



# ¿Por qué Manchester United es un modelo de negocio de economía liberal?

POR RALF STEVENS ORION,  
DEPORTEYNEGOCIOS.COM, LONDRES

## ORIGEN – HISTORIA

Manchester United Football Club. O Manchester United, es una unidad de negocios del entretenimiento con sede en la ciudad de Mánchester, Inglaterra.

Nació en 1878 como el equipo del depósito ferroviario Lancashire and Yorkshire Railway Company.

Pronto el desconocido Newton Heath L&YR (Lancashire & Yorkshire Railway) fundado por el grupo de trabajadores ferroviarios de Manchester, pasaría a convertirse en uno de los clubes de mayor desarrollo de la industria mundial del entretenimiento.

En 1892 llegó a la primera división del fútbol inglés. En 1902 y luego de una crisis económica, J. H. Davies toma el control administrativo y sustituye el nombre origen por el de Manchester United. Su estadio fue bombardeado durante la Segunda Guerra Mundial, pero encontró en el rival de patio, Manchester City, la solidaridad de un arriendo para jugar en Maine Road. Con la gestión de una política de promoción de su

talento juvenil, Matt Busby como entrenador, logró los títulos de Liga de 1956 y 1957.

Este exitoso despegue se detuvo con el desastre aéreo de Múnich de 1958: ocho jugadores del equipo perdieron la vida. Se recuperó y ganó la liga en 1965 y 1967, así como la Copa Europea en 1968. Regresó al éxito en los 90 con el escocés Alex Ferguson para lograr ocho campeonatos de Liga en once años. En 1999, se convirtió en el primer equipo inglés en ganar la Champions, la Premier League y la FA Cup en la misma temporada.

## EL MODELO DE NEGOCIO

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 (MU Finance), Medios de comunicación (MU online, MU Radio, MU TV...), Servicios de restauración (MU Catering), Juegos y apuestas (almacén con todo tipo de objetos).

Es el 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 que supera los 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.

Es también por octavo año consecutivo el más valioso entre los 20 clubes con mayor gestión comercial en los cinco principales campeonatos de Europa.

Manchester United 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 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 mesura administrativa entre ingresos y egresos tras una gestión de empresa desarrollada por un presidente y cinco vicepresidentes.

## LA PROPIEDAD MERCANTIL

La empresa deportiva inglesa es 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 (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 son los mercados estratégicos. En esta ruta de expansión, puso en marcha una poderosa maquinaria de márketing para aprovechar su imagen en Asia y persuadir a 40 millones de hinchas censados como clientes potenciales.

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.

En los recientes tres años Manchester abrió no menos de 10 Megastores en Asia. Entre 2005 y 2012 autorizó licencias comerciales para restaurantes y escuelas de fútbol en Chengdu (sudoeste de China), Hong Kong y Singapur.

## LA CONFLICTIVA COMPRA DE LOS GLAZER

Los Shareholders United (grupo de pequeños accionistas unidos) se opusieron desde un principio a que el dueño de los Bucaneros de Tampa Bay (Malcolm Irving Glazer - 1928 – 2014-) 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 Irving Glazer, (1928 – 2014), era el presidente y dueño de First Allied Corporation, un holding que controla 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 Glazer en una figura odiada por la gran base de consumidores. No era 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 rentabilizó ingresos como la venta de Cristiano Ronaldo al Real Madrid por 96 millones de euros. Siempre fue señalado de oportunista por el rumbo que tomaba el dinero del club para tapar deudas en otras inversiones empresariales.

## CONSUMIDORES FIELES Y EXIGENTES

David Martínez, licenciado en Periodismo por la Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna de la Universidad Ramón 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 con residencia en Florida fuera el dueño de un club con la historia del United e incluyera 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 era bienvenido, quizás por esta razón Glazer nunca pisó el estadio de Old Trafford. No concedió entrevistas ni realizó declaraciones. Con su secretismo, alimentó la expectación por conocer su política deportiva".

## EL PRECIO DEL FRACASO

"El balance que ha logrado por años de gloria, un manejo comercial astuto y cuidado en la marca ha protegido al United de una caída más dramática.

Pero otra temporada en la oscuridad, fuera de la Liga de Campeones, desplomaría completamente su valor, lo que ahuyentaría a los patrocinadores". Lo explica Dave Chattaway, jefe de deportes de Brand Finance. Y lo hace con el antecedente de la temporada 2012/13, que marcó para la empresa un año siniestro.

La BBC lo explicaba así: "A los seguidores del Manchester United no les dolió tanto ver a Iker Casillas levantar la décima Copa del Europa que el Real Madrid obtuvo tras vencer al Atlético en la final de la Champions el pasado fin de semana.

Para ellos fue mucho más fuerte confirmar, dos días después, el negativo impacto financiero que significó la nefasta temporada que acaba de finalizar. No sólo no celebraron ningún título, sino que, por primera vez en 26 años, no podrán ni soñar con emular a Casillas al no haber podido clasificar a ningún torneo europeo.

El temor es que este fracaso en lo deportivo podría traer un costo aún mayor que se podría multiplicar con el paso de los años. Según un estudio de la consultora Brand Finance, el valor de la marca Manchester United fue el que registró la peor devaluación en los últimos 12 meses entre los 50 clubes más valiosos del mundo.

Las pérdidas por US\$98 millones en sólo 12 meses hicieron que por primera vez en más de una década el club inglés cayera hasta la tercera posición por debajo del Bayern Múnich alemán y el Real Madrid, además de perder la máxima categoría para una marca (de AAA+ bajó a AAA).

Otro factor que hace temblar los cimientos en Manchester United es la rápida valoración de sus vecinos de ciudad, el City, que dirigido por el chileno Manuel Pellegrini consiguió dos títulos.

Este éxito deportivo ha hecho que la marca de los "ciudadanos" creciera en un 53%, también impulsado por la expansión de la marca hacia otros mercados como Estados Unidos y Australia.

El informe advierte que Manchester United necesita reaccionar y rápido. Su nuevo técnico, el holandés Louis van Gaal aseguró que el objetivo es ganar la Premier League en su primer año, lo que le permitiría aliviar el impacto de la temporada que acaba de finalizar.

El problema es que no tuvo que terminar la temporada para recibir el primer golpe.

Su principal patrocinador, la marca de autos Chevrolet, puso freno a su campaña ligada a Manchester United siguiendo con el cambio de rumbo establecido por la casa matriz, General Motors, que anunció en diciembre pasado que retirará a Chevrolet del mercado europeo en enero de 2016.

Aunque la firma estadounidense afirma que la decisión no afectará el contrato de siete años por US\$440 millones al tratarse de dos marcas globales, Manchester United necesita más que nunca un éxito deportivo para reafirmar esta relación.

## UN NEGOCIO PARA UNA ECONOMÍA LIBERAL

La liga inglesa expone una cultura liberal económica sin una legislación específica acerca de la propiedad de clubes. Prevalce la libertad mercantil con unidades de negocio abiertas a capitales individuales. También, 11 de sus 20 clubes profesionales cotizan en bolsa. 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 facilita la inversión de capitales extranjeros.

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, márketing agresivo y recuperación del hinchado 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 Facarling Premiership. Desde entonces, el inversor es la tarjeta de crédito Barclaycard. Hasta el 2004 era el Barclaycard Premiership.

Luego, por objetivos de comunicación comercial cambió a Barclays Premiership.

## RENDIMIENTOS FINANCIEROS

A cierre de su ejercicio fiscal el 30 de junio de 2014, Manchester United registró beneficios por importe neto atribuido de 29,9 millones de euros. La facturación ascendió hasta los 543,2 millones de euros, un aumento del 19% con respecto al ejercicio anterior.

Los negocios aumentaron un 24,1% en el apartado comercial. Mientras, las ventas de derechos televisivos crecieron un 33,7%. Por contra, los ingresos en día de partido bajaron un 0,9%.

La empresa deportiva prevé que el próximo año fiscal la facturación descienda hasta el entorno de los 489,3 millones de euros. Y el beneficio bruto de explotación ajustado (Ebitda) baje un 30%, hasta el ámbito de los 113 millones de euros.

## PATROCINIOS POR REGIONES

En la lista de patrocinio regional, la empresa de fútbol es primera con 38 acuerdos. 10 los fichó en 2013. Por este concepto obtiene unos ingresos de 32 millones de euros anuales, el 59% del total de 54 millones que obtienen los 20 clubes más grandes de Europa. La empresa inglesa fue la primera que eligió la estrategia de inversores regionales para rentar los ingresos de márketing. Lo registró en 2008 tras aceptar la oferta de vodka Smirnoff para Asia-Pacífico.

## NUEVO PATROCINADOR MUNDIAL

**CLIENTE:** Adidas

**EL ACUERDO:** contrato de patrocinio técnico mundial y licenciataria de marca.

**COSTOS:** 940 millones de euros.

**DURACIÓN:** 10 años, sujetos a ajustes. Será activado a partir de la temporada 2015/16.

## PORTAFOLIO DE PATROCINADORES

**AON:** El Patrocinador Principal del Manchester United

**CHEVROLET:** Patrocinador automotriz oficial del Manchester United.

**SINGHA:** La cerveza oficial del Manchester United

**EPSON:** Patrocinador oficial de equipos de oficina del Manchester United

**NISSIN FOODS GRUPO:** Socio oficial global de fideos del Manchester United

**DHL:** Patrocinador oficial de logística de Manchester United.

**GLOBACOM:** Patrocinador Oficial de telecomunicaciones integradas del Manchester United para Nigeria, Ghana y la República de Benín.

**VIVA:** Patrocinador oficial de servicios integrados de telecomunicaciones del Manchester United en Bahrén.

**NIKE:** Patrocinador Oficial de ropa deportiva del Manchester United hasta la temporada 2014- 2015.

**BWIN:** Patrocinador oficial de juego y apuestas online del Manchester United

**CASILLERO DEL DIABLO:** Patrocinador oficial de vinos del Manchester United.

**KANSAI PAINTS:** Socio oficial de pinturas.

**YANMAR:** Socio oficial global. El motor del Manchester United.

**STC:** Patrocinador Oficial de telecomunicaciones integradas del Manchester United para Arabia Saudita.

**TM:** Socio oficial de servicios integrados de telecomunicaciones del Manchester United en Malasia.

**VIVA KUWAIT:** Patrocinador oficial de servicios integrados de telecomunicaciones del Manchester United en Kuwait.