester United Football Club y está estructurada como un fondo de inversión, con inversionistas institucionales y minoritarios que poseen una participación en el club a través de la compra de acciones. Ambas empresas, Red Football General Partner y Red Football Limited Partnership, están controladas por la familia Glazer, que es la propietaria mayoritaria del Manchester United Football Club (El País, 2011).

La generación de ingresos del club se obtiene a través de diversas vías. En primer lugar, los patrocinios con algunas multinacionales y marcas importantes como Adidas, Aon o Chevrolet, entre otras, son importantes generadores de ingresos para la entidad. Según el

informe financiero del club en el año 2021, los ingresos por patrocinadores fueron de aproximadamente 162,7 millones de libras esterlinas (Marca, 2009).

El contrato que el club inglés firmó con la empresa Aon Corporation en el año 2010 fue en su día el mayor contrato de publicidad de la historia entre una empresa y una entidad deportiva. Aon es una compañía de seguros y consultoría con sede en Londres, Reino Unido. En tal sentido, en aquel año, el Bayern de Múnich tenía el mayor acuerdo con la empresa T-home por aproximadamente 20 millones de euros al año, seguido del Real Madrid CF con Bwin por 16,5 millones de euros anuales y el Chelsea FC por 12 millones de euros al año con Samsung Mobile. Todos estos acuerdos mencionados tenían como requisito que el club llevase el logo de la empresa en toda su gama de ropa deportiva además de publicitar la marca también en el estadio y en los eventos importantes del equipo. De este modo, el nuevo acuerdo del Manchester United con Aon Corporation pasó a ser el más importante por unos 23 millones de euros anuales (Marca, 2009).

El acuerdo entre Adidas y el Manchester United es una asociación de patrocinio de larga duración entre el club de fútbol inglés y la marca de ropa deportiva alemana Adidas. El acuerdo fue anunciado en 2014 y entró en vigor en el inicio de la temporada 2015-2016 de la Premier League.

El acuerdo es uno de los mayores acuerdos de patrocinio en la historia del fútbol, con un valor de alrededor de 940 millones de euros durante un período de diez años. Como parte del contrato, Adidas suministra el kit oficial del Manchester United, incluyendo la ropa de entrenamiento y los uniformes de los jugadores y del equipo técnico.

Además, el trato también incluye el desarrollo de una línea de ropa casual y otros productos de merchandising, así como el uso de la marca Manchester United en la promoción de productos de Adidas. También se espera que dicho compromiso proporcione un impulso financiero significativo al club de fútbol, al aumentar sus ingresos por patrocinio y venta de productos.

La alianza reemplazó al anterior patrocinador de kit del Manchester United, Nike, y se considera una medida clave en los esfuerzos del club para restaurar su posición como uno de los clubes más grandes y exitosos del fútbol europeo. La asociación con una marca de renombre mundial como Adidas es vista como una forma de mejorar la visibilidad y el atractivo del club en todo el mundo, así como de atraer a los mejores jugadores y entrenadores para unirse al equipo.

Actualmente, el club con sede en Mánchester se apoya en una amplia gama de patrocinadores.

Por otro lado, el Manchester United cuenta con uno de los mejores estadios de Europa, Old Trafford, con capacidad para más de 74.000 espectadores. Esto le permite acoger a un número considerable de público y poder vender más entradas y de este modo obtener mayores ingresos. La cantidad de dinero generada en este ámbito fue de unos 92,3 millones de libras esterlinas en el ejercicio de 2021.

El Manchester United obtiene beneficios significativos por la venta de los derechos de transmisión de sus partidos a nivel nacional e internacional. Los ingresos por derechos de televisión en el año 2021 fueron de 130,7 millones de libras esterlinas.

Por último, cabe destacar que el club británico tiene una amplia gama de productos con la marca del club, que se venden por todo el mundo a través de tiendas oficiales y licencias. Las ganancias por merchandising fueron de aproximadamente 62,5 millones de libras esterlinas en el año 2021.

Asimismo, el Manchester United considera el éxito deportivo como una prioridad estratégica clave para mantener y aumentar su base de seguidores y su valor de marca. El club invierte en la contratación de jugadores talentosos y en la formación de jóvenes promesas, así como en la construcción de infraestructuras de alta calidad, como su estadio de Old Trafford. El club británico gastó aproximadamente 131,6 millones de libras esterlinas en la contratación de nuevos jugadores en el ejercicio de 2021 (Molina, 2019).

Por consiguiente, el Manchester United siempre ha tenido a algunos de los mejores jugadores del mundo en sus filas, para intentar ganar títulos, pero también obtener ganancias procedentes de la publicidad. De este modo, ha conseguido crear una marca deportiva a nivel internacional que cuenta con millones de seguidores en todas partes. En este contexto, el Manchester United sirvió como ejemplo para el mundo entero de que se puede ser exitoso como empresa, aunque los resultados en lo deportivo sean negativos.

En los últimos años, los logros del club inglés no han sido del todo buenos, pero eso no ha afectado en absoluto a que los balances al final de año hayan sido positivos. No obstante, aunque el éxito financiero y el deportivo no tienen por qué estar relacionados, también queda demostrado que cuanto más invierta un club financieramente en sueldos, el rendimiento en el campo va a ser mejor. Si hay más inversión en salarios, los jugadores que se podrán fichar serán mejores, y, por lo tanto, habrá más posibilidades de ganar títulos (Molina, 2019).

La principal estrategia del Manchester United no es endeudarse, ya que, por el contrario, tiende a hacerlo. Sin embargo, la principal clave para tener beneficios a lo largo del año es que obtiene ganancias considerables que pasan a formar parte de su activo principal. Su activo por lo tanto aumenta y puede hacer frente a las deudas a corto plazo que haya contraído la sociedad. Un ejemplo claro de cómo lleva a cabo esta gestión es el balance que tuvo el club en el año 2010. Los ingresos en el año 2009 fueron de 107,5 millones de euros y a 30 de junio de 2010, en el cierre del ejercicio, habían tenido más ingresos por valor de 20,5 millones de euros. Estas ganancias sumadas al activo que la entidad ya poseía sumaban una cantidad de 1.136 millones. La deuda en ese momento era de 975 millones, de los cuales 811 millones eran deuda a largo plazo, por lo que, aunque la cantidad a deber del club era alta, gracias a que gran parte era a largo plazo y el activo era aún mayor, se podía soportar ese pasivo y aparte seguir obteniendo beneficio (Molina, 2019).

El asesoramiento externo por parte de profesionales comerciales y financieros también ha sido una seña de identidad del club inglés desde sus inicios, que ha establecido desde un principio departamentos más propios de una empresa en su organigrama empresarial (Molina, 2019).

Uno de los elementos clave en el desarrollo de la estrategia que lleva a cabo el Manchester United es el Cuadro de Mando Integral, que le permite tener en todo momento un control absoluto sobre todas sus actividades. Este método se encarga principalmente de evaluar las estrategias que se están llevando a cabo dentro de la organización y si éstas son eficientes para alcanzar los objetivos previamente marcados (Molina, 2019).

El Cuadro de Mando Integral que puede llevar a cabo una organización integra varios niveles, entre los que se encuentran; operativos, estratégicos, departamentales y organizativos. Los indicadores que se miden a la hora de analizar si la empresa está tomando las decisiones correctas son la eficacia, la eficiencia, la economía, la efectividad, la excelencia y el entorno. En definitiva, se analizan si los objetivos se están cumpliendo y si estos se cumplen en una buena relación con los costes empleados para dichos objetivos. Es importante también tener en cuenta las externalidades que puede ocasionar la actividad que se está desarrollando. El entorno, aunque no forme parte directamente de la actividad empresarial, también afecta a ésta por lo que es importante tenerlo en cuenta y analizar de manera periódica como puede afectar a la sociedad. Por último, es necesario tener constancia de la manera en la que el público está recibiendo el producto o servicio que se está ofreciendo y si sus necesidades han quedado cubiertas (Kaplan y Norton, 2016).

En conclusión, el modelo empresarial del club se enfoca en la generación de ingresos comerciales y el éxito deportivo.

III. INGRESOS Y NUEVOS MERCADOS EN EL FÚTBOL ACTUAL

A raíz de la transformación a nivel empresarial de los clubes, como ocurre con el ejemplo del Manchester United, y como medios el patrocinio y marketing deportivo entre otros, todo esto provoca un notable enriquecimiento de las competiciones tanto nacionales como continentales que son objeto de análisis en este trabajo.

1. Las ligas de fútbol con más ingresos

Es impresionante ver cómo la Premier League continúa consolidando su posición como una de las ligas de fútbol más exitosas y rentables del mundo. Un crecimiento del 12% en los ingresos, alcanzando los 6.400 millones de euros en el ejercicio 2021/2022, es un testimonio del atractivo global y la gestión efectiva de la liga.

Este aumento sólido no solo beneficia a los clubes y jugadores dentro de la liga, sino que también tiene un impacto significativo en la economía en general, generando empleo, inversión y oportunidades comerciales tanto a nivel nacional como internacional.

La Premier League ha demostrado consistentemente su capacidad para atraer a los mejores talentos, así como para mantener el interés de los aficionados en todo el mundo a través de su emocionante estilo de juego y su enfoque en la calidad y la competitividad. Con este continuo crecimiento y liderazgo destacado, la Premier League sigue siendo un referente en el ámbito futbolístico y un modelo a seguir para otras ligas en términos de gestión, comercialización y desarrollo (Deloitte, 2023).

Por otro lado, La Liga española ha logrado recuperarse de los impactos económicos de la pandemia y ha vuelto a asegurar su posición como la segunda competición futbolística doméstica con mayores ingresos durante la temporada 2021/2022. Este logro demuestra la resiliencia y la capacidad de adaptación de la liga española ante desafíos significativos.

El hecho de que LaLiga haya retomado su posición por encima de la Bundesliga, después de haber sido superada hace dos temporadas, muestra la competitividad y el atractivo continuo de la liga española en el mercado global del fútbol. Este éxito es el resultado de

diversos factores, que incluyen la calidad del juego, la pasión de los aficionados, la gestión eficaz de la liga y la capacidad de generar ingresos a través de acuerdos de televisión, patrocinios y otras fuentes comerciales.

La recuperación de LaLiga es una buena noticia para los clubes, los jugadores y los aficionados, así como para la economía en general, ya que el fútbol desempeña un papel importante en la generación de empleo y el impulso del turismo y la actividad comercial en las ciudades donde se celebran los partidos.

En resumen, el regreso de LaLiga como una de las competiciones futbolísticas domésticas con mayores ingresos es un reflejo de su fortaleza y su capacidad para adaptarse a los desafíos y competir a nivel internacional (Deloitte, 2023).

El crecimiento significativo del 11% experimentado por LaLiga la temporada pasada, superando los 3.300 millones de euros en ingresos, es un indicio positivo de la solidez y el potencial de la competición española. Aunque aún está por debajo de la Premier League en términos de ingresos totales, esta mejora refleja un crecimiento constante y una gestión eficaz en medio de un entorno desafiante, especialmente con la vuelta del público a los estadios, lo que generó un aumento notable en los ingresos por taquilla.

El inicio de los nuevos contratos de derechos nacionales de cinco años con DAZN y Telefónica para la temporada 2022/2023 marca un hito importante para LaLiga. Estos contratos, con un valor estimado en alrededor de 1.000 millones de euros por temporada, representan una importante fuente de ingresos y reflejan la confianza de los socios comerciales en la competitividad y el atractivo de la liga española.

Es notable que estos nuevos acuerdos requieran que LaLiga asuma los costes de producción y marketing, lo que indica una estrategia de la competición para tener un mayor control sobre la calidad y la narración de sus transmisiones. Esta medida puede mejorar la experiencia de visualización para los espectadores y aumentar el valor de los derechos de transmisión a largo plazo.

En general, estos desarrollos muestran la determinación de LaLiga por seguir creciendo y fortaleciéndose tanto en el mercado nacional como internacional, mientras busca mantener su posición como una de las principales ligas de fútbol del mundo.

El aumento del 7% en los ingresos del conjunto de competiciones europeas hasta alcanzar los 29.500 millones de euros es un indicador alentador del progreso y la recuperación del fútbol a nivel continental tras las restricciones provocadas por la pandemia. El retorno de los aficionados a los estadios, así como el crecimiento en los contratos de patrocinio, han sido factores clave en este incremento.

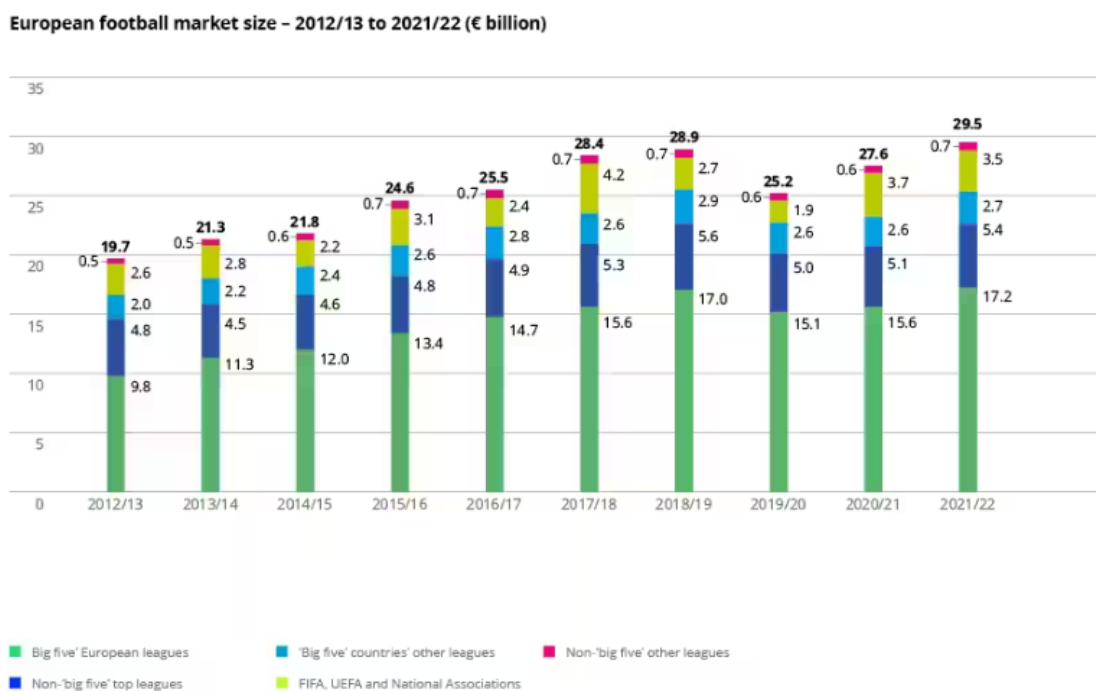
En cuanto al ranking de ingresos, la Premier League continúa liderando de manera destacada con casi 6.400 millones de euros y un aumento del 12% respecto a la temporada anterior. LaLiga registra 3.300 millones de euros y un crecimiento del 11%, superando a la Bundesliga que alcanza los 3.100 millones con un aumento del 5%.

En cuarto lugar, se encuentra el Calcio italiano con 2.400 millones de euros, aunque es el único país de las grandes ligas que registra un decrecimiento del -7%, debido a la depreciación de los contratos de retransmisión nacionales e internacionales.

Finalmente, en quinto lugar, se sitúa la Ligue 1 francesa con un fuerte crecimiento del 26%, alcanzando los 2.000 millones de ingresos. Este aumento significativo está motivado principalmente por los ingresos comerciales, con un incremento del 39%, siendo el Olympique de Marsella y el PSG responsables del 47% de este incremento.

Estos datos reflejan la importancia del fútbol europeo en términos económicos y comerciales, así como la competencia entre las distintas ligas por mantenerse competitivas y atractivas tanto para los aficionados como para los inversores y patrocinadores (Deloitte, 2023).

Gráfico 1. Tamaño del mercado europeo del fútbol



Fuente: Deloitte

El gráfico 1 representa el tamaño de mercado europeo de fútbol en ingresos y su evolución desde la temporada 2012/2013 hasta la temporada 2021/2022. La tendencia en todo el gráfico es que el mayor volumen de mercado lo tienen las 5 grandes ligas (España, Alemania, Inglaterra, Italia y Francia). Sin embargo, llama la atención como en la temporada 2019/2020 se corta una tendencia que hasta ese momento había sido creciente, y el volumen de las 5 principales ligas desciende por primera vez hasta situarse en una cantidad de ingresos de 15.1 billones de euros. Este dato coincide con la pandemia mundial que tuvo lugar en los años 2019 y 2020, y que provocaron un alto estancamiento en todos los sectores, e igualmente, en el deporte.

En este gráfico, se refleja la superioridad de las ligas europeas más potentes ya mencionados con respecto al resto, cuyos ingresos se encuentran muy por debajo y representan menor atractivo de cara al espectador.

Además de las competiciones a nivel nacional, es importante hacer énfasis en competiciones continentales. La Champions League competición europea a nivel de clubes, es la que más dinero factura. El hecho de que la próxima temporada se espere que los ingresos superen los 3.700 millones de euros es un testimonio del atractivo continuo de este torneo (Jabier Izquierdo, 2023).

En este caso, de los 3.700 millones de euros de facturación estimada para la próxima temporada, se destina un 5.5% a otros torneos y actividades relacionadas.

De estos 5.5%, 202.7 millones de euros se asignan a otras competiciones, programas de desarrollo del fútbol y planes educativos ligados al deporte rey. Esto sugiere un compromiso por parte de las organizaciones deportivas, en este caso la UEFA, para reinvertir parte de los ingresos en el desarrollo y la promoción del fútbol en todas sus vertientes, desde el ámbito profesional hasta el aficionado y la base.

Además, se destinan 309.8 millones de euros para cubrir los gastos de organizar los torneos y eventos, incluida la Supercopa de Europa. Es importante cubrir estos costos para garantizar la viabilidad y la calidad de los eventos, así como para mantener el prestigio de la competición.

Este enfoque de reinversión y cobertura de costos también muestra una gestión responsable de los recursos generados por el fútbol, ya que se busca equilibrar el aspecto comercial con la responsabilidad social y el desarrollo del deporte en su conjunto (Jabier Izquierdo, 2023).

Al igual que la UEFA Champions League es la competición con más ingresos a nivel futbolístico debido a su atractivo de cara al espectador, que hace que sea la más seguida, por los aficionados, también resulta atractiva para los equipos, gracias a los ingresos que perciben, en algunos casos simplemente por participar en el torneo, y en otros, por ir ganando partidos y eliminatorias, incluso llegando hasta el final y alzarse con el trofeo.

Según la más reciente comunicación de la UEFA, cada uno de los 32 equipos que avanzaron a la fase de grupos recibe una suma total de 15,64 millones de euros. Esta cantidad se desglosa en un pago inicial de 14,8 millones de euros, junto con un saldo adicional de 840.000 euros (Bankinter, 2024).

Una vez que comienza la fase de grupos, cada partido pone en juego varios millones de euros para los clubes participantes. Específicamente, cada club recibe 2,8 millones de euros por cada victoria y 930.000 euros por cada empate. Dado que por cada empate se deja de distribuir alrededor de un millón de euros en comparación con si hubiera habido una victoria, esta cantidad no distribuida genera un fondo acumulado que se redistribuye entre todos los clubes de la fase de grupos de manera proporcional a sus victorias (Bankinter, 2024).

Acto seguido, una vez concluye la fase de grupos, los premios en la etapa de eliminación directa aumentan considerablemente por cada etapa. Son 9.6 millones de euros por avanzar a octavos de final, 10.86 millones de euros por clasificarse para cuartos de final, 12.5 millones de euros por alcanzar las semifinales y 15.5 millones de euros por llegar a la final de la competición. Coronarse campeón del torneo además tiene una recompensa adicional de 4.5 millones de euros.

Esto significa que los reconocimientos se van sumando conforme el equipo avanza en la competición. Por lo tanto, el equipo que se corona campeón puede obtener ingresos cercanos a los 80 millones de euros solamente por sus logros deportivos: 15 millones por participar, 50 millones por avanzar en las rondas de eliminación y entre 12 y 18 millones por sus resultados en la fase de grupos.

Por ejemplo, el Manchester City, ganador de la pasada edición de la Champions, obtuvo 81,4 millones de euros por sus logros deportivos (Bankinter, 2024).

Por último, también se asigna una suma de dinero en relación con la popularidad de cada equipo en el mercado televisivo. Este año, se estima que el total es de 300,3 millones de euros, y se distribuye según la representación proporcional de cada equipo en los mercados televisivos desde la fase de grupos en adelante.

Por ejemplo, el Real Madrid, ganador de la edición anterior 2021/2022, recibió cerca de 120 millones de euros en total. De esta cifra, aproximadamente 81 millones fueron por su desempeño deportivo, además de 36,4 millones por ocupar la primera posición en el ranking histórico de la UEFA, junto con otros conceptos.

Este desglose financiero muestra cómo se estructuran los premios y bonificaciones en función del rendimiento y la participación, además de la intención de premiar el éxito continuo en las competiciones europeas y el valor que cada equipo aporta al mercado televisivo. Por tanto, en cada encuentro de la UEFA Champions League, no solo se disputa el honor deportivo, sino también considerables sumas de dinero (Bankinter, 2024).

2. Clubes con más ingresos

Según el informe “Football Money League” de Deloitte de 2023, El Real Madrid vuelve a ocupar el primer lugar en la lista, una posición que no alcanzaba desde la temporada 2017/18, relevando al Manchester City.

El club de la capital española ha alcanzado ingresos récord de 831 millones de euros, lo que representa un aumento de 118 millones en comparación con la temporada 2021/22. Este logro se debe al excelente rendimiento de su merchandising oficial, el aumento de la asistencia al estadio Santiago Bernabéu y la recuperación de los ingresos por patrocinio tras la flexibilización de las restricciones posteriores a la pandemia.

A pesar de registrar ingresos récord de 826 millones de euros, el Manchester City se ve relegado al segundo lugar. Este resultado se produce a pesar de la destacada temporada deportiva del equipo de Pep Guardiola, que conquistó tanto la Champions League como la Premier League inglesa.

El Paris Saint Germain entra por primera vez en el podio del Deloitte Football Money League con ingresos alcanzando los 802 millones de euros. Detrás, el FC Barcelona sube tres posiciones para ubicarse en el cuarto lugar, registrando ingresos de 800 millones. El éxito del club catalán se debe a los récords de ingresos obtenidos por concepto de licencias y merchandising, además del retorno de los aficionados a los estadios.

La lista de clubes con más ingresos según el informe de Deloitte en 2023 está mayormente representada por la Premier League inglesa, con 8 equipos presentes. Después de ella, la Serie A italiana cuenta con 4 equipos, mientras que la Liga española y la Bundesliga alemana tienen 3 equipos cada una. La Ligue 1 francesa completa la distribución con 2 equipos en la lista.

De acuerdo con el informe de Deloitte, los principales 20 clubes de fútbol en Europa generaron ingresos históricos de 10.500 millones de euros durante la temporada 2022/23. Este aumento representa un crecimiento del 14% en comparación con la temporada anterior, en la que los ingresos alcanzaron los 9.200 millones de euros.

El informe señala que en la temporada 2022/23, los ingresos comerciales y los generados en los días de partido han sido los principales impulsores, superando así los ingresos provenientes de las retransmisiones televisivas.

Los ingresos comerciales ascendieron a 4.400 millones de euros, convirtiéndose en la principal fuente de ganancias para los clubes europeos en la temporada 2022/23. Esta situación no se había visto desde la temporada 2015/16, excluyendo el impacto de la pandemia en la temporada 2019/20. Es destacable que 17 de los 20 clubes principales experimentaron un aumento anual en los ingresos comerciales, impulsado por un aumento en las ventas minoristas, los ingresos de eventos fuera de los días de partido y la recuperación de los ingresos por patrocinio afectados por la pandemia.

En cuanto a los ingresos por día de partido, alcanzaron la cifra de 1.900 millones de euros, gracias a la alta demanda de los aficionados por presenciar eventos deportivos en persona. Esto se dio debido a la apertura total de los estadios en toda Europa durante la temporada 2022/23, tras haber estado cerrados debido a la pandemia del Covid-19 que surgió en la temporada 2019/2020 y que ocasionó la clausura de todos los recintos deportivos de cara al público.

En términos generales, los equipos del "Top 20" del Deloitte Football Money League obtuvieron un promedio de 500 millones de euros en ingresos. De esa cantidad, aproximadamente el 42% (222 millones de euros) provino de actividades comerciales, mientras que el 40% (213 millones de euros) se derivó de retransmisiones televisivas, y el 18% restante (92 millones de euros) se generó en días de partido (Deloitte, 2023).

3. Penetración de nuevos mercados

Tradicionalmente, el fútbol ha sido un deporte muy popular en Europa y en países como Argentina o Brasil. Es importante tener en cuenta que en los países mencionados de América del Sur la industria futbolística es conocida por la población prácticamente como una religión. En Europa, por su parte, se encuentran las mejores competiciones tanto a nivel nacional como continental. De hecho, las mejores estrellas de este deporte siempre terminan jugando en Europa, y normalmente en una de las que se consideran "las 5 grandes ligas": Premier League en Inglaterra, LaLiga EA Sports en España, Serie A en Italia, Bundesliga en Alemania y Ligue 1 en Francia. Al mismo tiempo, Europa cuenta con la competición valorada a nivel continental, la UEFA Champions League.

En América del Sur, este deporte también goza de gran popularidad, pero sus ligas nacionales y competiciones tienen menos atractivo de cara al espectador extranjero, y no tienen tanto poder de comercialización como las europeas.

Debe señalarse que, aunque los clubes y competiciones que más ingresos y riqueza generan se encuentran en Europa tal y como se indica en anteriores párrafos, hay una cada vez más habitual tendencia de países de Oriente Medio y Asia que están introduciendo el fútbol como uno de los eventos y deportes cotidianos por excelencia.

En el último lustro, países como Arabia Saudí o Qatar, con sus respectivos estados, son los países que están emergiendo en el sector del fútbol y los que más están apostando por incrementar el valor de sus competiciones.

La estrategia de Arabia Saudí es, en primer lugar, adquirir eventos deportivos importantes para atraer a la población local. En los últimos años ha adquirido competiciones como la Supercopa de España o el Mundial de clubes de la FIFA. En segundo lugar, a la vez que atraen al público con estas competiciones, invierten también capital en fichar a algunos de los mejores jugadores del mundo que ya son considerados estrellas, con lo que poco a poco forman una liga cada vez más competitiva que a su vez resulta de atractivo para el espectador local además del espectador foráneo.

En 2023, Arabia Saudí dio un paso significativo en su planificación para destacarse como una potencia deportiva, utilizando eventos deportivos destacados como parte de su estrategia de mejora de imagen de cara al exterior a través del deporte. Esta táctica implica mejorar la imagen internacional a través del deporte. Arabia Saudí se centró en la organización de eventos de primer nivel y en participar en disciplinas relevantes como el fútbol, pádel y golf (Palco23, 2023).

Entre el 12 y el 22 de diciembre de 2023, Arabia Saudí organizó el Mundial de Clubes de la FIFA, sucediendo a Marruecos como sede del torneo. En 2022, Marruecos había sido el país anfitrión, donde el Real Madrid CF se consagró campeón. Este cambio de sede muestra el interés de Arabia Saudí por convertirse en un destino destacado para eventos deportivos de renombre mundial (Palco23, 2023).

El año 2034 se vislumbra como un momento clave para el país en el ámbito deportivo. Recientemente, se confirmó que el país será la sede del Mundial de ese año. El respaldo hacia Arabia Saudí se fundamenta en los impresionantes números de asistencia registrados en el Mundial previo. Durante la Copa Mundial de la FIFA 2022, se contabilizó un total de 3.4 millones de espectadores, con un promedio de 53,000 aficionados por partido. Estas cifras históricas evidencian el fervor y la pasión que despierta el fútbol en el país (Palco 2023, 2023).

La ambición de la nación oriental por el Mundial no termina aquí. Aunque aún no se ha oficializado, el país del Medio Oriente está considerando presentar formalmente ante la FIFA su candidatura para ser sede del Mundial femenino de fútbol en 2035. Esta iniciativa demuestra el compromiso continuo del país asiático por promover el fútbol a todos los niveles y consolidar su posición como un destino destacado para eventos deportivos de gran magnitud (Palco, 2023).

Además de la candidatura para el Mundial de 2034 y la adquisición del Mundial de Clubes de la FIFA dentro de sus fronteras, los asiáticos se han hecho también con la posesión del torneo español de la Supercopa de España.

La Supercopa de España, que solía ser un enfrentamiento de ida y vuelta entre el campeón de la Liga y el de la Copa del Rey para iniciar la temporada, sufrió un cambio importante en 2018. La RFEF decidió reemplazar los duelos de ida y vuelta por un único partido. Además, esta única confrontación se trasladó a Marruecos, rompiendo con la tradición de disputarse en suelo español. Esta modificación representó un quiebre en la estructura tradicional del torneo, que históricamente marcaba el comienzo de la temporada futbolística en España (Martín, 2024).

Después de la Supercopa de España en la que el Barcelona venció al Sevilla por 2-1, la RFEF introdujo más cambios. En lugar de jugar una única final, se estableció un formato de "final four" que involucraba a los campeones y subcampeones de la Liga y la Copa del Rey. Además, la sede de estas etapas se trasladó al país saudí. Desde entonces, tanto el formato del torneo como la elección del país anfitrión han permanecido sin cambios, lo que ha generado una fuerte insatisfacción entre los aficionados al fútbol en España (Martín, 2024).

La decisión de llevar la Supercopa de España a Asia se basa esencialmente en razones financieras. En 2019, el presidente de la RFEF, Luis Rubiales, acordó un contrato mediante el cual Arabia Saudí adquiriría los derechos del torneo a cambio de 240 millones de euros, que se distribuirían entre la federación, los clubes y otros intermediarios durante los próximos seis años, hasta la temporada 2024-25. Este acuerdo representa una importante fuente de ingresos para todas las partes involucradas, lo que ha sido el principal motor detrás de la continuidad del evento en suelo saudí (Martín, 2024).

En resumen, el auge de Arabia Saudí como una potencia en el ámbito futbolístico es una realidad teniendo en cuenta que en tan pocos años, apenas un lustro, ya ha sido capaz de lograr celebrar en su territorio competiciones tan importantes como la Supercopa de España, el Mundial de Clubes e incluso esa candidatura ya confirmada para acoger la prestigiosa Copa del Mundo de selecciones que tendrá lugar en el año 2034.

Asimismo, la estrategia se basa en construir una liga nacional más competitiva. La Saudi Pro-League resulta cada vez más atractiva para el aficionado de fútbol gracias a los fichajes de estrellas consagradas de este deporte.

El director de operaciones de la Saudi Pro-League, Carlo Nohra, ha afirmado que la liga tiene como meta consolidar su presencia en la transmisión global y posicionarse entre las diez ligas de fútbol más importantes del mundo. Esto se enmarca en los esfuerzos de la liga, que invierte significativamente en este objetivo.

Cuando Cristiano Ronaldo se unió a Al Nassr, la señal desde Medio Oriente fue directa: están comprometidos en construir una competición de alto nivel y ambición. Este paso subraya la determinación de la región por fortalecer su presencia en el fútbol mundial y competir en un escenario internacional (Camuñas, 2023).

Arabia Saudí ha consolidado su posición como uno de los mercados futbolísticos más influyentes del mundo. De hecho, solo está superado por la Premier League en términos de gastos totales brutos, un logro que hace poco tiempo parecía inalcanzable.

Los clubes pioneros en realizar estos fichajes de renombre son Al Nassr, Al-Hilal, Al-Ittihad y Al-Ahli. Estas agrupaciones deportivas son propiedad del Fondo de Inversión Pública y por tanto del estado. La clave para que esta situación se haya materializado radica en la transformación de las instituciones en entidades privadas. Este cambio les ha otorgado la capacidad de presentar ofertas para fichar a futbolistas (Camuñas, 2023).

El primer gran fichaje fue el de Cristiano Ronaldo. Posteriormente, en preparación para esta temporada, llegaron Benzema, Kanté y Firmino. Pronto se sumaron Mendy y Koulibaly del Chelsea, Henderson y Fabinho del Liverpool, y más tarde Mahrez y Laporte del Manchester

City. Desde entonces, ya ningún fichaje ha resultado sorprendente para el entorno futbolístico debido al constante crecimiento de la competición (Camuñas, 2023).

Además de su capacidad para negociar y su gran cantidad de recursos financieros, los saudíes han convencido a la gran mayoría de los futbolistas mediante salarios extraordinarios. Sin ningún tipo de control salarial, las cifras alcanzan valores desorbitados, como los 200 millones por temporada que reciben Cristiano Ronaldo y Benzema, o los 100 millones que perciben Neymar y Kanté. Estos pagos serían impensables en entidades europeas, donde existen restricciones salariales más estrictas (Camuñas, 2023).

Según un informe de la FIFA que abarca el período del 1 de junio al 1 de septiembre de 2023, los clubes a nivel mundial gastaron un total de 6.870 millones de euros en el mercado de fichajes. Esto representa un incremento del 47,2% en comparación con el mismo período del año anterior y un aumento del 26,8% en comparación con 2019, que era el récord anterior (Camuñas, 2023).

La entrada de la liga saudí fue un factor clave. Por primera vez, los clubes de una confederación distinta a la UEFA, en este caso la Confederación Asiática de Fútbol, representaron más del 10% del gasto total en fichajes (Camuñas, 2023).

Después de la aparición del mercado saudí, se plantea la incógnita sobre el futuro del fútbol europeo y cómo este nuevo competidor podría influir en la dirección que toma el deporte en el Viejo Continente, quizás provocando cambios significativos para mantener su relevancia y competitividad.

IV. MODELOS DE PROPIEDAD EN LOS CLUBES DEPORTIVOS

Dentro de este marco y teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente acerca de la evolución del fútbol moderno, que se ha convertido en un motor económico muy potente a nivel mundial y un gran atractivo para las empresas, es necesario resaltar la importancia que ha adquirido la inversión en clubes de fútbol por parte de empresas.

A partir de esto, el fútbol y el deporte en general aportan empleo a una parte considerable de personas, por lo que su profesionalización ha dado lugar a estas inversiones. Por otro lado, la inversión ha sido también decisiva para la supervivencia de una gran cantidad de agrupaciones deportivas que tenían deudas y no podían continuar con su actividad. De manera similar, les aporta solvencia y les dota de una mayor cantidad de recursos, mayormente financieros. Igualmente dota a los clubes de fútbol de más transparencia de modo que al funcionar como sociedades y empresas, están sometidos a obligaciones como son las cuentas anuales. En tal sentido y como justificación de lo mencionado anteriormente, cuando ocurrió la pandemia del Covid-19, en la cual muchos negocios fueron gravemente perjudicados, el fútbol y el deporte en general sufrieron también esos efectos. Un número considerable de clubes tuvieron que acudir a inversores externos para poder sobrevivir y seguir adelante con su actividad (Caamaño Malagón, 2022).

Dentro de este marco relacionado con la inversión deportiva, hay diferentes tipos de modelos de propiedad.

1. Clubes de socios

Los clubes de socios son instituciones deportivas donde la propiedad no está en manos de una entidad privada, sino que pertenece a los propios aficionados. A diferencia de las Sociedades Anónimas Deportivas, que son cada vez más comunes, en este modelo de propiedad los aficionados tienen la posibilidad de convertirse en miembros y participar activamente en la toma de decisiones importantes sobre el club. Esto incluye la elección de los miembros de la junta directiva, la aprobación del presupuesto del club, la selección del entrenador del equipo, la elección del presidente y la elaboración de los estatutos del club. En resumen, los miembros tienen voz y voto en las decisiones fundamentales que afectan al club.

La filosofía detrás de las instituciones encabezadas por sus socios es que los aficionados tienen un interés más profundo en el éxito y la estabilidad del club, lo que los motiva a participar activamente en la toma de decisiones responsables y sostenibles. Esto se traduce en una gestión más transparente y enfoques financieros más equilibrados que promueven la estabilidad financiera a largo plazo del club. Además, al ser controlados por los propios aficionados, estos clubes se esfuerzan por ser más transparentes en su administración y financiamiento, y están comprometidos con mantener un fuerte vínculo con sus comunidades locales. En resumen, las entidades pertenecientes a sus socios en el fútbol buscan empoderar a los aficionados y a las comunidades locales para que desempeñen un papel activo en la gestión y el éxito sostenible del club.

Sin embargo, es fundamental reconocer que las sociedades deportivas en posesión de socios pueden enfrentar desafíos financieros y de gestión, especialmente si carecen de un modelo de negocio consolidado. Además, pueden resultar menos atractivos para los inversores externos que buscan obtener un retorno de inversión más elevado. Por lo tanto, estos clubes necesitan una gestión cuidadosa y sostenible para preservar su éxito a largo plazo. Es crucial mantener un equilibrio entre la participación de los aficionados en la toma de decisiones y la necesidad de asegurar la viabilidad financiera del club. Esto implica implementar estrategias que promuevan la estabilidad económica y la competitividad deportiva, al tiempo que se fomenta el compromiso y la participación de los aficionados en la gestión del club. (Kuper y Szimanski, 2022).

En la actualidad en España, existen diversas modalidades de propiedad de clubes de fútbol, siendo la más común la sociedad anónima deportiva. Sin embargo, todavía hay clubes en poder de sus socios, como hemos mencionado anteriormente. En concreto, los clubes españoles que actualmente continúan perteneciendo a sus socios son el Real Madrid Club de Fútbol, el Fútbol Club Barcelona, el Club Atlético Osasuna y el Athletic Club de Bilbao. A diferencia de otros equipos, estas entidades no dividen su capital en acciones ni son propiedad de ningún accionista externo. Por el contrario, son gestionadas y controladas por sus propios socios, quienes tienen voz y voto en las decisiones importantes del club.

Por otro lado, si analizamos la cantidad de instituciones que continúan perteneciendo a sus socios en las otras grandes ligas de Europa, ocurre algo similar a lo que sucede en España, pues siguen existiendo entidades que son propias de sus socios, aunque predominan las sociedades anónimas deportivas u otros modelos de propiedad. En Inglaterra ningún club actual que juega en la primera división del país, la conocida y posiblemente la liga más potente del mundo, pertenece a sus aficionados. Por el contrario, todos ellos pertenecen a algún grupo empresarial de importancia o a algún inversor externo (Magee, 2021).

Curiosamente, la liga alemana destaca en este ámbito ya que implantó en 1998 una ley que sigue vigente actualmente, denominada como la regla del 50+1. Esta norma se puso en práctica cuando el gobierno alemán comenzó a observar cómo todas las entidades deportivas estaban empezando a convertirse en sociedades anónimas deportivas. Este modelo exige que los aficionados de un club en Alemania deben poseer el 50 por ciento de las acciones más una acción como mínimo para poder competir en el campeonato alemán. De este modo, los clubes en ningún caso pueden pasar a ser propiedad de un inversor externo, pues la mayoría de las acciones siempre van a estar en poder de los socios y aficionados del club (García, 2021).

En resumen, la modalidad de propiedad que recae en los socios está desapareciendo como consecuencia de la entrada al deporte de inversores externos, aunque sigue habiendo clubes que se resisten a ello y siguen optando por un fútbol por y para los aficionados.

2. Inversores en un solo deporte

Las inversiones en un solo deporte o también conocidas como inversiones especializadas, son las que se centran en una sola modalidad deportiva. Este tipo de inversores se especializan en un deporte específico debido a su conocimiento y experiencia en el mismo, lo que les permite tomar decisiones informadas y estratégicas de inversión. Además, a menudo tienen conexiones en el mundo deportivo que les brindan información privilegiada y les permiten identificar oportunidades de inversión valiosas. Sin embargo, invertir en un solo deporte también puede tener sus desventajas. Por ejemplo, si ese deporte experimenta una disminución en popularidad o si se producen cambios en las regulaciones o en la forma en que se juega el deporte, los inversores especializados pueden verse afectados en mayor medida que aquellos que tienen carteras diversificadas (Carretero, 2022).

Dentro de este marco, lo más común es que las inversiones enfocadas en un solo deporte, y en este caso, en el fútbol, las lleven a cabo grandes grupos. Por ejemplo, el Grupo Pachuca de México, tiene inversiones en dos equipos de su país, en concreto en el Club León y el Club Pachuca de México. También tiene inversión en el Talleres de Córdoba de Argentina, en el Everton de Viña del Mar de Chile y en el Atenas de Uruguay (Caamaño Malagón, 2022).

En ese mismo contexto, se encuentra el City Football Group, un conglomerado con una cartera exclusiva de clubes de fútbol en todo el mundo. Este holding, con sede en Manchester, Reino Unido, posee y gestiona varios clubes de fútbol con el objetivo de expandir su presencia global y desarrollar una marca mundial en el deporte. Fundado en 2014 por el Manchester City Football Club, el CFG actualmente opera diez clubes de fútbol en diferentes países. Entre ellos se incluyen el Manchester City Football Club en Inglaterra, el New York City Football Club en los Estados Unidos, el Melbourne City Football Club en Australia, el Yokohama F. Marinos en Japón, el Montevideo City Torque en Uruguay, el Lommel SK en Bélgica, el Girona FC en España, el Mumbai City FC en India, el Sichuan Jiuniu FC en China y el Troyes AC en Francia.

El éxito del Manchester City Football Club en la Premier League y en competiciones europeas en los últimos años ha sido visto como un reflejo de la estrategia de expansión del CFG y ha llevado a una mayor atención y reconocimiento a nivel mundial (City Football Group, 2019).

3. Conglomerados compuestos por varios deportes

Los conglomerados compuestos por varios deportes son entidades que poseen y administran varios equipos deportivos en diferentes disciplinas, ya sea en un país o en varios países. Estas empresas se establecen con el fin de aprovechar las sinergias entre los equipos y generar economías de escala en áreas como marketing, ventas, patrocinios, recursos humanos, finanzas y gestión deportiva. La consolidación de varios equipos bajo una misma entidad permite optimizar recursos y compartir conocimientos y prácticas exitosas entre las distintas franquicias, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y éxito deportivo en el conjunto de la organización (Caamaño Malagón, 2022).

Uno de los más conocidos es el de Fenway Sports, que tiene en posesión al Liverpool de la Premier League de fútbol en Reino Unido, a los Red Sox de béisbol en Estados Unidos y también algunos coches inscritos en Nascar (Caamaño Malagón, 2022).

Otro grupo deportivo diversificado a tener en cuenta son Liberty Media, un conglomerado deportivo dirigido por el magnate John Malone tiene un valor total de 19.421 millones de euros. Sus activos principales incluyen el circuito de carreras de Fórmula Uno (F1), valuado en 15.644 millones de euros. Es notable que este activo solo supera en 4.000 millones al segundo grupo más grande de la lista, que posee múltiples activos. Además, Liberty es propietario de los Braves de Atlanta, un equipo de béisbol de la MLB, con un valor de 1.921 millones de euros (El Economista, 2023).

En definitiva, la opción analiza en los párrafos previos está en crecimiento gracias al atractivo que ven los inversores en este modelo de negocio que les permite obtener rentabilidades en distintos sectores.

4. Fondos de inversión

Estos grupos, compuestos por inversores pertenecientes a diferentes partes del mundo, tienen una apuesta firme en el deporte. Es importante resaltar, que este modelo comienza su esplendor a raíz de la pandemia del Covid-19, en la que la mayoría de los clubes, tras un año con más pérdidas que ingresos, necesitaban grandes dotaciones de recursos financieros para poder mantener su estructura organizativa.

Algunos ejemplos a tener en cuenta son, el fondo CVC, que fue uno de los adquirentes en participaciones en La Liga Española. También, Ares, el fondo de inversión estadounidense que se ha sumado como nuevo accionista del Atlético de Madrid. La junta general de accionistas del club aprobó una ampliación de capital por un total de 181,5 millones de euros, con el objetivo de contrarrestar los impactos financieros derivados de la pandemia de Covid-19.

La inversión está a la orden del día y cada vez más inversores tratan de buscar oportunidades en mercados con presente y futuro crecientes. Sin duda el deporte rey, el fútbol, resulta cada vez de más atractivo, ya que además de ser el deporte más popular en la actualidad, traspasa cada vez más fronteras y tiene más seguidores, lo que provoca que a ojos de los inversores supongan una gran oportunidad de rentabilidad.

5. Clubes parcialmente cotizados en bolsa

Es relevante mencionar que hay numerosas entidades populares entre los equipos más que cotizan parcialmente en bolsa, como el Manchester United, Benfica, Juventus, Olympique de Lyon y Borussia Dortmund. Sin embargo, en España, hasta el momento, el único equipo que ha dado este paso es el Intercity, que compite en Primera RFEF (la tercera categoría) y realizó su oferta pública inicial en 2021.

La Juventus es uno de los equipos con mayor antigüedad en la bolsa de valores. Desde aproximadamente 2001, cotiza en la Bolsa de Milán. Italia es uno de los países donde es más común encontrar equipos de fútbol que tienen presencia en el mercado bursátil (Delgado, 2023).

El Borussia Dortmund, por su parte, es el único equipo de Alemania que cotiza en bolsa, y lo hace con un claro objetivo de mostrarse competitivo internacionalmente (Delgado, 2023).

Curiosamente, el Manchester United, a pesar de ser un equipo británico, no cotiza en Reino Unido, sino que lo hace en Estados Unidos, debido a que sus máximos accionistas, los hermanos Glazer, son estadounidenses (Delgado, 2023).

En resumen, el motivo principal por el que la mayoría de los equipos de fútbol cotizan en bolsa varía. Algunos eligen financiarse a través de la venta de participaciones y hay quienes simplemente desean cotizar para obtener reconocimiento y destacar entre las acciones disponibles para los inversionistas (Delgado, 2023).

V. FAIR PLAY FINANCIERO

Al igual que todo sector empresarial, el fútbol necesita también de una regulación que lo haga más competitivo de cara a los aficionados y a los mismos clubes y entidades que lo sostienen. Independientemente de que siempre habrá clubes con más o menos recursos, desde las instituciones que regulan el fútbol hay una clara idea de transparencia e igualdad, para que todos los clubes, en cierto modo, se encuentren en una situación de equidad a la hora de competir. Con esto, no se trata de que equipos con más recursos se equiparen a los que menos, sino que se establecen unos umbrales y límites que las entidades deportivas no pueden sobrepasar, con el objetivo principal de no adulterar la competición. Esto es lo que se conoce como Fair Play Financiero o Juego Limpio Financiero.

1. Concepto y funciones

El término Fair Play Financiero es una normativa establecida por la UEFA para asegurar que los clubes de fútbol no gasten más dinero del que generan. Esto se hace estableciendo límites en los gastos de los clubes en relación con sus ingresos. El objetivo es evitar que los equipos se endeuden demasiado y que mantengan una situación financiera sostenible a largo plazo. Aquellos clubes que no cumplan con estas reglas pueden enfrentarse a sanciones como multas, restricciones en fichajes o incluso la exclusión de competiciones. En resumen, busca promover la estabilidad económica en el fútbol europeo (Universidad Europea, 2023).

Fue inicialmente creado en el año 2009, pero no se implementó hasta el año 2011.

El principal objetivo del control de clubes de la UEFA es asegurar que todos los equipos que compiten en sus torneos masculinos mantengan una salud financiera sostenible y controlen

adecuadamente sus gastos. Esto significa que los clubes deben administrar sus recursos de manera responsable, evitando caer en deudas excesivas que puedan poner en peligro su estabilidad financiera a largo plazo (UEFA, 2023).

El compromiso de la UEFA con la estabilidad financiera de los clubes ha mostrado resultados significativos en la reducción de pérdidas económicas. Esto se ha logrado mediante la implementación de nuevas regulaciones anunciadas en 2023, las cuales probablemente hayan reforzado las medidas existentes y establecidos requisitos adicionales para garantizar la sostenibilidad financiera de los clubes. En conjunto, estas medidas han contribuido a reducir de manera significativa las pérdidas económicas de los clubes, fortaleciendo la estabilidad financiera del fútbol europeo y asegurando un entorno más equitativo y competitivo en las competiciones de la UEFA (UEFA, 2023).

2. Reglamento

El reglamento implementa una normativa sobre los costes de la plantilla con el objetivo de mejorar la supervisión de los salarios de los jugadores y los gastos asociados a los traspasos. Esto implica establecer límites o directrices específicas sobre cuánto puede gastar un club en su plantilla de jugadores, tanto en términos de salarios como de costos de traspaso. Esta medida busca controlar el crecimiento desmedido de los gastos relacionados con el equipo, promoviendo una gestión financiera más responsable y sostenible por parte de los clubes (UEFA, 2023).

En la actualidad, la UEFA tiene un reglamento que supervisa cómo los clubes gestionan sus finanzas en sus competiciones de fútbol masculino. Este reglamento, conocido como el Reglamento de Licencias de Clubes y Sostenibilidad Financiera de la UEFA, fue introducido en 2023. Su propósito principal es asegurarse de que los clubes cumplan con estándares financieros sólidos para mantener la estabilidad económica en el fútbol europeo (UEFA, 2023).

Este reglamento establece una serie de requisitos que los clubes deben cumplir para obtener la licencia necesaria para participar en las competiciones de la UEFA. Incluye aspectos como el control de deudas, la presentación de informes financieros auditados y el cumplimiento de ciertos criterios de equilibrio financiero (UEFA, 2023).

La intención detrás de esta regulación es evitar que los clubes caigan en dificultades financieras, lo que podría comprometer la integridad y la competencia de las competiciones de la UEFA. Al promover una gestión financiera responsable, se busca garantizar el bienestar a largo plazo del fútbol europeo (UEFA, 2023).

El Reglamento de Licencias de Clubes y Sostenibilidad Financiera de la UEFA establece las normativas que respaldan dos recursos utilizados en las competiciones de clubes de la UEFA:

- El sistema de licencias de clubes de la UEFA: la licencia es un documento fundamental que asegura que un club cumple con los estándares mínimos establecidos por la UEFA para competir en sus torneos de clubes. Estos estándares abarcan diversos aspectos, como el rendimiento deportivo, el compromiso social en el fútbol, la infraestructura del club, su personal y gestión, así como aspectos legales y financieros. Todos los clubes que se clasifican por sus logros deportivos para participar en los torneos de clubes de la UEFA deben obtener esta licencia antes de competir en el ámbito europeo.

El proceso de otorgamiento de la licencia implica una evaluación realizada por las autoridades de licencias nacionales, quienes revisan si el club cumple con los criterios establecidos. Si el club satisface todos los requisitos, recibe la licencia de la UEFA para la próxima temporada. Este procedimiento se aplica tanto a las competiciones masculinas como femeninas de clubes de la UEFA (UEFA, 2023).

- El proceso de seguimiento de clubes de la UEFA: el sistema de sostenibilidad financiera de la UEFA se aplica mediante un proceso llamado seguimiento de clubes, que se dirige a los equipos participantes en las competiciones masculinas de clubes de la UEFA. Más de 230 clubes, que compiten en la Liga de Campeones de la UEFA, la Liga Europa de la UEFA y la recién creada UEFA Europa Conference League, son sometidos a este proceso a lo largo de la temporada. El enfoque principal de este seguimiento es asegurar el cumplimiento de los requisitos financieros establecidos por la UEFA, y esta supervisión es realizada por el Órgano de Control Financiero de Clubes de la UEFA. Su labor es evaluar y vigilar las finanzas de los clubes para garantizar que cumplan con las normativas financieras de la UEFA, con el propósito de promover la estabilidad económica y la igualdad en las competiciones europeas de clubes (UEFA, 2023).
- El 28 de junio de 2023, el Comité Ejecutivo de la UEFA aprobó la versión más reciente del reglamento: el Reglamento de Licencias de Clubes y Juego Limpio Financiero de la UEFA (Edición 2023), que comenzó a resultar de aplicación el 1 de julio de 2023. Este reemplazó al Reglamento de Licencias de Clubes y Juego Limpio Financiero de la UEFA (Edición 2022). Estos nuevos reglamentos fueron el fruto de un análisis detallado que tuvo en cuenta la experiencia previa y los cambios en la industria del fútbol. La UEFA buscó opiniones de una variedad de actores en el fútbol europeo, como federaciones nacionales, la Asociación Europea de Clubes, ligas europeas, FIFPro, aficionados, la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y el Consejo de Europa, para redactarlos (UEFA, 2023). La transformación del panorama financiero desde 2010, los impactos económicos de la pandemia y el aumento de la globalización fueron considerados al elaborar el nuevo reglamento. Este se fundamenta en tres pilares principales: solvencia, estabilidad y control de costes.
- Solvencia: la normativa contra la morosidad promueve la protección de los acreedores, asegura una mayor solvencia y salvaguarda la integridad de los procedimientos de quiebra. Se llevarán a cabo revisiones trimestrales y se aplicará una menor tolerancia hacia las demoras en los pagos. A partir del 15 de julio, 15 de octubre y 15 de enero durante la temporada de licencias, se espera que un club no tenga deudas pendientes con otros clubes de fútbol, con las autoridades tributarias y sociales, ni con sus empleados, ni con la UEFA. Estas deudas son el resultado de obligaciones derivadas de transferencias que deben ser saldadas antes del 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre, respectivamente (UEFA, 2023).
- Estabilidad: los beneficios procedentes del fútbol son la diferencia entre los ingresos y los gastos pertinentes. Un licenciatario puede tener un superávit o un déficit de ganancias futbolísticas. Un licenciatario cumple la regla de los ingresos del fútbol si durante el periodo de control tiene (calculado sobre tres periodos de información). Para cumplir con la regla de ingresos del fútbol, un licenciatario debe tener un superávit de ingresos futbolísticos agregados durante el período de control, calculado sobre tres periodos de información. Esto significa que los ingresos generados por actividades

relacionadas con el fútbol deben superar los gastos correspondientes en ese mismo período (UEFA, 2023). Para cumplir con la regla de ingresos del fútbol, un licenciatario puede tener un déficit de ganancias futbolísticas agregadas, siempre y cuando este déficit se encuentre dentro de una desviación aceptable determinada por las regulaciones. Esto significa que, aunque el club puede no haber generado un superávit de ingresos futbolísticos, su déficit aún se considera aceptable si está dentro de ciertos límites establecidos por las normativas pertinentes (UEFA, 2023).

- Control de costes: con esta nueva regulación, los equipos están sujetos por primera vez a un control de los gastos relacionados con su plantilla. La norma establece que los salarios de jugadores y entrenadores, los costos de traspasos y los honorarios de agentes no pueden superar el 70% de los ingresos del club. Sin embargo, esta regla se implementará de manera gradual: el porcentaje permitido será del 90% en la temporada 2023/2024, del 80% en la 2024/2025 y del 70% a partir de la 2025/2026. Este requisito busca crear una conexión directa entre los gastos de la plantilla y las ganancias del club, promoviendo una gestión financiera más basada en el desempeño. Se llevarán a cabo evaluaciones periódicas y cualquier incumplimiento resultará en sanciones económicas predefinidas, así como posibles medidas disciplinarias deportivas (UEFA, 2023). Estos tres pilares tienen unos propósitos que alcanzar. En primer lugar, impulsar la estabilidad financiera de los clubes, promoviendo una mayor transparencia y confianza en su gestión económica. En segundo lugar, otorgar la debida importancia a la protección de los acreedores. En tercer lugar, fomentar que los clubes operen utilizando sus propios ingresos como base. Por otro lado, estimular el uso responsable de los recursos en beneficio del fútbol a largo plazo. Por último, preservar la capacidad y estabilidad a largo plazo del fútbol de clubes en Europa (UEFA, 2023).

3. El papel del Órgano de Control Financiero de Clubes

El Comité de Control Financiero de Clubes (CFCB) es una entidad de la administración encargada de hacer cumplir el Reglamento de Licencias de Clubes y Sostenibilidad Financiera de la UEFA. Tiene la autoridad para aplicar medidas disciplinarias en caso de que un club no cumpla con los requisitos instaurados (UEFA, 2023).

Las decisiones definitivas del CFCB solo pueden ser apeladas ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS) de Lausana. Es crucial destacar que el CFCB tiene la autoridad para evaluar si los organismos que otorgan licencias (como federaciones nacionales o ligas asociadas) y los solicitantes o titulares de licencias (los clubes) han cumplido con los estándares de otorgamiento de licencias o los requisitos financieros de sostenibilidad. Además, el CFCB también está facultado para tomar decisiones sobre la admisión de los clubes para participar en las competiciones de clubes de la UEFA (UEFA, 2023).

El CFCB se compone de una Primera Cámara y una Cámara de Apelación, cada una dirigida por un presidente y funcionando de manera independiente. En junio de 2023, el Comité Ejecutivo de la UEFA designó a los miembros del CFCB para el período que va desde el 1 de julio de 2023 hasta el 30 de junio de 2027 (UEFA, 2023).

4. Impacto de la sostenibilidad financiera

Desde la primera aplicación de las regulaciones financieras para los clubes en las competiciones de la UEFA en junio de 2010, ha habido una marcada mejoría en la situación financiera de los clubes europeos en todas las categorías (UEFA, 2023).

Prácticamente todas las deudas pendientes (con clubes de fútbol, empleados, autoridades fiscales y sociales) han sido eliminadas. La situación financiera de los clubes ha experimentado una notable mejora: en 2009, los clubes de primera división de Europa acumulaban pérdidas netas por un total de 1.600 millones de euros. No obstante, para el año 2018, esta cifra se ha revertido, generando un beneficio de 140 millones de euros (UEFA, 2023).

No obstante, la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto negativo en las finanzas de los clubes, debido a la disminución de los ingresos operativos, la presión sobre los costos salariales y la caída de los ingresos por traspasos de jugadores. Esto llevó a que los clubes de primera división experimentaran pérdidas por un total de 7.000 millones de euros (UEFA, 2023).

En abril de 2022, la UEFA aprobó medidas financieras mejoradas en vista del nuevo contexto y los desafíos actuales, con el fin de asegurar la sostenibilidad a largo plazo del fútbol de clubes en Europa.

VI. METODOLOGÍA: ANÁLISIS DE CASOS

Con el fin de analizar de una forma más práctica la transformación del fútbol desde un sector meramente popular hacia una industria puramente empresarial, en el que cada vez importan más los recursos financieros de los que dispongan los clubes y que hacen que éstos marquen la diferencia en el terreno de juego, se ha llevado a cabo un análisis y estudio de dos instituciones deportivas, como son el Manchester City Football Club y el Paris Saint Germain. Estas dos entidades ejemplifican a la perfección como el fútbol se ha convertido en un deporte en el que prima lo económico y la gestión a nivel empresarial para poder alcanzar los objetivos.

Ambos clubes se caracterizan por haber crecido notablemente siguiendo un patrón muy parecido.

En las últimas décadas, tanto el Paris Saint Germain como el Manchester City han experimentado una transformación extraordinaria, evolucionando de equipos destacados en sus ligas nacionales a potencias futbolísticas globales. Esta notable evolución ha sido impulsada por inversiones masivas que les han permitido reclutar talento de primer rango y competir en las competiciones más importantes tanto a nivel doméstico como europeo. Esta ascensión ha cambiado el panorama del fútbol europeo y ha catapultado la reputación de ambos clubes en el panorama mundial.

La entrada de inversores con una visión ambiciosa y recursos financieros considerables ha sido el motor de este cambio. Estas inversiones no solo han permitido a los clubes fichar a algunos de los mejores talentos del mundo, sino que también han posibilitado la construcción de instalaciones de vanguardia y la implementación de estrategias de gestión ambiciosas. La ambición era más que dominar en sus ligas locales; aspiraban a competir de igual a igual con los grandes de Europa en el escenario internacional.

El Paris Saint Germain experimentó un notable ascenso a la cima tras ser adquirido por el Grupo Qatar Sports Investments en 2011. Esta inversión colosal posibilitó al club atraer estrellas globales y disputar con mayor agresividad en el ámbito europeo. Antes de este cambio de rumbo financiero, el PSG había cosechado éxitos en Francia, pero su impacto en el panorama continental era limitado.

En el caso del Manchester City, vivió una metamorfosis paralela tras ser adquirido por el Abu Dhabi United Group en 2008. Esta inyección de fondos permitió al club llevar a cabo fichajes significativos y formar un equipo capaz de rivalizar en lo más alto tanto de la Premier League como de la Liga de Campeones de la UEFA. Antes de esta transacción, el City había experimentado altibajos en términos de éxito, pero no gozaba del mismo reconocimiento e influencia a nivel global que ostenta en la actualidad.

1. Paris Saint Germain

1.1. Inicios y contexto histórico

El París Saint-Germain F.C, conocido comúnmente como PSG, es un equipo de fútbol francés que compete en la Ligue 1, la máxima categoría del fútbol francés, desde 1974. Surgió de la fusión entre el París Football Club y el Stade Saint-Germain el 12 de agosto de 1970. Aunque es el segundo club más popular después del Olympique de Marseille, rivaliza con este último en el clásico del fútbol francés, conocido como Le Classique (Vavel, 2024).

El club experimentó un rápido crecimiento en sus primeros años debido a su gran base de aficionados. En la temporada 1981/82, poco más de una década después de su fundación, levantaron su primer título, la Copa de Francia, que repetirían al año siguiente. En la temporada 1985/86, lograron su primer campeonato en la máxima categoría del fútbol francés, lo que les permitió debutar en competiciones europeas al año siguiente. En 1991, Canal + adquirió el club, lo que propició el fichaje de Raí procedente del Sao Paulo, un movimiento que elevó las ambiciones del equipo. Durante la década de los 90, el Paris Saint Germain cosechó éxitos como la Recopa de Europa, dos Ligas, tres Copas de Francia, dos Copas de la Liga y dos Supercopas de Francia. Sin embargo, el inicio de los años 2000 fue complicado para el club parisino, con crisis de resultados que los llevaron a terminar algunas temporadas lejos de las posiciones europeas e incluso cerca de la zona de descenso (Vavel, 2024).

El Paris Saint Germain utilizó el Stade Georges Lefèvre en el Camp des Loges como su recinto deportivo durante sus primeros años, pero desde 1974, este recinto ha servido como centro de entrenamiento del club. En la actualidad, el equipo francés juega sus partidos como local en el Parque de los Príncipes, un estadio con capacidad para 48,172 espectadores. La mayor asistencia registrada en la historia del club ocurrió en 1983, durante los cuartos de final de la Recopa de Europa contra el equipo belga Waterschei (Vavel, 2024).

El Paris Saint Germain se enfrenta en el clásico del fútbol francés al Olympique de Marsella. A lo largo del tiempo, los distintos grupos ultra del Olympique de Marsella y el equipo parisino han mantenido una rivalidad intensa, por lo que se aplican medidas de seguridad importantes en los partidos para evitar cualquier conflicto entre ellos. Tanto París como Marsella son las ciudades más grandes de Francia, y ambos clubes son considerados los más prestigiosos y destacados del país (Vavel, 2024).

1.2. Transformación

La evolución del Paris Saint-Germain hacia un estatus de club-estado es un fenómeno intrigante que entrelaza la devoción por el fútbol con los ámbitos político y empresarial en formas sorprendentes. La noción de un club-estado puede abarcar diversos significados, pero comúnmente se refiere a un equipo respaldado financieramente por un gobierno o entidad gubernamental. En el caso del Paris Saint Germain, su transformación en esta categoría es única y diversa.

Con el propósito de un análisis más detallado acerca de la evolución del club, es importante remontarse a los inicios. Es necesario entender la cronología en cuanto a la propiedad del club con sede en París para comprender su evolución y como ha experimentado una notable transformación en apenas una década.

A principios de los años 90, ese equipo bien establecido pero menospreciado en Francia por su falta de arraigo, experimentó una transformación radical cuando fue adquirido por el canal de televisión Canal Plus en 1991 (Pascual, 2018).

Con el deseo de revitalizar la liga y hacerla más atractiva, los directivos de la cadena de televisión tomaron el control del equipo para atraer a jugadores destacados como David Ginola, George Weah y el brasileño Valdo (Pascual, 2018).

Finalmente, el club logró expandirse más allá de las fronteras francesas y, durante el período comprendido entre 1993 y 1997, participó en cinco semifinales continentales consecutivas, colocando en el panorama futbolístico nombres destacados como Rai, Bernard Lama, Alain Roche, Paul Le Guen, Daniel Bravo, Vincent Guerin y Youri Djorkaeff (Pascual, 2018).

En los años posteriores, la cadena de televisión no estaba dispuesta a invertir todo el capital necesario para mantener el ritmo del fútbol europeo, y los resultados deportivos no justificaban grandes desembolsos financieros (Pascual, 2018).

El Paris Saint Germain experimentó una etapa de altibajos, eclipsado por el dominio de otros equipos en su liga, como el Lyon, que fue el líder durante los primeros años del siglo XXI (Pascual, 2018).

Con la finalidad de eliminar esa incertidumbre y esos malos resultados que obtenía el club, Canal Plus definitivamente decide vender el club con el propósito de mejorar la situación dentro del club y permitir su desarrollo de manera adecuada.

El equipo de fútbol del París Saint Germain fue adquirido en 2006 por dos grupos financieros estadounidenses, el fondo de inversión Colony Capital y el banco de inversiones Morgan Stanley, en colaboración con el fondo de inversión francés Butler Capital (El Confidencial, 2006).

Las tres sociedades tuvieron motivos muy diversos por los que ejecutar la compra del club.

Para Butler, el principal objetivo era revitalizar las finanzas, priorizar el desarrollo de talento interno y lograrlo con el menor desembolso económico posible, buscando obtener la mejor evaluación para una potencial ganancia futura (AS, 2008).

Para Colony, por su parte, esta compra suponía una clara estrategia de centrar su proyecto de desarrollo inmobiliario alrededor del estadio del equipo en el Parque de los Príncipes, el cual incluye la creación de restaurantes, comercios, eventos musicales y espectáculos (AS, 2008).

Finalmente, tras varios años en los que los propietarios del Paris Saint Germain habían sido Butler Capital, Colony Capital y el banco de inversiones Morgan Stanley, en el año 2011, Qatar Investment Authority adquirió el 70% de las participaciones del París Saint Germain por un montante de unos 50 millones de euros en los que también pudo cubrir la deuda que tenía la institución francesa, dejando al fondo Colony Capital como poseedor del resto de las acciones.

La entrada de capital catari es fundamental en esta transformación. La metamorfosis del Paris Saint Germain se atribuye en gran medida a la compra del club por parte del fondo de inversión Qatar Sports Investments en 2011. Esta adquisición formó parte de la estrategia de Qatar para ampliar su influencia global a través del deporte, empleando al Paris Saint Germain como un instrumento de poder blando. La inyección masiva de capital por parte de Qatar ha posibilitado al club reclutar talento de primer nivel y competir en la cima del fútbol europeo (Rodríguez, 2019).

El conglomerado respaldado por los recursos petroleros de Asia tomó el control del Paris Saint Germain de manera rápida y nombró a Nasser Al-Khelaifi como líder del club. En esta nueva etapa, los fondos se destinaron a la contratación de refuerzos, lo que resultó en la adquisición de figuras como Ezequiel Lavezzi, Javier Pastore, Zlatan Ibrahimovic, David Luiz, Edinson Cavani, Neymar, Kylian Mbappé, Gianluigi Buffon y Dani Alves, entre otros destacados jugadores. Con ellos, también llegaron los títulos: seis en la Ligue 1, cuatro en la Copa de Francia, cinco en la Copa de la Liga y seis Supercopas de Francia (Rodríguez, 2019).

Cabe destacar que dese que el fondo de inversión catari tomó las riendas del club parisino, puso al frente del mismo a Nasser Al-Khelaifi.

Nasser Al-Khelaifi, máximo mandatario del Paris Saint Germain alcanzó dicho puesto debido a la gran amistad que siempre tuvo con el presidente del emirato, Tamim bin Hamad Al Thani. (Rodríguez, 2019).

Se invirtieron alrededor de 1.168 millones de euros en la transformación del PSG en una potencia futbolística, lo que lo ha llevado a celebrar numerosos éxitos en su país. Sin embargo, esta situación ha atraído la atención de una extensa investigación por parte de la UEFA. A través de esta pesquisa, el ente rector del fútbol europeo busca determinar si el club francés ha violado el Fair Play financiero al registrar aportes de dinero qatari como ingresos de patrocinadores. En caso de descubrirse esta irregularidad, el equipo podría ser excluido de las principales competiciones continentales, enfrentar severas sanciones económicas y recibir la prohibición de fichar jugadores durante varias temporadas (Rodríguez, 2019).

La evolución del Paris Saint Germain se refleja en su historial de trofeos y en la calidad de sus jugadores. El equipo parisino ha experimentado una metamorfosis notable, ascendiendo de tener solo dos títulos de liga a convertirse en el dominador indiscutible del fútbol francés en

la última década, acumulando un total de nueve campeonatos de liga en su palmarés desde la llegada de la inversión de Qatar (Galindo, 2021).

El éxito del club en los últimos años no se podría entender sin la contratación de algunas de las mayores estrellas de este deporte.

Pese al éxito en la liga local, el gran objetivo y por el cual el fondo catari se expandió hacia el mercado futbolístico europeo y francés continúa siendo la conquista de la prestigiosa Liga de Campeones, la cual aún no han logrado conseguir y por la cual siguen trabajando año tras año.

1.3. Qatar Sports Investments (QSI)

Uno de los componentes más importantes de este análisis son las sociedades o estados que hacen posible la transformación tan dinámica de las instituciones deportivas partiendo de una situación media o baja de recursos hacia una situación de abundancia de recursos, sobre todo financieros, que hacen posible que se conviertan en los mejores equipos de las competiciones en las que se desempeñan.

Qatar Sports Investments, fue y es el principal responsable del crecimiento exponencial del Paris Saint Germain desde que formalizase su adquisición en el año 2011.

QSI fue establecido en 2005 y desde 2011 ha sido dirigido por Nasser Al Khelaifi, quien además de ser el presidente del Paris Saint Germain, también ocupa un cargo ejecutivo en el beIN Media Group. Sin embargo, no es él quien aporta el capital. QSI tiene una estrecha relación con el ministerio de finanzas de Catar, el Comité Olímpico de Catar y opera como subsidiaria del Qatar Investment Authority (QIA), un fondo de riqueza gestionado por el estado de Catar. Además, el emir de Catar, Tamim bin Hamad Al Thani, fundó el grupo y es el miembro de la familia real más comprometido con la apuesta deportiva internacional del país (Pérez, 2023).

Es necesario tener en cuenta, el principal impulsor de QSI, que en este caso es el Qatar Investment Authority, ya que, aunque no financia ni trabaja estrechamente con el PSG, el club francés depende ampliamente de él.

Qatar Investment Authority fue fundada en 2005 con el propósito de salvaguardar y aumentar los activos financieros de Qatar, contribuyendo así a la diversificación de su economía. Se trata de una entidad de inversión a escala mundial, con inversiones que se extienden por los principales mercados, clases de activos, sectores y regiones geográficas a nivel global. (Qatar Investment Authority, 2024).

Tiene una estrategia basada en 5 principios básicos:

- Inversiones a largo plazo.
- Opinión del mercado como punto de partida para acometer y ejecutar inversiones.
- Flexibilidad.
- Carácter de inversor financiero de las empresas que constituyen la cartera.
- Complementación para relacionar lo interno con lo externo.

El fútbol desde una perspectiva empresarial: la irrupción de los clubes-estado

La Qatar Investment Authority cuenta con una base de capital sólida. No está atada a reembolsos de clientes y tiene la capacidad de asumir compromisos a largo plazo e invertir estratégicamente en sus propias capacidades y relaciones internas.

Qatar Investment Authority colabora estrechamente con importantes administradores de inversiones a nivel mundial. Los fondos externos gestionados se utilizan para generar oportunidades de coinversión, especialmente a través de fondos de capital privado y bienes raíces, y para ampliar las inversiones internas. Esto permite diversificar la exposición a clases de activos no fundamentales, como los fondos de cobertura y el capital de riesgo (Qatar Investment Authority, 2024).

Dentro de este marco, y dependiendo exclusivamente de fondo soberano Qatar Investment Authority, se puede señalar al QSI como un instrumento de inversión privada estratégica a largo plazo enfocado en activos deportivos establecidos y en desarrollo. QSI aporta valor mediante enfoques de capital innovadores y una gestión práctica respaldada por expertos en el campo (Qatar Sports Investments, 2024).

QSI ha establecido su posición como un inversor y gestor deportivo de renombre a nivel global, destacándose especialmente por su inversión transformadora y su compromiso a largo plazo con el Paris Saint-Germain, así como por la creación del principal circuito profesional de pádel del mundo, Premier Padel, junto con varias otras inversiones significativas.

El líder de la organización accionarial es Nasser Al-Khelaifi, que además ocupa un puesto en el Comité Ejecutivo de la UEFA y actualmente está en su segundo mandato, tras haber sido seleccionado como presidente por la Asociación Europea de Clubes en abril de 2021. La ECA representa a casi 500 clubes de fútbol profesional en Europa (Qatar Sports Investments, 2024).

En el ámbito de los deportes de raqueta, Nasser Al-Khelaifi lidera como presidente de la Federación Catarí de Tenis, Squash y Bádminton, supervisando anualmente los dos torneos más destacados del país (ATP y WTA). Además, Al-Khelaifi ostenta la presidencia de Premier Padel, el principal circuito profesional de pádel, un deporte en rápido crecimiento a nivel mundial. Premier Padel se ha consolidado como uno de los circuitos más rápidamente establecidos en el panorama deportivo internacional. Al-Khelaifi, con una trayectoria como tenista profesional de renombre mundial, ha representado a su país en la Copa Davis durante varios años (Qatar Sports Investments, 2024).

La cartera de negocio de QSI está compuesta por el Paris Saint Germain, el cual constituye el activo más importante, además de las competiciones de pádel Premier Padel y World Padel Tour.

Por otro lado, el fondo de inversión catarí adquirió en octubre de 2022 el 21.7 % de las acciones del club de fútbol portugués Sporting de Braga. De este modo, el Sporting se aseguraba la mayoría de las acciones y la toma de decisiones.

Sin duda alguna, QSI está creciendo y ha hecho crecer a un club que en sus inicios estaba lejos de la órbita europea. El objetivo como empresa y visión a largo plazo sin duda es crecer a través de incluir más negocios en su cartera y mantener el Paris Saint Germain como producto estrella, a través del cual seguir desarrollando una marca que ya es una institución a nivel mundial.

1.4. Datos a nivel de ingresos y crecimiento

En la siguiente imagen que encabeza el apartado se muestran los ingresos en los diferentes años que obtiene el club francés, así como de donde provienen.

Gráfico 2. Beneficios 2015-2019



Fuente: www.marca.com

Como se puede observar en este gráfico, en el periodo 2015-2019 hay una clara tendencia de carácter creciente en cuanto a los ingresos, situándose en una cantidad de 635.9 millones de euros en el año 2019 que demuestran la productividad de la gestión llevada a cabo por QSI y que le hacen convertirse al Paris Saint Germain en el quinto equipo de fútbol del mundo que más ingresa a principios del año 2020.

Además, los ingresos se distribuyen en un 57% de ingresos comerciales, un 25% por derechos televisivos y un 18% por venta de entradas y merchandising del club.

El progreso del Paris Saint Germain se atribuye principalmente a su aumento en los ingresos procedentes de nuevos patrocinadores, muchos de los cuales ya no tienen una dependencia directa del estado de Qatar después de que el Fair Play Financiero redujera algunos de estos acuerdos. De hecho, en este aspecto, el Paris Saint Germain se encuentra en la cima junto al Barça, ya que ha obtenido ingresos por un total de 363,4 millones, comparados con los 383,5 millones del Barça. El club explica que este incremento se debe a la firma de nueve nuevos contratos de patrocinio y al mantenimiento de once contratos previos con diversas marcas a nivel mundial (Marca, 2020).

En este contexto, el informe resalta el acuerdo con la marca Air Jordan, cuyo logotipo figura en las camisetas del Paris Saint Germain, como uno de los principales impulsos. El club también destaca otros dos acuerdos, como el nuevo patrocinador de la camiseta, ACCOR, y el acuerdo con Ruanda para promover la imagen del país (Marca, 2020).

Desde que el club fue adquirido por el fondo de inversión de Qatar, sus ingresos se han incrementado siete veces. La llegada de Neymar y Mbappé también ha contribuido a atraer a diversos patrocinadores, lo que ha resultado en un aumento significativo de los ingresos, pasando de 82 millones en 2010 a más de 600 millones en 2019 (Marca, 2020).

En el ámbito de las redes sociales, el club ha alcanzado una posición destacada en términos de seguidores. En Instagram, se sitúa entre los cinco más seguidos con aproximadamente 27 millones de seguidores. En Facebook y YouTube ocupa el séptimo lugar, mientras que en Twitter se encuentra en el noveno puesto.

En conclusión, el Paris Saint Germain ha experimentado un exponencial crecimiento en todos los aspectos en las últimas dos décadas, y seguirá incrementando su popularidad y potencial para convertirse en la referencia del fútbol mundial, con el objetivo claro de alzarse con la ansiada Liga de Campeones que es el principal propósito por el cual Qatar Sports Investments decidió comprometerse en este proyecto.

2. Manchester City

2.1. Inicios y contexto histórico

El Manchester City fue establecido el 23 de noviembre de 1880 con el nombre de St. Marks. Su denominación actual, tal como la conocemos hoy en día, se oficializó el 16 de abril de 1894. En la actualidad, el City es reconocido como uno de los clubes más destacados de Inglaterra y Europa. No obstante, esta distinción es relativamente reciente, ya que en el pasado el equipo con sede en Mánchester no figuraba entre los principales clubes del fútbol inglés (Vavel, 2024).

El Manchester City hizo su debut en la máxima categoría del fútbol inglés en la temporada 1898/1899. Permaneció en la Primera División Inglesa durante cuatro años, experimentando su primer descenso en la temporada 1901/1902. Aunque su estancia en la Segunda División fue breve, lograron ascender nuevamente a la Primera División en su primera temporada en esa categoría (Vavel, 2024).

El primer título oficial en la historia del Manchester City y su mejor temporada en la liga hasta entonces tuvo lugar en 1904. A pesar de estar cerca de ganar la liga, terminaron en segundo lugar. Sin embargo, lograron asegurarse el trofeo de la FA Cup al vencer al Bolton por 1-0 en una final disputada en el sur de Londres, con un gol de Billy Meredith. En la temporada 1908/1909, el City sufrió otro descenso, pero nuevamente lograron regresar a la máxima categoría del fútbol inglés después de una sola temporada en Segunda División (Vavel, 2024).

En 1920, el Manchester City experimentó uno de los momentos más difíciles de su historia cuando su estadio anterior, Hyde Road, fue devastado por un incendio que afectó su gradería principal. Esta circunstancia llevó al club a mudarse a Maine Road en 1923 (Vavel, 2024).

Después de dos temporadas en la Segunda División (de 1926 a 1928), el Manchester City regresó a la Primera División y experimentó un período bastante exitoso en términos de resultados y trofeos. En la década de 1930, el club de Manchester ganó su segunda FA Cup. En 1933, el City tuvo la oportunidad de recuperar la FA Cup, pero perdió la final ante el Everton por 3-0, con goles de Jimmy Stein, Dixie Dean y James Dunn. Solo un año después, el City llegó a otra final de la FA Cup, esta vez enfrentándose al Portsmouth. En esta ocasión, el resultado les favoreció, asegurando su segundo título y su segunda FA Cup en la historia del club (Vavel, 2024).

No obstante, esta no fue su única victoria en ese período. En la temporada 1936-1937, el Manchester City logró su primer campeonato de liga en toda su historia además de conquistar también en ese mismo año su primera Community Shield (Vavel, 2024).

A pesar de ello, no todo fue positivo para el City. Tan solo una temporada después de conquistar la Liga y la Community Shield, el equipo de Manchester descendió nuevamente a la Segunda División, donde permanecería durante 9 temporadas (Vavel, 2024).

Durante algunos años, el Manchester City enfrentó un período de incertidumbre, mostrándose como un equipo que luchaba por mantenerse en la máxima categoría del fútbol inglés. No obstante, en medio de esta montaña rusa, el club de Manchester logró obtener su tercera FA Cup en la historia (Vavel, 2024).

Uno de los períodos más destacados del club (excluyendo el presente) estaba a punto de comenzar. La llegada de Joe Mercer en 1965 marcó un cambio significativo y dio inicio a una de las mejores épocas del club. En su primer año como entrenador, Mercer logró el ascenso del equipo, y en tan solo dos temporadas en la Primera División, condujo al club a su segundo título de liga (Vavel, 2024).

Joe Mercer dejó el club en 1971, lo que marcó el comienzo de un período difícil, con solo una Copa de la Liga en 1976. Sin embargo, el punto más bajo estaba por llegar. En 1996, el Manchester City descendió a la Segunda División, y dos años después, en 1998, cayó a la Tercera División de Inglaterra. Aunque esta estadía en la Tercera División fue breve, ya que, con dos ascensos consecutivos, el equipo regresó a la máxima categoría del fútbol inglés. Sin embargo, este rápido ascenso fue seguido por un descenso a la Segunda División en la temporada 2000-2001, y luego un ascenso a la Premier League, donde ha permanecido desde entonces.

La llegada de Mansour en 2008 infundió un espíritu ganador en el equipo de Manchester. Gracias a fichajes millonarios, en los últimos años el City se ha establecido como uno de los principales equipos tanto en Europa como en Inglaterra. Desde 2011 hasta la fecha actual, el City ha conseguido 4 títulos de la Premier League, 2 de la FA Cup, 5 de la Copa de la Liga y 3 Community Shield. Además, fue el primer equipo en ganar los 4 títulos de Inglaterra en el mismo año: la Premier League, la FA Cup, la Copa de la Liga y la Community Shield.

En cuanto a los jugadores más destacados en la historia del club, el principal anotador en la historia del City es Sergio Agüero, con un total de 254 goles marcados desde 2011, lo que lo coloca 77 goles por delante del segundo máximo goleador, Eric Brook. Tommy Johnson completa el podio de máximos goleadores con 166 tantos. En cuanto a los jugadores con más partidos disputados, el podio lo conforman Alan Oakes (676), Joe Corrigan (604) y Mike Doyle (565).

2.2. Transformación

En 2008, el Manchester City fue adquirido por el Abu Dhabi United Group, una entidad de inversión liderada por el jeque Mansour bin Zayed Al Nahyan, perteneciente a la familia real de los Emiratos Árabes Unidos (Heras, 2024).

La compra se cerró por un valor de 150 millones de libras y más de una década después se han invertido más de 1700 millones de euros.

El propietario del City, Sultan Al Nahyan, ocupa el cargo de viceprimer ministro de los Emiratos Árabes, además de ser ministro de asuntos presidenciales y miembro de la Familia Real de Abu Dhabi. En la actualidad, este líder político árabe es la persona más adinerada en el ámbito del fútbol británico, contando con una fortuna personal valuada en 15 mil millones de libras (De Grado, 2021).

En primer lugar, la adquisición se completó por el 90% de las acciones, pero fue un año después, en el año 2009, que el jeque árabe compró el 10% restante para hacerse con la totalidad de la propiedad del club británico. El 10% de las acciones que le faltaban para hacerse con la llave del club estaban en ese momento en manos de la empresa Worldwide Investments Limited (De Grado, 2021).

Con el 100% de las acciones, el objetivo estaba claro: ser la referencia futbolística en Reino Unido y alzarse con la Liga de Campeones, torneo más prestigioso de clubes a nivel europeo.

Cabe destacar, para poder entender mejor el potencial del que se vio beneficiado el Manchester City desde que lo adquiriese un jeque árabe, que los Emiratos Árabes Unidos, una nación abundante en recursos petroleros, forma parte de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y administra algunos de los fondos soberanos más importantes del mundo. El país está compuesto por una federación de siete emiratos, cada uno gobernado por su propia familia real, y entre ellos se encuentra Dubai, un centro comercial y turístico regional destacado.

En la actualidad, se considera que la compra del jeque árabe por el club inglés cambió la historia del fútbol, pues fue el inicio de lo que se conoce hoy en día como clubes estado, y que supondría un cambio radical en todos los estándares del fútbol mundial.

Gracias a la inversión de Sheikh Mansour, el Manchester City ha experimentado una transformación notable en la última década, desde la construcción de instalaciones innovadoras hasta la conformación de una plantilla millonaria (De Grado, 2021).

El primer fichaje con el que el club británico comenzó a dar el salto a la élite fue el de Robinho en el año 2011 procedente del Real Madrid. Este fichaje se cerró en 43 millones de euros y fue el primero de una larga lista en la que en la actualidad se han destinado más de 2000 millones de euros para reforzar una plantilla que sea capaz de aspirar a todo.

2.3. City Football Group

Posteriormente a la compra del Manchester City por parte del jeque árabe Mansour, el club británico paso a formar parte de una amplia cartera de negocios, dedicada exclusivamente a la inversión en clubes de fútbol. Este inversor monodeporte es conocido como City Football Group.

Creado en 2013, el City Football Group es una organización que posee diversas entidades relacionadas con el fútbol en destacadas ciudades alrededor del mundo. Esto incluye clubes de fútbol, programas de formación académica, servicios técnicos y compañías especializadas en marketing deportivo (City Football Group, 2019).

En la actualidad, el City Football Group se destaca como el principal propietario y gestor privado de clubes de fútbol a nivel global. Posee total o parcialmente trece clubes ubicados en importantes ciudades de todo el mundo, entre los que se encuentran el Manchester City, actual campeón de la Premier League en el Reino Unido; el New York City FC en los Estados Unidos; el Melbourne FC en Australia; el Yokohama F. Marinos en Japón; el Montevideo City Torque en Uruguay; el Girona Fútbol Club en España; el Sichuan Jiuniu FC en China; el Mumbai City FC en India; el Lommel SK en Bélgica; el ESTAC en Francia; el Palermo FC en Italia; el Bahia SAF en Brasil; y el club asociado, Club Bolívar (City Football Group, 2019).

Tabla 1. Clubes pertenecientes a City Football Group en régimen de propiedad o asociación

TABLA 1
Clubes pertenecientes a City Football Group
en régimen de propiedad o asociación

Equipo	País	Año de entrada	Participación actual
Manchester City	Inglaterra	2008	100%
New York City	Estados Unidos	2013	Mayoritaria
Melbourne City	Australia	2014	100%
Yokohama Marinos	Japón	2014	Minoritaria
Montevideo City Torque	Uruguay	2017	100%
Girona Fútbol Club	España	2017	44,3%
Sichuan Jiuniu	China	2019	Compartida
Mumbai City	India	2019	Mayoritaria
Lommel SK	Bélgica	2020	Mayoritaria
Troyes AC	Francia	2020	Mayoritaria
Club Bolívar	Bolivia	2021	Club asociado
Palermo FC	Italia	2022	Mayoritaria

Fuente: City Football Group.

Fuente: addi.ehu.es

En esta imagen, se puede observar la participación del City Football Group en cada uno de los clubes que conforman su cartera e de negocios, siendo solo el 100% en el Manchester City, el cual es el activo más importante, además del Melbourne City y el Montevideo City Torque.

Desde septiembre de 2008 hasta diciembre de 2015, el City Football Group estuvo bajo la propiedad completa de ADUG, una entidad privada de inversión y desarrollo perteneciente al Jeque Mansour bin Zayed Al Nahyan (City Football Group, 2019).

En términos de propiedad, la asociación futbolística surge de la colaboración de tres entidades. El principal propietario es el Abu Dhabi United Group, el comprador original del Manchester City, que posee cerca del 80%. Los otros dos colaboradores son Silver Lake, con el 14.54%, y China Media Capital, con el 8.24% (Moya López, 2022).

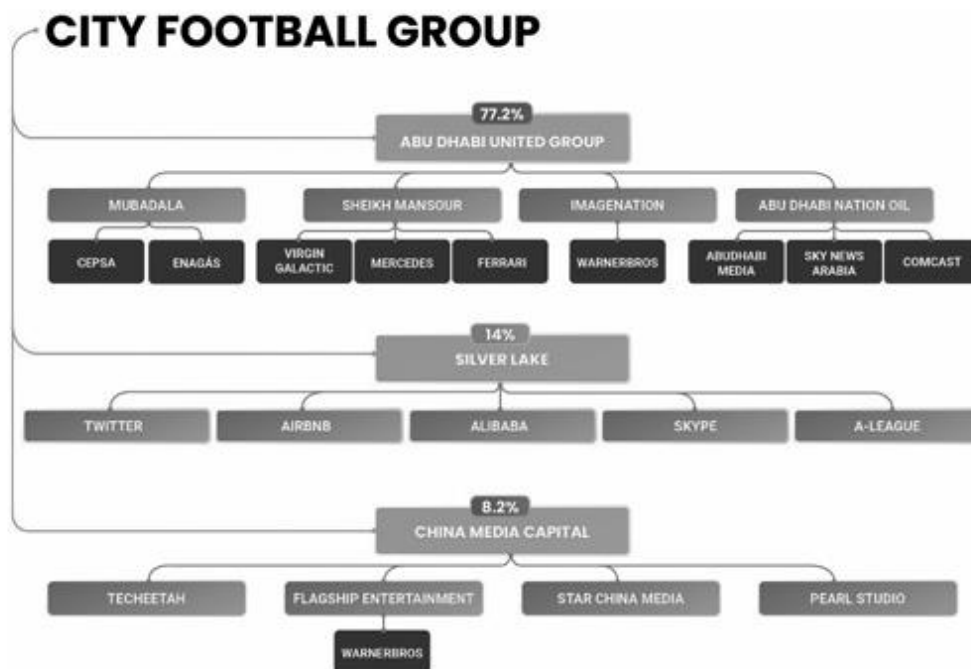
El Abu Dhabi United Group es un fondo de inversión soberano con sede en Abu Dhabi, dirigido por Sheikh Mansour bin Zayed Al-Nahyan, un miembro de la familia real de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) y ministro de Asuntos Presidenciales de EAU. A nivel personal, Sheikh Mansour ha realizado diversas inversiones en compañías como Virgin Galactic, la empresa de viajes espaciales, así como en la empresa automotriz alemana Daimler (ahora parte de Mercedes Benz Group) y en Ferrari, ambas con equipos en la Fórmula 1. Sheikh Mansour también desempeñó un papel significativo en la organización de un Gran Premio en Abu Dhabi para la Fórmula 1 (Moya López, 2022).

El fondo también tiene vínculos con importantes corporaciones multinacionales como Airbus, Boeing, Siemens y Rolls Royce. Para el año 2021, la gestión de sus activos se estimaba en 284 mil millones de dólares. En Enagás, comparte la propiedad con una variedad de actores que incluyen a Amancio Ortega y el Servicio Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), el conglomerado empresarial del Estado español (Moya López, 2022).

Silver Lake, el segundo mayor accionista del City Football Group, es un fondo de inversión con sede en Estados Unidos, que opera con un perfil relativamente bajo. Según la CNN, gestiona activos valuados en 43 mil millones de dólares. Entre sus inversiones destacan empresas como Alibaba, Tesla y Dell (Moya López, 2022).

China Media Capital, por su parte, se trata un fondo de inversión con sede en China, ha incursionado en el ámbito deportivo, respaldando iniciativas como la escudería francesa Techeetah en la Fórmula E (Moya López, 2022).

Imagen 1. Propietarios del City Football Group



Fuente: elaboración propia.

Fuente: addi.ehu.es

En la imagen, observamos como se distribuye el accionariado del City Football Group. Siendo el accionista mayoritario Abu Dhabi United Group, que a través de Sheikh Mansour

ejecutó la compra del Manchester City en 2008 para después formar el mayor conglomerado futbolístico que existe.

Este holding, considerado el más grande del mundo en el sector del deporte posee una manera de trabajar muy característica que le permite crecer más cada año. A través de un sistema de reuniones semanales, encabezadas por el Manchester City con el resto de los clubes que componen el conglomerado, forjan entre ellos mejores relaciones y analizan el crecimiento futbolístico que está experimentando cada club. De este modo, tienen dos objetivos muy marcados: Ampliar el alcance de su marca en mercados clave y establecer una extensa red global para reclutar y capacitar talentos (Viñas, 2023).

En el ámbito del fútbol, el Manchester City ha tejido una extensa red de exploradores globalmente, cuyo conocimiento en análisis de datos masivos ha sido objeto de interés para otros clubes (Viñas, 2023).

El objetivo a largo plazo del City Football Group es aumentar su cifra de negocio, consiguiendo mayores ingresos y reinvertir en nuevos clubes que hagan su holding más fuerte, al mismo tiempo que tratar de alcanzar los máximos éxitos con los clubes que ya posee y crear una marca que se expanda con fuerza por el resto del mundo.

2.4. Datos a nivel de ingresos y crecimiento

En la siguiente imagen, se muestra el valor de mercado de cada uno de los clubes que conforman el conglomerado.

Tabla 2. Clubes que pertenecen al City Football Group

Equipo	Valor de Mercado	%	Año adq.	País
Manchester City	953 m.	100 %	2008	Reino Unido
New York City	43 m.	80 %	2013	Estados Unidos
Mumbai City	5 m.	65 %	2014	India
Melbourne City	11 m.	100 %	2014	Australia
Yokohama Marinos	19 m.	20 %	2014	Japón
Montevideo City Torque	11 m.	100 %	2017	Uruguay
Girona FC	29 m.	47 %	2017	España
Sichuan Jiuniu FC	2 m.	28 %	2019	China
Lommel SK	10 m.	99 %	2020	Bélgica
Troyes AC	57 m.	100 %	2020	Francia
Club Bolívar		Asociado	2021	Bolivia
NAC Breda	7 m.	100 %	2022	Países Bajos

Fuente: www.epe.es

En este marco, el Manchester City es con diferencia la institución que mayor valor de mercado tiene, ya que también se corresponde con el mayor y más importante activo del club. El valor de mercado es de 953 millones de euros. Cabe destacar de nuevo que fue la primera adquisición del holding, en el año 2008, y que supondría el inicio de otras operaciones de compra que vendrían en los años posteriores.

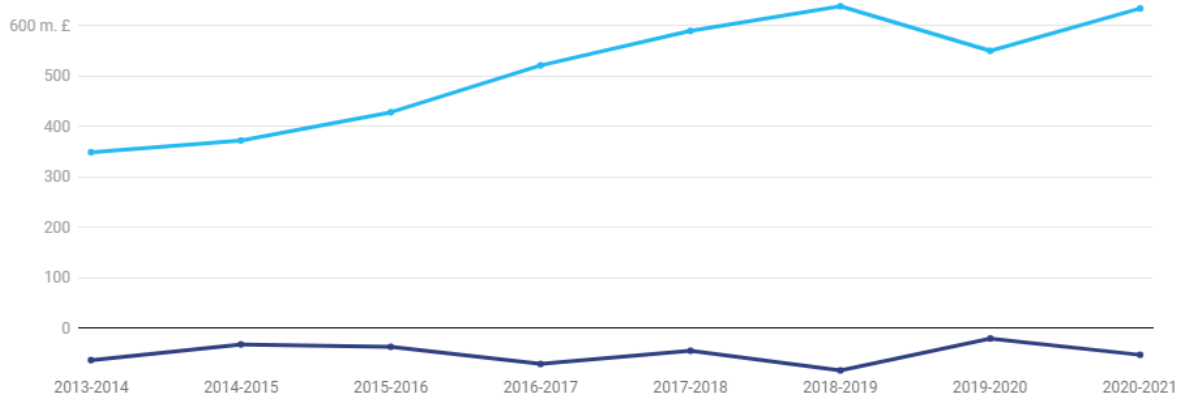
El club con menor valor de mercado es el Mumbai City, con 5 millones, algo que no sorprende si se tiene en cuenta que pertenece a la India, un país que carece de popularidad con respecto al fútbol.

Otros clubes importantes con un valor de mercado medio y alto son el Troyes AC, New York City y Girona FC, pertenecientes a ligas conocidas a nivel mundial y que están en proceso de convertirse en clubes de referencia en sus respectivas ligas locales.

Gráfico 3. Las cifras de negocio del City Football Group

Las cifras de negocio del City Football Group

En millones de libras



Fuente: www.epe.es

En el gráfico se observa el progreso en cuanto a cifras de negocio del City Football Group. Hay una clara tendencia de crecimiento, excepto en el periodo 2019-2020, que coincidiendo con la pandemia Covid-19, hubo un estancamiento al igual que ocurrió en todos los sectores.

No obstante, la meta pendiente para el conglomerado es alcanzar la rentabilidad económica, un horizonte que el City Football Group sitúa en el largo plazo. Los registros financieros de la entidad, archivados en la Companies House del Reino Unido, comparable al Registro Mercantil en España, revelan que el grupo aún no ha conseguido cerrar un ejercicio con ganancias, acumulando pérdidas que oscilan entre los 84 millones de libras esterlinas (2018-19) y los 20.5 millones (2019-2020).

VII. CONCLUSIONES

La industria futbolística atrae a una legión de seguidores apasionados que se extiende por todo el planeta a lo largo de décadas.

El deporte rey ha emergido como un poderoso motor empresarial en las últimas décadas, transformando radicalmente su naturaleza de un simple juego a una industria multimillonaria que mueve pasiones y fortunas en todo el mundo. Este fenómeno no solo ha redefinido la forma en que se percibe el deporte rey, sino que también ha generado una compleja red de oportunidades económicas, desde la comercialización de derechos de televisión hasta la creación de clubes como marcas globales. Sin embargo, este crecimiento vertiginoso también ha planteado desafíos significativos en términos de sostenibilidad financiera, equidad

competitiva y la preservación de los valores fundamentales del deporte. Por lo tanto, comprender y abordar estos retos se vuelve crucial para garantizar que el fútbol siga siendo no solo un motor empresarial, sino también un símbolo de unidad, diversidad y pasión en el mundo contemporáneo.

El fenómeno de los clubes estado representa una transformación significativa en el panorama futbolístico, donde entidades respaldadas por el Estado ejercen un papel prominente tanto en el ámbito nacional como internacional. Esta tendencia plantea interrogantes sobre la equidad competitiva, la sostenibilidad financiera y la independencia deportiva en un deporte que históricamente se ha caracterizado por la diversidad y la meritocracia. Si bien estas instituciones han demostrado su capacidad para competir a nivel más alto y generar impacto económico, su presencia también ha generado debates sobre la influencia política, la justicia deportiva y la salud a largo plazo del juego. Por tanto, es crucial abordar estos desafíos de manera equilibrada y transparente para garantizar la integridad y la viabilidad a largo plazo de este sector en un contexto donde los clubes estado desempeñan un papel cada vez más influyente.

En conclusión, el futuro del fútbol como una empresa en constante evolución está marcado por un horizonte de ingresos potencialmente ilimitado, impulsado por la globalización, la digitalización y la expansión de los mercados emergentes.

La capacidad de los actores clave, como los clubes, las ligas y las federaciones, para adaptarse a este entorno empresarial cambiante y equilibrar las demandas comerciales con los valores fundamentales del deporte será fundamental para asegurar un futuro próspero y sostenible para el fútbol en las décadas futuras.

VIII. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

As (2008) ‘El PSG, comprado por el fondo de inversión Colony Capital’, consultado el 12 de mayo de 2024 en https://as.com/futbol/2008/01/11/mas_futbol/1200006028_850215.html

As (2021). ‘Mansour bin Zayed, así es el jeque que cambió la historia del Manchester City’, consultado el 16 de mayo de 2024 en https://as.com/futbol/2021/05/28/champions/1622193940_367689.html

As (2024). ‘Quién es el dueño de City Football Group y cuántos equipos pertenecen al conglomerado’, consultado el 15 de mayo de 2024 en <https://as.com/futbol/internacional/quien-es-el-dueno-de-city-football-group-y-cuantos-equipos-pertenecen-al-conglomerado-n-2/>

Bankinter (2024). ‘UEFA Champions League 2023/24: ¿Cuánto dinero gana cada equipo?’ consultado el 22 de marzo de 2024 en <https://www.bankinter.com/blog/empresas/champions-league-dinero-ganan-equipos-victoria-empate-eliminarias-campeon#:~:text=%2D%20Pase%20a%20semifinales%3A%2012%2C,5%20millones%20de%20euros%20adicionales>

Bolavip. (2022). ‘Premier League: todos los dueños de los clubes ingleses’, consultado el 21 de marzo de 2024 en <https://bolavip.com/uefa/Liga-de-magnates-todos-los-duenos-de-la-Premier-League-20220120-0040.html>

Borrisser Roldan, J. y Solanellas Donato, F. (2018). “Estudio comparativo del patrocinio de equipos profesionales en España. El caso del fútbol, baloncesto, balonmano y hockey”. *Fundación Dialnet*.

Chadwick, S. (2004). “The business of Sport Management”. Pearson Education.

City Football Group (2024). ‘Our story’, consultado el 22 de marzo de 2024 en <https://www.cityfootballgroup.com/our-story/>

Deloitte (2022). ‘Deloitte Football Money League 2022’, consultado el 29 de octubre de 2022 en <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2022.html>

Deloitte (2023). ‘Las ligas de fútbol con más ingresos’. Informe Annual Review of Football Finance, consultado el 22 de marzo de 2024 en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ligas-futbol-ingresos.html>

Deloitte (2023). Deloitte Football Money League. ‘Los clubes de fútbol con más ingresos de Europa’ consultado el 22 de marzo de 2024 en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>

El Economista (2023). ‘Los imperios deportivos más grandes del mundo aumentan su valor un 23%’, consultado el 28 de marzo de 2024 en <https://www.eleconomista.es/status/noticias/12134891/02/23/Los-imperios-deportivos-mas-grandes-del-mundo-aumentan-su-valor-un-23-.html>

El Confidencial (2006). ‘Canal Plus vende el París Saint Germain’, consultado el 12 de mayo de 2024 en https://www.elconfidencial.com/deportes/2006-04-11/canal-plus-vende-el-paris-saint-germain_664834/

El Confidencial (2023). ‘El negocio de la Champions: ¿de dónde salen los más de 3.700 millones que factura la Uefa?’, consultado el 20 de marzo de 2024 en https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-05-02/champions-uefa-clubes_3613869/

El País. (2011). ‘Los ingleses, los reyes en los despachos’, consultado el 14 de enero de 2023 en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/05/27/empresas/1306663140_850215.html

El Periódico de España (2023). ‘Premier League: todos los dueños de los clubes ingleses’, consultado el 17 de mayo de 2024 en <https://www.epe.es/es/deportes/20230819/funciona-manchester-city-football-group-13472373>

Futbolred (2021). ‘¿Lo recuerda? Así era el PSG antes de los petrodólares: pocas figuras’, consultado el 12 de mayo de 2024 en <https://www.futbolred.com/liga-francesa/psg-asi-era-el-equipo-antes-de-los-petrodolares-temporada-2010-2011-lionel-messi-psg-142183>

Ginesta Portet, X. (2011). “El fútbol y el negocio del entretenimiento global: los clubes como multinacionales del ocio”. *Fundación Dialnet*

Hamil, S. Mangan, JA., Michie, J., Majumdar, B., Steven Warby (2001). “The Changing Face of the Football Business”. Editorial Routledge.

Infobae (2019). ‘Antes y después de Qatar: la lluvia de dólares que cambió la historia del PSG pero que mantiene la deuda de los millones’, consultado el 12 de mayo en <https://www.infobae.com/america/deportes/2019/04/21/antes-y-despues-de-qatar-la-lluvia-de-dolares-que-cambio-la-historia-del-psg-pero-que-mantiene-la-deuda-de-los-millones/>

Kaplan, R. y Norton, D. (2016). “El cuadro de mando integral”. Editorial Harvard Business.

Kuper, S. y Szimanski, S. (2014). “Soccernomics”. Editorial Bestseller International.

La Razón (2021). ‘La regla del 50+1 o por qué los clubes alemanes sí son de los aficionados’, consultado el 22 de marzo de 2024 en <https://www.larazon.es/deportes/20210423/xdvh5xli5vfuleyqswv2gjb5a.html>

La Vanguardia (2018). ‘PSG, medio siglo llamando a la puerta de la historia’, consultado el 12 de mayo de 2024 en <https://www.lavanguardia.com/deportes/20180303/441231647558/psg-medio-siglo-llamando-a-la-puerta-de-la-historia.html>

Legalsport (2023). ‘Así ha sido el inaudito mercado en Arabia Saudí: casi 1.000 M€ de gasto y muchas caras conocidas’, consultado el 28 de marzo de 2024 en <https://www.legalsport.net/futbol/futbol-internacional/mercado-arabia-saudi-estrellas-ofertas-mareantes-salarios-explosivos/>

Mapfre (2022). ‘Deporte e inversión, dos aliados con futuro’, consultado el 22 de marzo de 2024 en <https://www.mapfre.com/actualidad/economia/deporte-inversion-dos-aliados-con-futuro/>

Marca (2009). ‘El Manchester firma el mayor contrato publicitario de la historia’, consultado el 14 de enero de 2023 en https://www.marca.com/2009/06/03/futbol/futbol_internacional/premier_league/1244044793.html

Marca (2024). ‘Por qué la Supercopa de España 2024 se juega en Arabia Saudí’, consultado el 28 de marzo de 2024 en <https://www.marca.com/futbol/supercopa-espana/2024/01/08/659aae3946163fac378b45b7.html>

Marca (2020). ‘El PSG ya es el quinto club con más ingresos del mundo’, consultado el 12 de mayo de 2024 en <https://www.marca.com/futbol/liga-francesa/2020/01/16/5e2064c0268e3e25658b465f.html>

Molina, G. (2019). “El método Manchester United: cómo aplicar con éxito el plan de los inventores del marketing deportivo en la era de la transformación digital”. Editorial Wanceulen.

Moya, D (2022). “El deporte como industria cultural en auge. Poder y concentración. El caso de City Football Group”. Universidad de Sevilla. Editorial Zer.

Palco23 (2023). '2023, Arabia Saudí y el 'sportwashing' como estrategia', consultado el 28 de marzo de 2024 en <https://www.palco23.com/entorno/2023-arabia-saudi-y-el-sportwashing-como-estrategia>

Qatar Investment Authority (2024). 'Real Estate', consultado el 13 de mayo de 2024 en <https://www.qia.qa/en/portfolio/Pages/Real-Estate.aspx>

Qatar Sports Investments (2024). 'About us', consultado el 13 de mayo de 2024 en <https://www.qsi.com.qa/about-us/>

Relevo (2023). 'Así es Al-Khelaifi, el hombre elegido ' a dedo' por Qatar: Pidió mi cabeza en el periódico', consultado el 12 de mayo de 2024 en <https://www.relevo.com/futbol/alkhelaifi-hombre-elegido-dedo-catar-20230910195051-nt.html>

Relevo (2023). 'Todo sobre Qatar Sports Investments, el posible comprador del Málaga: negocios, dueños...', consultado el 13 de mayo de 2024 en <https://www.relevo.com/futbol/negocios-qatar-sports-investments-20230324165419-nt.html#:~:text=Qatar%20Sports%20Investment%20naci%C3%B3%20en%202005.&text=Pe%20ro%20C3%A9%20no%20es%20el,el%20propio%20estado%20de%20Catar>

Vavel (2024). 'Manchester City Football Club Biografía', consultado el 14 de mayo de 2024 en <https://www.vavel.com/es/data/manchester-city/bio/>

Vavel (2024) 'Paris Saint Germain Biografía', consultado el 12 de mayo de 2024 en <https://www.vavel.com/es/data/psg/bio/>