

SOCCER BUSINESS

EL MODELO DE NEGOCIO



PLANTEAMIENTO

Los ingleses son pragmáticos a la hora de reinventar su negocio Premier League. *"Para que haya dinero en el banco, tiene que estar primero en el campo"*. Con esta propuesta de gerencia, hoy son los clubes mejor gestionados y los que cuentan con mayor músculo financiero. La final de la CHAMPIONS LEAGUE 2008 fue entre las unidades de la misma nacionalidad. Una temporada anterior, tres habían llegado a la semifinal. En la de 2011, MANCHESTER era el elegido para disputar ante el FC BARCELONA el título continental. Hoy, ocho de los veinte clubes con mayores ingresos del mundo son de este país. Con esta perspectiva a medio y largo plazo serán las empresas del fútbol inglés las más capacitadas de la industria del fútbol mundial para sostener las estrellas del espectáculo. Aunque esta variable financiera no lo es todo en la estructura del negocio, comprar la materia prima más calificada para el proceso de producción del espectáculo siempre ayudará. Sin embargo, el modelo referente no es completo. El equilibrio se rompe cuando una compañía como MANCHESTER planifica a largo plazo su portafolio de producto y otra como CHELSEA depende que el magnate dueño llegue a final de año y extienda un cheque para cubrir las pérdidas y fichar nuevos jugadores.

DESARROLLO

Frente a esta realidad, BILL GERRARD, asesor financiero en la compra de clubes de fútbol y profesor de la Universidad de Leeds, plantea que además de la entrada de inversores en la Premier League también debería mejorar la salud económica de sus equipos. En estos momentos, los principales clubes de la primera división británica han sido adquiridos por magnates e inversores extranjeros. *"Ganar dinero con las operaciones ordinarias de un club de fútbol es muy difícil y sólo está al alcance de unos pocos, como el MANCHESTER UNITED, pero se puede rentabilizar la inversión vendiéndolo al cabo de unos años. DAVID MOORES compró el LIVERPOOL por 8 millones de libras (11,71 millones de euros) y lo vendió por casi 90 millones. TERRY BROWN se hizo con el WESTHAM UNITED por 2 millones de libras y lo vendió por 33,4 millones. Esto alinea los intereses de los dueños del club con el de los aficionados: para ganar dinero, hay que ganar partidos y, para ganar partidos, hay que invertir en jugadores. Si se quiere vender un club por diez veces el precio de compra, hay que fidelizar e incrementar la base de consumidores, porque ellos serán los que comprarán las camisetas, los que acudirán al campo o los que crearán las audiencias televisivas. Pero, para ello, hay que ganar partidos"*.

De los 25 clubes con mayor valor de marca en la industria mundial del fútbol que anualmente reporta la revista económica americana FORBES, Inglaterra es el país con mayor representación al incluir a diez de la Liga Premier. Para DAN JONES, director de SPORT BUSINESS de la firma DELOITTE, *"en los próximos años es probable que la mitad de esta lista de TOP esté ocupada por clubes británicos. Y ello gracias a que sus fuentes de ingresos son más estables y seguras que las de sus rivales Europeos, sobre todo, por los jugosos contratos televisivos (los veinte equipos de la Premier League se repartirán 4.000 millones de euros entre 2007 y 2012 por este concepto) y las obras de ampliación de los estadios, que permitirán aumentar los ingresos derivados de la venta de entradas"*.

LA EMPRESA

"El MANCHESTER tiene que ser más grande. No queremos ser como una pequeña tienda que se ve abrumada por los grandes supermercados. Odio la idea de que el Madrid pueda pasar por encima de nosotros": ALEX FERGUSON, GERENTE DE CAMPO DEL CLUB.

Más allá de un equipo de fútbol, es un entramado comercial desde el que vende todo tipo de servicios a través de sus diversas empresas de Inmobiliarias, Agencias de viajes (MU Travel), Servicios financieros (MUFinance), Medios de comunicación (MU online, MU Radio, MU TV...), -Servicios de restauración (MU Catering), Juegos y apuestas (almacén con todo tipo de objetos).

Es líder de convocatoria de consumidores en una Arena Deportiva en la industria mundial del deporte por efecto de la fidelidad de marca que la de equipo. Por partido en el estadio OLD TRAFFORD asiste el 99.8% de seguidores. Es la unidad de negocios del sector más seria en el cumplimiento de los acuerdos corporativos, situación preferencial que le permite expandir su nombre a otras latitudes de su entorno geográfico.

Ha transformado su estructura empresarial en un sólido frente de 'ataque' con expertos en mercadeo, finanzas y alta gerencia que aplican los principios de la planificación estratégica, con un trabajo diario y en equipo que implica previsión, fijación de objetivos, elección de estrategias, selección de proyectos y programas.

Es la primera unidad de negocios de la Liga Inglesa con un valor en el mercado de 1.860 millones de dólares *por sus indicadores ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización*, situación preferente que la convierte en la empresa de fútbol con mayor poder económico del mundo desde la clasificación de CLUB PROFESIONAL. La distinción anual hecha por la revista FORBES, una publicación de Estados Unidos, que analiza el comportamiento de las organizaciones privadas con portafolios en la industria del entretenimiento y la de los activos corrientes (deportistas) que dan visibilidad al deporte como producto de consumo masivo.

SOCCER BUSINESS

diciembre 2012

Es también por séptimo año consecutivo el más valioso entre los 20 con mayor gestión comercial en los cinco principales campeonatos de Europa. Entre 2010 y 2012 su cotización en el mercado global subió en 12.5% en moneda local, con ingresos comerciales por 122 millones de dólares, que crecieron a una tasa anual de dos dígitos tras los nuevos negocios con los asociados a su marca en la categoría de patrocinio como Turkish Airlines, la aseguradora AON, Betfair y varias compañías de telecomunicaciones.

La empresa deportiva inglesa, de la familia estadounidense GLAZER, que la compró en 2005 por 1.330 millones de dólares, es una marca global que certifica 333 millones de consumidores (*léase seguidores/hinchas*), de los cuales 193 millones están en Asia y un 9.5 millones identificados como colectivos sociales desde FACEBOOK.

Para la marca deportiva inglesa tanto China como Corea del Sur y Japón es el mercado estratégico en el siglo de la globalización. En esta ruta de expansión, puso en marcha una poderosa maquinaria de marketing para aprovechar su imagen en Asia y persuadir a 40 millones de hinchas censados como clientes potenciales. Durante la gira de 2006, de dos semanas por Asia, lo esperaron 23 millones de hinchas.

La estrategia de expansión de reconocimiento global para los próximos cinco años es seguir adelante en Asia y Estados Unidos. En América desarrolla con la marca YANKEES un portafolio de negocios que involucra sus distintas líneas de producto, asociación corporativa que también se proyecta para el continente asiático. YANKEES y MANCHESTER UNITED quieren jugar de local en Asia.

En los recientes tres años Manchester abrió no menos de 10 MEGASTORES en Asia. En 2005, la ciudad china de Chengdu (sudoeste) inauguró un restaurante con los colores de los Diablos Rojos. En el verano de 2007 tuvo aperturas de restaurantes y escuelas de fútbol en China, Hong Kong y Singapur.

Es una de las empresas de fútbol con más poder económico. La razón, su política de *Alta Gerencia de marketing* en cada una de las líneas de producto, equilibrio en la compra y venta de los activos corrientes (jugadores) y hasta la llegada de la familia GLAZER, una alta valorización de sus acciones en el mercado bursátil. El rendimiento positivo que refleja la armonía de los flujos de caja, obedece a la medida administrativa entre ingresos y egresos tras una gestión de empresa desarrollada por un presidente y cinco vicepresidentes.

El desconocido Newton Health L&YR (Lancashire & Yorkshire Railway) fundado por un grupo de trabajadores ferroviarios de Manchester, pasaría a convertirse en uno de los clubes mejor considerados de la industria mundial del entretenimiento. Pero su recorrido está asociado a muchos sucesos económicos.

El Manchester United adoptó su nueva denominación tras una bancarrota de 1902 en la que perdió mucho más que el verde y amarillo de la camiseta original.

Los Shareholders United (el grupo de pequeños accionistas unidos) se opusieron desde un principio a que el dueño de los Bucaneros de Tampa Bay (MALCOLM GLAZER) tomara el control del club, pero no pudieron detenerlo. En 1995, el operativo para quedarse con el equipo de fútbol americano en Estados Unidos fue similar y también chocó con los hinchas al tomar una medida poco feliz: *subir el precio de las entradas para rentabilizar la inversión*.

Una operación que realizó y sigue realizando a base de préstamos y no con dinero fresco. Y que tentó a Magnier y MacManus (empresarios irlandeses dueños de la empresa Cubic), quienes vendieron el 28% de las acciones del United por 103 millones de euros y de esa manera GLAZER se quedó con el paquete mayoritario en 2005.

MALCOLM GLAZER es el dueño de FIRST ALLIED CORPORATION, un holding desde donde controla sus inversiones inmobiliarias, participaciones en compañías energéticas y de alimentación, en distintos sectores financieros, como el del gas natural y el petróleo, y temas de salud y medios de comunicación. Una vez su emporio económico aterrizó en Inglaterra, designó sus hijos como directivos de la unidad de negocios MANCHESTER. La estrategia fue sencilla: ofertar y ofertar hasta sumar para su patrimonio todos los títulos de propiedad de la empresa deportiva inglesa. Comenzó con 900 millones de euros provenientes de préstamos bancarios que garantizó con los bienes del club.

La jugada económica y financiera para comprar la propiedad inglesa de la Liga Premier, convirtió al americano MALCOLM GLAZER en una figura odiada por la gran base de consumidores. No es bienvenido ni al estadio OLD TRAFFORD menos a la ciudad de Manchester.

Desde que se hizo con el control del club a mediados de 2005 no ha rentabilizado ingresos como la venta de Cristiano Ronaldo al REAL MADRID por 96 millones de euros. Razón para señalarlo de oportunista por el rumbo que toma el dinero del club para tapar deudas en otras inversiones empresariales.

DAVID MARTÍNEZ, licenciado en Periodismo por la Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna de la Universidad Ramon Llull en Barcelona y diplomado en Periodismo Internacional por la Université de la Sorbonne en París, en un escrito publicado en el Diario la Vanguardia de Barcelona con el título *Las paradojas del dueño del Manchester*, transmite que *"los seguidores británicos se preguntan cómo es posible que un estadounidense multimillonario de origen judío y propietario del equipo de Fútbol Americano de los Tampa Bay Buccaneers que vive en Florida sea el dueño de un club con la historia del United y vea al equipo como una empresa más de su conglomerado empresarial. Cualquiera que se pasee por los pubs y los alrededores del estadio en Manchester y pregunte a los aficionados comprobará que la imagen que desprende el propietario del club no es buena, incluso muchos de los seguidores aseguran que no es bienvenido, quizás por esta razón GLAZER nunca ha pisado el estadio de OLD TRAFFORD. No concede entrevistas ni realiza declaraciones. Con su secretismo, ha alimentado la expectación por conocer su política deportiva"*.

UN NEGOCIO MODELO EN UNA ECONOMÍA LIBERAL

Expone una cultura liberal económica sin una legislación específica acerca de la propiedad de clubes. Prevalece la LIBERTAD mercantil con

UNIDADES de NEGOCIO abiertas a capitales individuales. También la cotización en BOLSA y las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) El modelo exhibe a 9 de sus unidades entre los 20 más ricos de Europa. En Inglaterra la forma de sociedad de responsabilidad limitada es voluntaria. Dada su tradicional cultura liberal económica, propone relativamente pocas restricciones tanto en la propiedad de los clubes como al acceso a la Bolsa de Valores. 11 unidades de las 20 de la Liga profesional inglesa cotizan en el mercado bursátil.

Tuvo una época difícil en los últimos años de la década del 80, cuando fue multado de participar con sus equipos de Liga en los campeonatos europeos como consecuencia del castigo de la UEFA por la excesiva violencia de los hooligans. La imagen estaba por el suelo y hacía falta un cambio radical. Sin embargo, para seguir las recomendaciones del informe Taylor (documento que dio origen a la metamorfosis) era necesario capital. Había que transformar el espectáculo en juegos vistosos, figuras internacionales, estadios cómodos y seguros, mercadeo agresivo y recuperación del hincha con resultados en el campo. La liga Inglesa de Fútbol se creó el 17 de abril de 1888 en el Royal Hotel de Manchester.

En su primer formato contaba con una sola división en la que participaban 12 clubes. En la actualidad, tiene cuatro divisiones, en las que toman parte 92 equipos. El 8 de septiembre de 1888 sonó el silbato inicial del primer partido del reinvento de producto.

Finalmente en 1992 fue creada la Liga Premier por los 20 clubes de fútbol ubicados al tope de todo el sistema de la liga inglesa. Su fundación fue el resultado de un acuerdo por los derechos de transmisión firmado entre los principales clubes y la cadena de televisión por cable y satélite SKY, lo que significaba un incremento en las ganancias para los equipos. Desde su creación, la Liga Premier ha contado con un patrocinio, el cual de paso define el nombre que toma. En este sentido desde 1993 hasta el 2001, el campeonato llevó por nombre FA CARLING PREMIERSHIP. Desde entonces, el inversor es la tarjeta de crédito BARCLAYSCARD. Hasta el 2004 era el BARCLAYSCARD PREMIERSHIP. Luego, por objetivos de comunicación de marketing cambió a BARCLAYS PREMIERSHIP.

**ESCRITO POR
RALF STEVEN ORION, SOCCER
BUSINESS, LONDRES**