



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis de la industria del fútbol Europeo:
La influencia de la participación en la UEFA
Champions League en la performance de los clubes.

Autor.

Carlos Puértolas Sánchez

Director.

Raúl Serrano Lázaro

Facultad / Escuela

2016

Análisis de la industria del fútbol Europeo:

La influencia de la participación en la UEFA Champions League en la performance de los clubes.

Autor: Carlos Puértolas Sánchez

Director: Raúl Serrano Lázaro

Grado: Marketing e Investigación de Mercados

Resumen ejecutivo.

La importancia de la industria del fútbol en la sociedad, el creciente número de seguidores y el constante incremento de sus ingresos en la última década no ha supuesto, sin embargo, una mejora sustancial de los resultados económico-financieros de la industria. A ello se ha unido la crisis interna sufrida por sus máximos organismos reguladores, lo que hace que esta investigación cobre especial relevancia.

La motivación de este trabajo subyace en analizar la industria europea del fútbol y la influencia de los cambios recientes en su máxima competición, la UEFA Champions League, así como los cambios en su formato, el aumento de la demanda y el exponencial efecto del incremento de los beneficios en el sector.

En este contexto y gracias a la utilización de distintas herramientas de marketing, el objetivo de este proyecto tratará de estudiar la relación positiva entre participación en competiciones europeas y la performance económica.

Para abordar este objetivo, estudiaremos la performance deportiva segmentando los clubes de acuerdo al número de representaciones en la UEFA Champions League en la última década, identificando si existe relación entre la cantidad de participaciones y el nivel de ingresos y éxitos de cada club.

Para finalizar, se determinará la rentabilidad económica promedio (ROA) de cada segmento de empresas con la que profundizar en el conocimiento de la relación entre participación en competiciones europeas y performance de la industria.

Analysis of european football industry:

The influence of participation in the UEFA Champions League in the performance of the clubs.

Abstract.

The importance of the football industry in society, the increasing number of followers and the steady growth in revenue over the last decade has not meant, however, a substantial improvement in the financial performance of the industry. This has been joined to the internal crisis suffered by top regulatory bodies, which makes this research is especially important.

The motivation of this work lies in analyzing the European football industry and the influence of the recent changes in its top competition, the UEFA Champions League, as well as changes in its format, increased demand and the exponential effect of increasing revenue in the sector.

In this context and through the use of various marketing tools, the objective of this project will study the positive relationship between participation in European competition and economic performance.

To achieve this objective, will study sport performance of the clubs segmented according to the number of representatives in the UEFA Champions League in the last decade, identifying the relationship between the number of representations and the income level and success of each club.

Finally, will be determined the average profitability (ROA) of each segment with which deepen the understanding of the relationship between participation in European competitions and industry performance.

ÍNDICE.

1.- INTRODUCCIÓN.....	5
2.- CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	7
3.- ESTRUCTURA.....	9
3.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO – PESTL.....	9
3.1.1. Factores Políticos.....	9
3.1.2. Factores Económicos.....	10
3.1.3. Factores Socio-Culturales.....	17
3.1.4. Factores Tecnológicos.....	18
3.1.5. Factores Legales.....	20
3.1.6. Conclusión del análisis PESTL.....	25
3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	26
3.2.1. Poder negociador de los clientes.....	26
3.2.2. Poder negociador de los proveedores.....	27
3.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	27
3.2.4. Productos sustitutivos.....	28
3.2.5. Grupos estratégicos.....	28
3.2.6. Rivalidad entre empresas. Análisis de la estructura competitiva a través de ratios de concentración CR.....	28
3.2.7. Conclusión del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	36
3.3. CONCLUSIONES DEL APARTADO ESTRUCTURA.....	37
4.- CONDUCTA.....	37
4.1. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE CADA SEGMENTO.....	37
4.1.1. Segmento 1.....	38
4.1.2. Segmento 2.....	40
4.1.3. Segmento 3.....	41
4.1.4. Segmento 4.....	42
4.1.5. Atípicos.....	43
4.2. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO.....	45
4.3. CONCLUSIONES DEL APARTADO CONDUCTA.....	46
5.- RESULTADOS.....	48
6. CONCLUSIONES.....	50
7. LIMITACIONES.....	51
8.- BIBLIOGRAFÍA.....	52

9. ANEXOS.....	54
9.1. Anexo 1. Distribución de los ingresos en la Champions League 2014/15.....	54
9.2. Anexo 2. Cuadro-resumen análisis del Macro-entorno (PESTL).	55
9.3. Anexo 3. Cuadro-resumen análisis de las Fuerzas de Porter.	57
9.4. Anexo 4. Ingresos de los equipos Top 20 durante la última década.....	59
9.5. Anexo 5. Índices de concentración acumulados de los 20 equipos con mayor facturación a nivel continental.....	60
9.6. Anexo 6. Segmentación de la Data Base conforme a la participación de los equipos en la UEFA Champions League.....	61
9.7. Anexo 7. Rentabilidades económicas por segmento (ROA).....	69

Índice de Tablas.

<i>Tabla 1– 3.1. Campeones de Liga tras Bosman.</i>	22
<i>Tabla 2–3.2. Segmentación acorde a la participación de los 123 equipos.....</i>	34
<i>Tabla 3–3.3. Segmentación acorde a la participación del Top 20.</i>	35
<i>Tabla 4–4.1. Ingresos de los equipos del Segmento 1.....</i>	38
<i>Tabla 5–5.1. Rentabilidad Económica promedio por segmento..</i>	48

Índice de Gráfico.

<i>Gráfico 1–3.1. Distribución de ingresos de las 5 grandes ligas europeas (Mill. €)</i>	11
<i>Gráfico 2– 3.2 - Costes salariales respecto a los ingresos</i>	14
<i>Gráfico 3– 3.3 -Evolución de los ingresos de la UCL.....</i>	16
<i>Gráfico 4 – 3.4. Resumen análisis factores del Macro-entorno.....</i>	25
<i>Gráfico 5– 3.5. Comparativa de ingresos entre los las 5 grandes ligas y el Top 20.</i>	29
<i>Gráfico 6– 3.6. Comparativa de los índices de concentración acumulados.....</i>	31
<i>Gráfico 7– 3.7. Dominio nacional de los Top 20</i>	33
<i>Gráfico 8–4.1. Distribución de los ingresos del R. Madrid (S.1)</i>	39
<i>Gráfico 9– 4.2. Distribución de los ingresos de la Juventus de Turín (S.2)..</i>	40
<i>Gráfico 10– 4.3. Distribución de los ingresos del Tottenham Hotspur (S.3).....</i>	41
<i>Gráfico 11– 4.4. Performance del West Ham United (S.4).</i>	42
<i>Gráfico 12– 4.5. Performance del Paris Saint-Germain (Atípico)..</i>	44
<i>Gráfico 13– 4.6. Mapa de posicionamiento de los segmentos..</i>	45
<i>Gráfico 14–5.1. Relación seguidores – ingresos de segmentos..</i>	47

1.- INTRODUCCIÓN.

El denominado fútbol moderno se caracteriza por la progresiva mercantilización y el dominio de las competiciones por parte de las empresas con mayor poder económico, siendo estos de forma reiterativa, los campeones tanto de sus torneos domésticos como del continental, intensificando, por lo tanto, las asimetrías entre empresas.

En este contexto, nuestro objetivo, pretende profundizar en el conocimiento del mercado europeo del fútbol por medio de los factores que influyen en la performance económica. En concreto, el trabajo se centra en el análisis de la influencia de la participación en la UEFA Champions League (UCL) en los resultados que obtienen las empresas de la industria y en el equilibrio competitivo. De este modo, el presente trabajo ha estado apoyado en diversos estudios de la literatura deportiva relacionados con el objetivo planteado, para situar el estado de la cuestión y después tratar de ofrecer en el análisis empírico los resultados que permitan obtener un mayor conocimiento de la industria.

Para estructurar el contenido del proyecto se ha utilizado el paradigma “Estructura – Conducta – Resultado” procedente del enfoque de la Economía Industrial (Cabral, L, 1991 a través de Mason, E. & Bain, J.S. 1959).

Atendiendo al “Ranking de coeficientes de la UEFA” el trabajo se centrará en el estudio de las 5 grandes ligas, ya que son las que, en mayor medida, concentran los ingresos de la industria europea y los éxitos deportivos. Para poder determinar el grado de desequilibrio existente, se han comparado los equipos más poderosos de la industria, previa segmentación acorde a la participación en la UEFA Champions League. (Football Money League 2016 & Annual Review of Football Finance 2016 de Deloitte).

Partiendo de una perspectiva general, la industria del fútbol europeo ha estado inmersa en una crisis económico-financiera lo que ha desembocado en la instauración de una normativa de control del costes salarial y transparencia financiera (Barajas y Rodríguez, 2010 y Drut, B. y Raballand, G, 2012).

A la hora de analizar el grado de desequilibrio de la industria en el apartado “Estructura” utilizaremos las tres principales partidas que conforman los ingresos de los clubes para posteriormente, a través de los ratios de concentración CR, poder

determinar las cuotas de mercado acumuladas de los líderes del mercado, y así definir el grado de equilibrio competitivo existente. Dichas partidas de ingresos son las siguientes: Matchday, derechos de retransmisión y patrocinio o fuentes comerciales.

El uso de ratios de concentración para analizar el equilibrio competitivo se fundamenta en trabajos previos tales como Brandes y Frank (2007) o Lee y Fort (2012).

Referente a la asistencia a los estadios o “Matchday”, es una gran fuente de ingresos, sobre todo dada la peculiaridad de la industria donde el grado de lealtad de los aficionados es mucho mayor que cualquier otro negocio (Hassan y Hamil, 2010), no existiendo la típica relación cliente-proveedor, y encontrándonos ante auténticos prescriptores del club o Lovemarks (Kevin Roberts, 2005).

Autores cuestionan el incremento en el reparto de ingresos que hacen más amplias las diferencias, afectando al equilibrio en la industria (Szymanski, Kesenne, 2004), hecho que se ha visto potenciado con los cambios efectuados en el formato de la UEFA Champions League relacionados con las distribuciones económicas en la competición. Otros autores como Simon Rottenberg, unos de los pioneros en la economía del deporte que con su estudio “Journal of Political Economy” (1956) defendió la necesidad de distribuir talento de una forma equitativa con el fin de lograr un equilibrio competitivo mayor, generar mayor incertidumbre en el resultado y con ello aumentar el atractivo de la industria. En la actualidad, una hipótesis centrada en alcanzar la equidad entre clubes resulta inverosímil dada la coyuntura del sector y la alta monopolización del mercado, pero en el caso de ser posible, la liga ideal sería aquella donde todos los equipos tuviesen la posibilidad de clasificarse para la UEFA Champions League, evitando la existencia de ligas bipolares (Montes & Sala, 2012).

El trabajo finalmente analizará la relación existente entre la performance financiera y la deportiva de los distintos clubes, comparando cuotas de mercado, índices de concentración, participación, las rentabilidades económicas de cada segmento de empresas (agrupadas en función de su participación en la máxima competición europea), y en definitiva, reafirmará el dominio de la industria por parte de un grupo reducido de empresas y las asimetrías cada vez más grandes entre clubes de la misma categoría.

2.- CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Para abordar el objetivo de estudio, hemos realizado una investigación de mercados mediante “estudios de gabinete o despacho”, donde la información necesaria para realizar este proyecto se encuentra ya disponible (Deloitte, Base de datos AMADEUS Unizar, Transfermarkt, Web oficial de la FIFA y UEFA), elaborando una base de datos donde plasmar la performance deportiva a través de la participación de una muestra de 123 equipos profesionales en la UEFA Champions League, y la performance económica de los 20 equipos más poderosos de esta base, determinando su dominio a partir de los ratios de concentración de sus ingresos.

Todos los equipos analizados conforman las cinco grandes ligas europeas (La Liga Española, Bundesliga Alemana, Calcio Italiano, la Ligue de Francia y la Premier League Inglesa), segmentados de acuerdo al número de participaciones en la UCL desde la temporada 2005/2006 hasta la 2014/2015, para su posterior estudio mediante una muestra representativa de cada uno de los equipos que integran cada grupo.

De este modo podremos conocer si los equipos de un grupo poseen características comunes que los diferencian del resto, si el grado de dominio a nivel deportivo está relacionado directamente con la performance económico-financiera de los clubes o no, valorando las asimetrías encontradas en el caso de que existan.

El estudio de la industrial del fútbol europeo se organiza en torno a los elementos que conforman el paradigma ECR (Estructura – Conducta – Resultado) basado en el modelo clásico de la economía industrial (E. Mason & J. S. Bain 1959, Organización Industrial, Harvard)

En el apartado estructura se estudiarán las condiciones de competencia de la industria y su contexto, centrándonos en la influencia de los cambios en la UEFA Champions League y apoyándonos para ello en herramientas de marketing como el PESTL para definir el macro-entorno y un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, centrado más en la grado de competencia del fútbol europeo.

En este contexto y focalizándonos en la estructura de ingresos de la industria y su alta regularización, nos encontramos ante una industria regulada pero con desequilibrios entre las empresas que lo conforman como posteriormente demostraremos. Ante tal situación, los máximos organismos (FIFA y UEFA) han desarrollado normativas enfocadas al control financiero (Fair Play Financiero) y a la gestión de los traspasos.

Como han apuntado diversos autores (Barajas y Rodríguez, 2010 y Drut, B. y Raballand, G. 2012) era necesaria la implantación de un control de costes que velara por la estabilidad presupuestaria. Atendiendo al ratio costes salariales/ingresos de las cinco grandes ligas, alrededor del 70% de los ingresos se destinaban a sufragar los costes de la plantilla, siendo la principal partida de gastos de los clubes cuyo grado de endeudamiento es alto en la mayoría de las ligas, a excepción de Alemania y Francia. Esta situación ha obligado a la instauración del Fair Play Financiero, gracias al cual dicha relación está mejorando, exigiendo una mayor transparencia en las cuentas y un control con el reto de alcanzar un mayor equilibrio entre ingresos y gastos. Pese a la leve mejoría, no se deben descuidar estos desfases.

Por otro lado, se ha realizado especial hincapié en el grado de rivalidad de la industria a través del exhaustivo análisis de la performance de cada club y liga por medio de las cuotas de mercado y el índice de participación en Champions de los equipos.

Para conseguir una mayor equidad y simetría en la relación entre grupos, la muestra comparativa se ha efectuado con los 20 equipos europeos con mayores ingresos en la última temporada analizada.

En cuanto a la conducta, explicaremos las características propias de cada segmento y las distintas competencias a partir de la performance de uno de los equipos que agrupa cada segmento, así como las estrategias que cada club desarrolla conforme a sus posibilidades en el mercado. Todo esto se reflejará en un mapa de posicionamiento, relacionando segmentos con las exigencias del mercado.

Finalmente, en el análisis de resultados, se ha construido la ROA de las empresas de la industria, con la que realizaremos una comparativa entre las rentabilidades promedio de cada segmento de equipos que nos aportará los resultados definitivos a cerca del objetivo específico del trabajo, estudiando la relación entre participación en competición europea y performance de las empresas de la industria.

3.- ESTRUCTURA.

Desarrollaremos en este apartado con un marcado carácter de marketing analítico, el estudio del entorno, la industria, la competición y el grado de rivalidad, finalizando con la segmentación de equipos acorde a sus participaciones en el torneo. A grandes rasgos, nos encontramos ante un mercado compuesto por grandes multinacionales con diferentes recursos y capacidades, y por lo tanto, con fuertes asimetrías en la industria.

3.1.ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO – PESTL.

La Industria del fútbol europeo se ve afectada por una serie de factores del macro-entorno, impulsando o mermando, en diferentes casos, la participación y competitividad de los equipos en las competiciones en las que participa.

3.1.1. Factores Políticos

Centrándonos en la industria del fútbol, existe un organismo de gobierno encargado de la gestión, regulación y control de las competiciones a nivel global, la FIFA.

La Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol (FIFA), es el organismo rector del fútbol mundial, responsable de la organización y la gestión de los principales torneos internacionales de fútbol. Cuenta con 209 asociaciones afiliadas (federaciones) agrupadas en seis confederaciones que apoyan y ayudan a la FIFA en la su labor.

Las confederaciones continentales son¹:

- CAF - Confederación Africana de Fútbol (África)
- AFC - Confederación Asiática de Fútbol (Asia y Australia)
- CONCACAF - Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol (América del Norte y América Central)
- CONMEBOL - Confederación Sudamericana de Fútbol (América del Sur)
- OFC - Confederación de Fútbol de Oceanía (Oceanía)
- UEFA - Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (Europa)

La UEFA es el órgano que coordina el fútbol en Europa, tanto a nivel de clubes como de selecciones, siendo la Champions League el torneo más relevante a nivel de equipos.

¹ “Las 6 Asociaciones/ Confederaciones FIFA” <http://es.fifa.com/associations/index.html>

Casos de corrupción FIFA y UEFA - Proceso de saneamiento y regeneración:

Mención a tener en cuenta es la convulsa situación que el máximo organismo del fútbol ha sufrido con diversos escándalos de corrupción y sobornos, donde miembros del mismo, incluido Joseph Blatter (Ex-presidente de la FIFA) y Michael Platini (Ex presidente de la UEFA) han sido condenados por las autoridades competentes, relegados de sus cargos y suspendidos de cualquier actividad relacionada con el fútbol.

Dicha situación no ha pasado inadvertida, y el mundo se ha hecho eco de esta tesitura, copando las portadas e informativos del mundo entero (BBC, El Mundo, El País,...)

La FIFA ha actuado en consecuencia y ha comenzado un proceso de regeneración del máximo organismo futbolístico con profundas reformas con las que paliar la peor crisis de la historia de esta organización, aprobadas el 26 de febrero de 2016, así como la elección de un nuevo presidente (Gianni Infantino).

Entre estas reformas² destacan la limitación del mandato, la separación de funciones, la creación de comités de gestión, gobernanza y control del gasto, la publicación anual de las retribuciones del presidente y de los miembros del consejo FIFA, fomentando valores como la transparencia y tolerancia “Cero” a la corrupción. Creación de una comisión financiera, una auditoria externa, un mayor compromiso con los Derechos Humanos e incremento del papel de la mujer como bases para iniciar el “lavado de cara” del máximo organismo futbolístico.

Inestabilidad política continental: La posibilidad de que ciertos países abandonen la UE podría originar un nuevo panorama en la industria del fútbol europeo al que la FIFA se deberá adaptar y estudiar posibles modificaciones en el formato de la UCL.

3.1.2. Factores Económicos.

En la actualidad, la industria del fútbol mueve cada vez más flujos de capital. Para analizar los factores económicos nos hemos apoyado en el último informe anual realizado por Deloitte³ en 2016 sobre la situación económica y financiera del fútbol europeo, referente a lo acontecido en la temporada 14/15, última considerada.

Se han analizado una serie de métricas correspondientes a la capacidad de cada liga en general, y club en particular, para generar ingresos, permitiendo una clasificación de los mismos de acuerdo a 3 factores: la asistencia (compra de entradas), derechos de transmisión (competiciones locales e internacionales) y fuentes comerciales (patrocinio)

² “Proceso de reformas FIFA” <http://es.fifa.com/governance/how-fifa-works/the-reform-process.html>

³ Informe Anual - Football Money League 2016, Deloitte (January 2016)

- **Incremento anual y constante de los ingresos de la industria:** A grandes rasgos, los 20 clubes con mayor facturación (9 de ellos ingleses) acumulan cerca de 6.600 millones de euros, experimentando un crecimiento constante interanual del 8%.

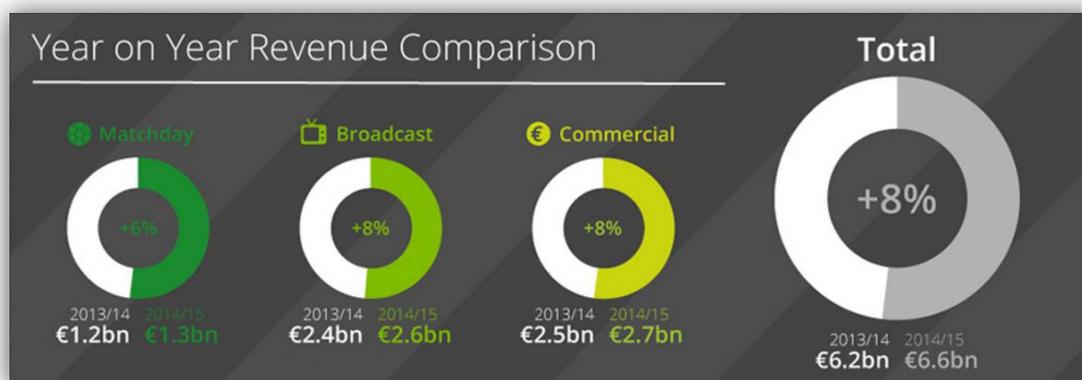


Imagen 1– 3.2. Ingresos de la industria del Fútbol Temporada 14/15. Fuente: Deloitte.

Si obtenemos una visión más global del sector, según el estudio “*Annual Review of Football Finance*” de Deloitte, podemos destacar que la totalidad de la facturación de las cinco grandes ligas europeas alcanzó los 12.055 millones de euros en la temporada 2014/15 experimentando un crecimiento respecto a temporadas pasadas.

A su vez, el volumen total del mercado del fútbol europeo también creció hasta alcanzar los 22.000 millones de euros, frente a los 20.000 del año pasado. A modo de previsión futura, según Deloitte se espera que la industria del fútbol europeo continúe creciendo y alcance los 25.000 millones euros en 2016/17.

A continuación se presenta la distribución de los ingresos de la industria en función de cada liga y atendiendo a los tres factores anteriormente expuestos.

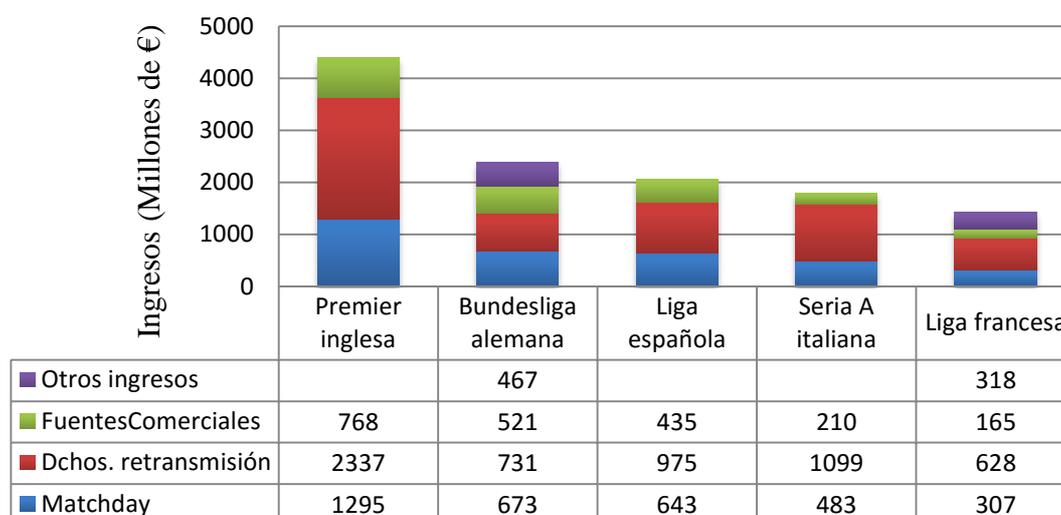


Gráfico 1–3.1. Distribución de ingresos de las 5 grandes ligas europeas (Mill. €). Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Deloitte.

Como podemos comprobar, tanto por nivel de facturación como por cantidad de clubes en el ranking, Inglaterra con la Premier es la clara dominadora del mercado europeo, consolidando su liderazgo en la industria y siendo la competición con mayor facturación (4.400 millones de euros), experimentando un crecimiento del 12,8% respecto a la pasada edición. Dichos ingresos provienen de las tres fuentes mencionadas: los derechos de retransmisión que suponen un 53% de los ingresos (2.337 millones de euros) gracias a los nuevos acuerdos televisivos nacionales e internacionales; un 29% son generados por el “Matchday” y el 18% restante de los derechos comerciales, publicidad y sponsors. Cabe destacar, como veremos en el análisis del grado de concentración de la industria, que la Premier es la liga con el reparto más equitativo de los ingresos entre sus clubes.

La liga española se encuentra en tercer lugar, facturando la mitad que la Premier, y al contrario que estos, el reparto de sus ingresos no es proporcional, donde el 55% de los mismos es propiedad de los claros dominadores nacionales, R. Madrid y FC Barcelona.

La mayor presencia de equipos ingleses como clubes generadores de ingresos se debe a un reparto más equitativo de los **derechos de retransmisión** de partidos. Al contrario que la Liga Española, donde el 86% de estos ingresos pertenecen a solo tres equipos (Real Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid). Más precoz es el caso del PSG donde sus ingresos equivalen a la suma de ingresos de 14 equipos de su propia liga.

Si nos centramos en la **asistencia a los partidos**, la Bundesliga registra los niveles promedio más altos de asistencia en comparación con el resto de ligas europeas, con más de 42.600 personas por partido y una ocupación del estadio de más del 90%. Sin embargo, la Premier League contó con una ocupación del 96%, aunque su asistencia media es menor, de 36.500 personas por partido. El promedio de asistencia en el resto de ligas oscila entre los 21.000 a 26.000 espectadores, siendo a nivel global alta.

El último gran generador de ingresos proviene de la **publicidad y los patrocinadores (sponsors)**, los cuales son una fuente de ingresos fundamental para clubes y futbolistas. Los clubes modestos sobreviven gracias a los ingresos de sus patrocinadores, por otro lado, para los clubes más grandes, son un trampolín a la hora de posicionarse en la élite mundial, favoreciendo la contratación de grandes estrellas.

Debemos puntualizar que las grandes marcas no patrocinan exclusivamente a clubes, sino que también lo hacen con los futbolistas. Tal es la influencia y los ingresos adquiridos, que en los contratos de muchas de las estrellas existen cláusulas donde el club se beneficia de las aportaciones obtenidos por el futbolista en concepto de “Derechos de Imagen”, en su totalidad o en un porcentaje determinado.

Atendiendo a la última clasificación realizada por la prestigiosa revista *Forbes*⁴, entre los cinco primeros equipos deportivos más valiosos del mundo en 2015, tres pertenecen al ámbito futbolístico (Madrid primero con un valor de 3.260 millones de dólares, el FC. Barcelona cuarto con 3.160 millones de dólares y el Manchester United en quinto lugar con un valor de 3.100 millones de dólares), donde el valor de marca, la distribución de los derechos de televisión y los éxitos deportivos han sido clave. Destacar que la clasificación de *Forbes* habla del concepto valor, referenciando elementos intangibles como la marca, el posicionamiento y el prestigio.

Si atendemos exclusivamente a datos cuantitativos (*Deloitte Football Money League 2016*), el Real Madrid es además, el club con mayores ingresos en el panorama futbolístico, alcanzando una cifra de facturación de 577 millones de euros (647 millones de dólares) distribuidos de la siguiente forma: 129,8 millones en concepto de entradas, 199,9 millones por derechos televisivos y 247,3 millones en publicidad y patrocinio.

- **Altos costes salariales - atractivos y desorbitados:** Para que los equipos alcancen los éxitos deportivos marcados se requiere realizar un sacrificio económico a la hora, tanto de comprar talento en el mercado, como de ofrecer salarios atractivos que despierten el interés de los jugadores. La adquisición de grandes futbolistas supone un gran esfuerzo e importantes inversiones para la mayoría de los equipos, destinando más de la mitad de sus ingresos en estas operaciones.

⁴ Los 25 equipos más valiosos del mundo en 2015 (Forbes). <http://www.forbes.com.mx/los-25-equipos-deportivos-mas-valiosos-del-mundo-en-2015/>

A continuación se muestra un resumen del porcentaje de ingresos invertidos en salarios, junto con el importe del coste.

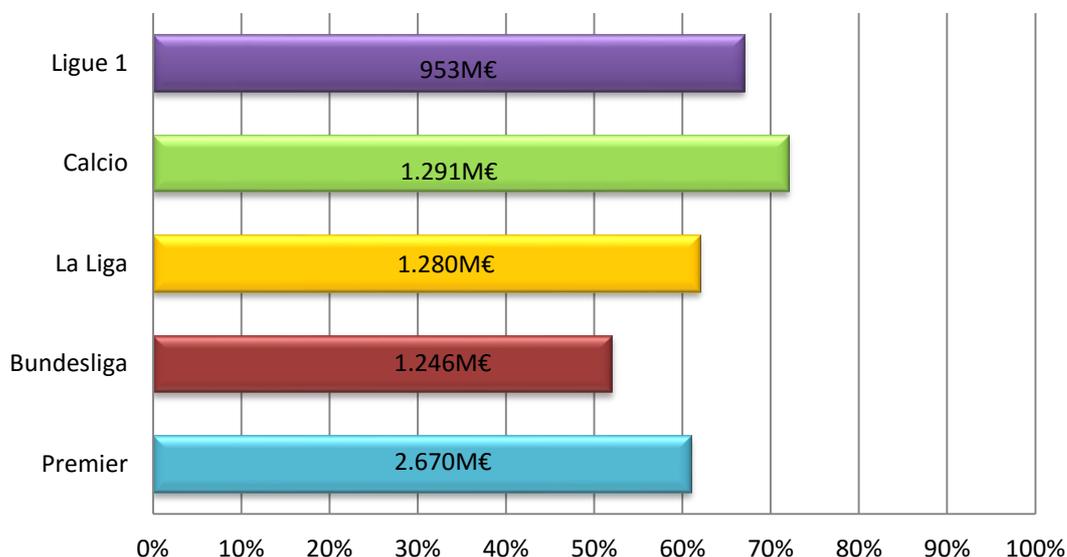


Gráfico 2– 3.2 - Costes salariales respecto a los ingresos. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Deloitte.

Podemos afirmar que la Liga Italiana invierte el mayor porcentaje de sus ingresos obtenidos en costear salarios, al contrario que la Bundesliga. Sin embargo, si nos fijamos en la cuantía económica, es la Premier League la que más dinero destina a este tipo de gastos, solo que debido a su alta facturación, hace que el porcentaje total invertido de los ingresos sea inferior a otras ligas.

Los jugadores son fundamentales en la consecución de los objetivos marcados, sin embargo, la UEFA recomienda que dichas partidas de gastos no sobrepasen el 50% de los ingresos, hecho que solo cumple la Bundesliga.

- **Enriquecimiento de la zona y generación de empleo:** Contar con un club que compite en la élite origina ganancias y el desarrollo de la zona, conllevando a la creación de empleo directo e indirecto, y con la participación en la UCL, el aumento de la balanza de pagos, consecuencia de la llegada de aficionados extranjeros. Si a ello le sumamos una plantilla con futbolistas mediáticos, los ingresos sufren un incremento sustancial.

- **Restricciones económicas:** Por el contrario, existe una limitación en perjuicio de los grandes clubes con el que se pretende evitar una fractura mayor entre los equipos de una misma liga, conocida como *Fair Play Financiero* (FFP)⁵, será comentado a posteriori en el apartado legal. El máximo organismo del fútbol ha llevado a cabo una normativa cuyo fin es la protección de este deporte frente a las malas prácticas de algunos clubes, imponiendo una estricta regulación del mercado de traspasos, la competición y reglando y controlando las altas inversiones de los equipos.

- **Altos beneficios económicos por participar en la UEFA Champions League.** Para finalizar el apartado económico y centrándonos en la competición que nos incumbe, es necesario puntualizar los suculentos beneficios económicos con los que cuentan los clubes clasificados para la fase de grupos de la UCL.

Actualmente, la máxima competición continental cuenta con unos pagos cuyas cantidades fijas están acordadas previamente antes del inicio de la competición, las cuales se incrementan conforme los equipos pasan de ronda. Dicha cifra ha experimentado un incremento durante las últimas ediciones y se prevé que continúe. Cuenta con una distribución uniforme referida al paso de ronda, independientemente del renombre del equipo, y a su vez, con un variable (Market Pool o Fondo de Piscina) distribuido dependiendo de factores como: el valor proporcional del mercado de las televisiones nacionales, de la clasificación en el campeonato nacional la edición anterior y del número de partidos disputados en la UCL.

En el Anexo 1 podemos encontrar detalladamente la distribución financiera de dichos ingresos que aporta la Champions League durante la temporada 2014/15. Como podemos comprobar, dicha competición es sumamente rentable para los participantes.

El desembolso total de la última edición de la UCL 2014/15, alcanzó los 1.029 Millones de € (987,9 Millones si no consideramos la fase de Play-Off), alrededor de unos 83 millones más que la temporada anterior, que a su vez cuenta con unas bonificaciones extra para aquellos equipos que no avanzaron en las rondas previas de clasificación, así como bonos solidarios como método de ayuda a clubes de primera división que no han formado parte en la competición para el desarrollo de la cantera. Pese a esto, las diferencias entre los ingresos de un participante y uno que no participa son abismales.

⁵ “Reglamento del FFP que cubre las dos últimas temporadas, así como la temporada 2015/16 en adelante” <http://www.football-league.co.uk/news/article/2015/football-league-ffp-guidance-2632728.aspx>

Respecto al futuro próximo, la UEFA ha anunciado un nuevo aumento sustancial y progresivo en el sistema de retribución financiero respecto a las pasadas ediciones, y que se llevará cabo para el ciclo 2015/18, tanto en la Champions como en la Europa League⁶. Esta medida se ha adoptado junto con la cooperación de la Asociación Europea de Clubes (ECA) y es sin duda, un aliciente añadido para la lucha de los clubes europeos por una plaza en la competición continental.

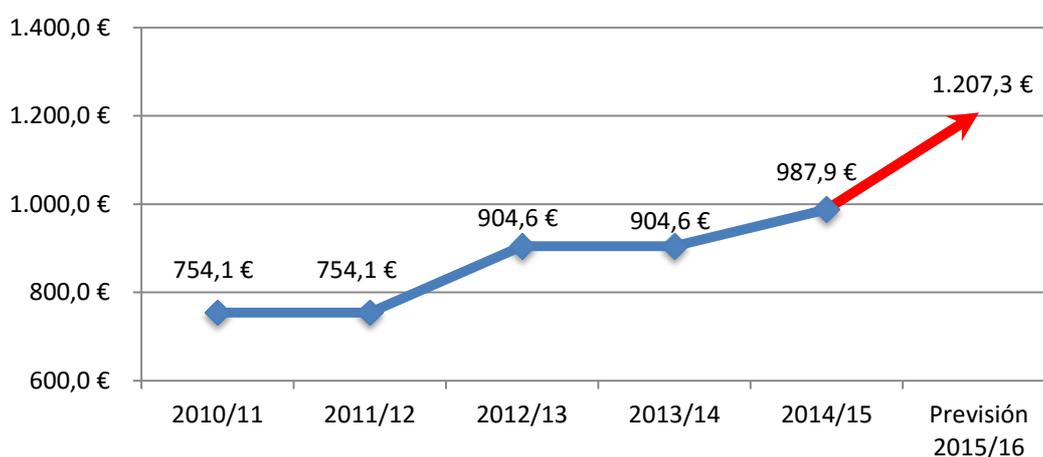


Gráfico 3– 3.3 -Evolución de los ingresos de la UCL. Fuente: Elaboración propia con datos UEFA

Este nuevo sistema de distribución aumentará los fondos recibidos por los clubes participantes y también fortalecerá el principio de solidaridad de la UEFA, proponiendo un incremento del 35% (112 millones de € frente a las 82,4 millones del periodo 12/15) y destinándolos tanto a los clubes no clasificado para la fase de grupos, como a los que no se clasificaron para participar en competiciones europeas.

Es necesario y vital modificar este sistema de reparto, ya que como veremos, los clubes con mayor poderío económico son los que acaban alcanzando año tras año las fases finales de la UCL, incrementando sus ingresos y su dominio en la competición, es decir, es un bucle constante dominado por unos cuantos equipos donde es imposible competir.

⁶ Distribución de los ingresos de la Champions League.

<http://es.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=1858503.html>

3.1.3. Factores Socio-Culturales.

- **La Multiculturalidad:** La multiculturalidad de los integrantes de las plantillas de los distintos clubes (Staff, cuerpo técnico y jugadores) se ve reflejada en su masa de seguidores, movilizándolo un gran número de fieles indistintamente de la nacionalidad, país donde residan o edad por un mismo escudo.

Estos datos se ven reflejados, por ejemplo, en el informe de investigación realizado por “VisitBritain” donde muestra que 800.000 visitantes llegan a Inglaterra cada año para presenciar partidos de fútbol, proporcionando ingresos por valor de 684 millones libras (828 millones de € aproximadamente) para la economía nacional.

El fútbol traspasa fronteras, los aficionados de los clubes dejan de relacionarse con el ámbito geográfico, sino más bien, con un sentimiento hacia la marca.

- **Los aficionados, supporters y la cultura futbolística:** El fútbol es el deporte que mayor masa social mueve aunque este hobby resulta cada vez más caro para los aficionados⁷, aun así, esto no supone un impedimento para los seguidores.

Mencionar como aspecto negativo los denominados “Ultras o Hooligans”, plagas de seguidores que dañan el deporte con sus acciones violentas y que los clubes tratan de desvincular su imagen de los mismos ventando su acceso a los estadios, evitando así sanciones disciplinarias que afecten a su performance por dichos actos vandálicos.

- **Love-Marks y Hate-Marks:** Los fans y seguidores son parte fundamental en esta industria. Esta ferviente cultura futbolística crea auténticos fieles por un escudo, pudiendo soportar y perdonar fallos que no tolerarían a ninguna otra marca.

De este modo, cualquier club de fútbol, en mayor o menor grado, puede definirse como una “Lovemark” por el simple hecho de los lazos afectivos que crea con sus seguidores y las emociones que les genera, pasando del llanto a la alegría y a la euforia colectiva con un simple gol y padeciendo como propios los problemas del club gracias al sentimiento de pertenencia generado. Este concepto es definido por *Kevin Roberts* en su libro “*Lovemarks, el futuro más allá de las marcas*”.

Por su puesto, un equipo no puede ser idolatrado por todos, y en ocasiones el amar a un club supone el odiar a su antagonico, ser un Hatemark. (Real Madrid vs FC Barcelona).

⁷ “Football remains expensive” – “El fútbol sigue siendo caro”: Según la encuesta realizada por Halifax los abonos de temporada en la Premier han experimentado un aumento de un 165% respecto a su coste hace 10 años, así como los costes en comida y ocio. (Fuente: Footballeconomy.com)

3.1.4. Factores Tecnológicos.

- **Investigación, desarrollo e innovación:** Han favorecido la expansión del fútbol de forma global. La posibilidad de jugar los partidos a diferentes horas, en cualquier época del año y país gracias a la construcción de estadios con los últimos avances tecnológicos ha supuesto un gran avance para la industria y sobre todo para el correcto desarrollo de la UEFA Champions League.

Un ejemplo son los estadios de 3ª generación en Rusia (Campo calefactable, hierva híbrida entre natural y artificial, etc.), que cuentan con certificación de calidad FIFA y favorecen la disputa de partidos oficiales dadas la complicada climatológicas de la zona. La FIFA también ha decidido incorporar progresivamente la tecnología a los partidos, favoreciendo su desarrollo, el control del rendimiento de los futbolistas y ayudando al árbitro en el desempeño de sus decisiones, por ejemplo, evitando los “Goles Fantasma”.

La FIFA, en su constante búsqueda por el desarrollo ha lanzado una serie de programas:

- El lanzamiento del “Programa de desarrollo Goal”⁸ ha permitido a cada asociación miembro beneficiarse de la financiación para abordar proyectos de desarrollo futbolístico, permitiendo la construcción y remodelación de infraestructuras y estadios, así como financiamiento para academias para jóvenes talentos.
- El “Programa Performance”⁹, permite a las asociaciones FIFA embarcarse en proyectos de evolución y mejora, obtener el apoyo de expertos, consultoría y ayuda económica.

- **Comunicación, tecnología e E-commerce:** Han permitido que los aficionados estén informados en todo momento de los resultados, ligados a estadísticas deportivas que hacen que el usuario posea un conocimiento completo del partido en juego.

La interactividad de los aficionados ha crecido gracias al desarrollo de webs donde realizar apuestas deportivas en vivo, comprar merchandising o adquirir entradas.

Actualmente se ha producido un incremento sustancial del número de casas de apuestas on-line, algo no cotidiano hace una década; a su vez, todos los clubes profesionales han desarrollado su web oficial donde informar sobre las últimas noticias del equipo, al igual que tienen implantado un sistema de E-commerce, enlazado a la tienda del club y la venta de entradas, adaptándose al entorno y a las nuevas exigencias del cliente.

⁸ “Programas de Desarrollo GOAL” <http://es.fifa.com/development/facts-and-figures/index.html>

⁹ “Programas Performance” <http://es.fifa.com/development/videos/y=2016/m=3/video=programas-de-desarrollo-de-la-fifa-performance-2769635.html>

- **Control de transferencias y capitales:** La FIFA ha desarrollado una serie de sistemas que le permiten controlar la actividad y situación económica-financiera de los clubes y sus movimientos en el mercado de traspasos.

Early Warning System (EWS)¹⁰: Es un sistema de control exhaustivo cuyo objetivo primordial es proteger la integridad del deporte supervisando el mercado internacional de apuestas deportivas. Informa a la FIFA de todos los casos que influyan en los partidos de sus competiciones. Sus funciones incluyen vigilar, investigar, prevenir y aportar información relativa sobre amaños y apuestas deportivas, además de supervisar todas las competiciones de la FIFA, entre ellas la UEFA Champions League.



Imagen 2– 3.5. Logo Early Warning System (EWS)

Transfer Matching System (FIFA ITMS)¹¹: Es una herramienta que regula el mercado de traspasos de futbolistas profesionales a nivel global, manteniendo su transparencia e integridad, y definiendo claramente los términos y condiciones de los contratos.

El poder económico de los clubes y la entrada de capitales externos ha otorgado a algunos equipos un excesivo control de los activos estratégicos (los jugadores). Es cada vez más común que un millonario empresario adquiera un Club y compre jugadores de élite para conformar equipos muy competitivos, o por el contrario, que los clubes entren en quiebra por no poder cubrir los costes asociados al equipo, afectando al equilibrio de la competición y magnificando las diferencias entre los clubes pequeños y los grandes. Para luchar contra actos de competencia desleal, se hace imprescindible que la FIFA inicie una necesaria regulación y control del mercado de transferencia de jugadores, velando por el cumplimiento de la normativa, protegiendo a jugadores menores, supervisando las transferencias efectuadas y sancionando si fuera necesario.



Imagen 3– 3.6. Logo Transfer marketing System

¹⁰ “Early Warning Sisytem (EWS)” <https://www.fifa-ews.com/es/>

¹¹ “Transfer Matching System (TMS)” <http://www.fifatms.com/es/>

3.1.5. Factores Legales.

La industria del fútbol se encuentra altamente reglada por la gestión de la FIFA y la UEFA, restringiendo ciertas conductas relacionadas con el mercado de traspasos. Ciertamente, que algunas de estas leyes fueron creadas con la finalidad de favorecer a aquellos clubes con posibilidad de realizar grandes desembolsos en fichajes “galácticos”.

Han existido y existen una serie de leyes que han marcado el devenir del fútbol, dando pie a la globalización de este deporte y cuyo resultado se refleja en el panorama futbolístico actual, donde las cinco grandes ligas europeas tienen el poder del fútbol mundial, y en cada una de ellas solo 2 o 3 equipos cuentan con suficientes recursos para salir victoriosos al final de la temporada. Fruto de esta situación podemos destacar:

“Ley Beckham”¹² o Jugador Franquicia: Se aprobó con el objetivo de estimular la economía y atraer talento a España de profesionales extranjeros altamente cualificados los cuales podían aprovecharse de este régimen especial para tributar como no residentes, siendo David Beckham el primero en beneficiarse del mismo.

Por tanto, los talentos extranjeros que cambiaban su residencia fiscal a España gozaban de una legislación muy provechosa, tributando solo por rentas obtenidas en España al tipo reducido de no residentes (24%), frente a tributar como ciudadano español al 45%.

En 2010, sufrió un recorte cuantitativo, limitando su aplicación a retribuciones que no excedieran de 600.000 euros anuales (incluidos futbolistas), encareciendo las contrataciones de estrellas por parte de los clubs españoles y eliminando la ventaja competitiva que tenían frente a clubs extranjeros.

Finalmente, desde el 1 de enero 2015, en la última reforma fiscal, Hacienda excluye definitivamente de este régimen la contratación de deportistas profesionales, cotizando a partir de entonces al 45%, exactamente igual que un deportista nacido en España y debilitando la capacidad para atraer a futbolistas de élite.

La Ley Beckham ayudó a que España se convirtiese en una potencia mundial a nivel deportivo y centro del universo “fútbol”, obteniendo una gran ventaja en el mercado frente al resto de ligas europeas, de ahí que la Liga Española se considere “La mejor liga del Mundo” y que sus equipos suelen dominar las ediciones de la UEFA Champions League.

¹² La Ley Beckham: (Real Decreto 687/2005) es una ley española vigente entre 2005 y 2015 que otorgaba una tributación especial en el IRPF a los futbolistas extranjeros. Se han consultado distintas noticias recogidas en Webs como: bolsamania.com, economia.elpais.com y cincodias.com entre otras.

La “Ley Bosman” y su resolución originó la mayor revolución en el mundo del fútbol, marcando un antes y un después en la historia del deporte.

El 15 de diciembre de 1995 fue el día en el que, para algunos, los futbolistas fueron al fin reconocidos, mientras que para otros, el fútbol se convirtió en negocio. Además, contribuyó a que las diferencias entre clubes aumentarían en mayor proporción.

La demanda de Jean Marc Bosman, un modesto futbolista profesional belga, contra su club, la Federación Belga de Fútbol y la UEFA (FIFA) por haberle impedido su traspaso, tras finalizar su relación contractual con su antiguo equipo, tuvo enormes consecuencias, logrando que el Tribunal de Justicia de la Unión Europea le diera la razón y obligara a la UEFA (FIFA) a modificar su reglamentación.

Para defender sus intereses, Marc se amparó en el Tratado de Roma¹³, el cual prohíbe a los organismos deportivos limitar el acceso de los profesionales comunitarios a las competiciones organizadas por la Comunidad Europea. Y además, veta a los clubes a cobrar compensaciones por aquellos jugadores cuyo contrato ha finalizado, apelando a la libre circulación de personas, servicios y capitales en la Unión Europea (Artículo 48 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea).

La sentencia dictada liberalizó el mercado de traspasos, otorgando a los futbolistas la autonomía de abandonar y negociar con otro equipo, ilegalizando el derecho de los clubes a cobrar cánones por transferencias en concepto de formación o promoción por jugadores con contrato ya finalizado, modificando así la reglamentación de traspasos.

Además, las restricciones por nacionalidad dejaron de aplicarse a los países miembros de la Unión Europea, por tanto, todo deportista de un país miembro tendrá libertad para ejercer su profesión en cualquier país de la UE sin ningún tipo de restricción y sin ocupar plaza de extranjero. Por el momento, en lo que respecta a la transferencia de jugadores no comunitarios sigue habiendo trabas por parte de la UEFA. Aun así, la obsesión por contar con los mejores futbolistas ha llegado hasta el límite de lo permitido, y es que muchos extracomunitarios obtienen la doble nacionalidad evitando ocupar plaza de extranjeros y favoreciendo la contratación de talento de sus equipos.

¹³ Tratado de Roma o de la Unión (1957). Integración de la Comunidad Económica Europea (CEE), denominada “Mercado Común”, se basa en la libre circulación de bienes y personas en la Comunidad Europea entre países miembros, suprimiendo los aranceles y favoreciendo la economía gracias a una mayor fluidez de los intercambios comerciales.

Esta sentencia cambio radicalmente el fútbol. Los grandes clubes europeos con mayor poder económico pudieron contratar a los mejores jugadores del mundo, sin importar su nacionalidad, reduciendo la competitividad de las ligas locales y provocando una “Fuga de Cerebros” de las ligas extra-comunitarias poco atractivas con destino a Europa.

Las consecuencias de esta ley fueron inmediatos; un claro ejemplo fue como el Ajax, último campeón de la Champions League antes de la imposición de la Ley Bosman, vio como su plantilla se desmembró y sus grandes figuras abandonaron el club como agentes libres con destino a “Equipos Ricos y Famosos”.

Desde su entrada en vigor, los efectos se pueden apreciar en los resultados tanto de las competiciones domésticas, como de la UEFA Champions League ya que, excepto en una ocasión¹⁴, todos los ganadores han pertenecido a una de las grandes ligas europeas (La Liga BBVA, la Premier League, la Bundesliga y la Serie A). Actualmente es prácticamente imposible que antiguos campeones de la UCL puedan volver a proclamarse vencedores, véase, el Celtic de Glasgow, el Aston Villa, el Nottingham Forest F.C, el Steaua de Bucarest de Rumania o el Estrella Roja de Belgrado

En la siguiente tabla se muestra la reducida y reiterada lista de ganadores ligeros desde Bosman, quedando patente el dominio de ciertos equipos y la baja competitividad.

LIGA ESPAÑOLA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ FC Barcelona – 9 Ligas ✓ Real Madrid – 6 Ligas Predominio de los dos grandes de España, y del mundo.
BUNDESLIGA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bayern Munich – 12 Bundesligas ✓ Borussia Dortmund – 4 Bundesligas Dominio absoluto del Bayern de Munich en Alemania
LIGUE FRANCIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Olympique de Lyon – 7 títulos. ✓ París Saint-Germain – 4 títulos Hasta la llegada de los “Petrodólares” a Paris, el Olympique de Lyon fue el equipo referente en Francia. *Ningún club francés ha sido competitivo contra equipos europeos.
CALCIO SERIE-A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Juventus - 8 Scudettos ✓ Inter de Milán - 5 Scudettos ✓ AC Milán - 4 Scudettos
PREMIER LEAGUE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manchester United - 11 títulos En los últimos años el número de aspirantes reales a conquistar el título se ha igualado, motivado por inversiones extranjeras.

Tabla 1– 3.1. Campeones de Liga tras Bosman. Elaboración propia.

¹⁴ Final 2003/04 – FC Porto (Portugal) 3 – 0 A.S Monaco (Francia). El FC Porto vio como al año siguiente sus grandes figuras eran fichadas por los “Gigantes” del fútbol.

Otro efecto a destacar fue la monopolización del talento por parte de la élite europea, aumentando las cesiones de jóvenes promesas y la migración de talento joven de diferentes regiones del mundo hacia los clubes europeos. Uno de los ejemplos más ilustrativo es el fichaje de Lionel Messi por el FC. Barcelona a la edad de 13 años, cuando la FIFA no regulaba tan estrictamente la transferencia de menores. Mención especial para el cuestionable incremento de autoridad de los futbolistas “Top” y sus agentes que han recibido la potestad de poder presionar a su club y amenazar con su marcha si no se cumplen las expectativas exigidas. Esta ley ha provocado que en la actualidad, el mercado de transferencias maneje cifras astronómicas e impensables hace 20 años, y en ocasiones, muchas de estas cantidades son hasta difíciles de justificar.

“Ley Anti-Jeques”, más conocida como **“La normativa UEFA del Fair Play Financiero”¹⁵** viene motivada por el desembarco de empresarios e inversores millonarios a muchos de los grandes clubes europeos (Manchester City, PSG, Valencia, Chelsea...) requiriendo por tanto, la instauración de una férrea normativa que controle la actividad económico-financiera de las entidades deportivas y del mercado de fichajes, garantizando la transparencia, viabilidad y la salud financiera de los clubes europeos.

Vigente desde 2011, los clubes que disputan competiciones UEFA deben demostrar que están al corriente de todo pago y por ende, que no tienen deudas pendientes con otros clubes, con jugadores o con las autoridades tributarias.

Desde 2013, los clubes han sido asesorados sobre los requisitos del punto de equilibrio, evitando que estos acumulen deuda. Para ello, el Comité de Control Financiero de Clubes (CFCB) analiza los datos económicos de cada club presente en competiciones UEFA y sanciona a aquel que no esté en consonancia con las reglas del FPF mediante:

- Retención de los ingresos obtenidos en competiciones UEFA.
- Prohibición de registrar a nuevos jugadores en competiciones UEFA.
- Limitar el gasto salarial de los jugadores registrados en competiciones UEFA.
- Descalificación de las competiciones en curso y/o de futuras competiciones.
- Retirada del título o premio.

El juego limpio financiero es un requisito para obtener las licencias que permiten a los clubes participar en la Champions League. Desde entonces se ha excluido de esta a siete clubes por impagos a jugadores, a otros clubes o por no alcanzar el punto de equilibrio.

¹⁵ El Fair Play Financiero: <http://es.uefa.com/community/news/newsid=2065467.html>

Referente al exceso de deuda, la UEFA no permite gastar más de los que se ingresa, aunque existen excepciones. Puede existir déficit de hasta 5 millones de euros por periodo de evaluación (tres años), pudiendo alcanzar los 40 millones de euros como máximo siempre que esté cubierto por algún tipo de contribución, evitando así el cúmulo de la deuda. Esta normativa pretende evitar que los propietarios más ricos inyecten cantidades ilimitadas de dinero en sus clubes, restringiendo sus aportaciones.

Destacar que los gastos destinados al desarrollo y promoción (estadios, infraestructuras y cantera) quedan excluidos del cálculo del punto de equilibrio, no así la deuda general que incluye la actividad operativa diaria (salarios, traspasos, caja...) pudiendo ocasionar problemas y acumular pérdidas si no se controla. De este modo, la FIFA pretende promover el desarrollo a largo plazo de los clubes y estimular que estos compiten con sus ingresos, reduciendo la deuda externa.

"La UEFA a este respecto está tomando la iniciativa con el fin de proteger el fútbol europeo de la codicia, del gasto imprudente, de locura financiera",

Gianni Infantino, Presidente de la FIFA

La **“Ley de Traspasos de jugadores menores”**. En el Reglamento FIFA¹⁶ viene recogido todo lo relacionado sobre el estatuto y la transferencia de jugadores (Artículo 19 “Protección de menores”) el cual prohíbe los fichajes de futbolistas comunitarios menores de 16 años y extracomunitarios menores de 18 años.

El citado artículo indica que “las transferencias internacionales de jugadores se permiten sólo cuando el jugador alcanza la mayoría de edad”, aunque existen excepciones:

- Si los padres cambian su domicilio al país donde el nuevo club tiene su sede por razones no relacionadas con el fútbol.
- Si la transferencia se efectúa dentro del territorio de la Unión Europea (UE) o en Espacio Económico Europeo (EEE) y el jugador tiene entre 16 y 18 años. El nuevo club debe cumplir estas obligaciones mínimas:
 - o Proporcionar y garantizar al jugador capacitación futbolística y académica.
 - o Asegurar al jugador todas las provisiones necesarias (condiciones óptimas de vivienda en una familia o en un alojamiento del club).

¹⁶ Reglamento sobre el estatuto y la transferencia de jugadores

http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/95/83/85/regulationsstatusandtransfer_2014_s_spanish.pdf

Cabe mencionar en este apartado, que grandes clubes ya han sido sancionados por su política de fichar talento, consecuencia del endurecimiento de la normativa FIFA de contratación de menores. El caso más reciente y visible es el del F.C Barcelona¹⁷, equipo caracterizado, en parte, por la gestión de cantera, ya que un alto número de activos llegan al primer equipo. Otros clubes como el R. Madrid, Atlético de Madrid¹⁸, Arsenal y Chelsea entre otros, también están siendo investigados por el mismo motivo.

3.1.6. Conclusión del análisis PESTL

A modo de resumen, factores políticos tales como la corrupción en la FIFA y factores legales que han desestabilizado el equilibrio competitivo del mercado, son amenazas que merman los resultados de la industria del fútbol y a los equipos. Sin embargo existen otros factores que los impulsan, véase los factores económicos (incremento de ingresos de derechos televisivos, especialmente por la participación en competiciones continentales, asistencia, entradas, patrocinio, generador de empleo...), socio-culturales (potenciando el turismo, la cultura futbolística y generando LoveMarks) y tecnológicos (innovación, desarrollo y comunicación). Muchos de estos factores acrecientan las desigualdades entre los equipos de la industria, haciendo las diferencias cada vez más marcadas. Destacar la instauración del FPF con el objetivo de sanear cuentas, evitar desequilibrios mayores y mejorar los resultados de los clubes.

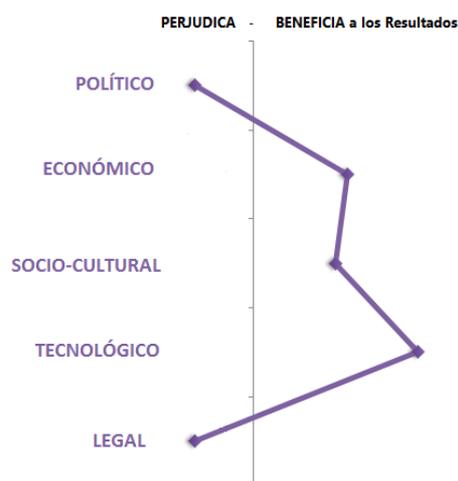


Gráfico 4 – 3.4. Resumen análisis factores del Macro-entorno. Desglosado en el Anexo 2

¹⁷ El FC Barcelona fue sancionado por infracciones relacionadas con traspasos e inscripción de menores. La FIFA le impuso una penalización económica y le impidió fichar durante dos mercados (Invierno de 2014 y Verano de 2015), prohibiéndole contratar nuevos jugadores, tanto profesionales como de cantera.

¹⁸ Tanto el Real Madrid como el Atlético fueron sancionados a principio de año por el mismo motivo que el Barcelona, sin embargo, la FIFA les ha concedido la cautelar, pudiendo fichar en el próximo mercado.

Por último, además de estos factores condicionantes de los resultados de la industria, se apunta como uno de los más relevantes la participación en la UEFA Champions League. Jugar la máxima competición continental de clubes aporta los más altos beneficios económicos, que ayudan a los clubes participantes a revitalizar sus cuentas e incrementar su competitividad. También conlleva una mayor notoriedad social, aumento de la asistencia a los partidos y de los ingresos televisivos, atracción de patrocinadores más rentables y la posibilidad de efectuar mejoras de cara al futuro en infraestructuras y la cantera, de ahí la gran importancia para los clubes de la industria el obtener una de las 32 plazas disponibles para disputar dicha competición.

3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter nos ayudarán a definir el paradigma ECR, concretamente nos permite conocer en mayor medida la estructura de competencia y los factores que afectan o pueden afectar a la obtención de resultados en la industria (rivalidad y competidores potenciales), su atractivo (poder negociador de proveedores, clientes y deportes sustitutivos) y las empresas que la conforman, así como agentes externos que colaboran en el desempeño de la competición y establece las distintas oportunidades y amenazas a las que se enfrentan los equipos, lo que ayudará a desarrollar estrategias enfocadas a como aumentar su participación en la UCL.

3.2.1. Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes es bajo. El fútbol es una industria atípica, donde los clientes, en este caso, seguidores y aficionados, manifiestan su inquebrantable lealtad por un equipo, marca a la que muestran su fidelidad incondicional, satisfagan o no las expectativas puestas al inicio de temporada. Por ello, la gran mayoría son clientes recurrentes, apostando por la misma marca año tras año indistintamente de que otra empresa pueda ofrecerle una experiencia superior a la actual.

Como hemos puntualizado en el análisis del macro entorno, los aficionados poseen una baja sensibilidad al precio, invirtiendo sus ganancias en apoyar a su afición o vestir sus colores, pese al alto coste de las entradas, desplazamiento y merchandising oficial de cualquier club. Esto es consecuencia de la exclusividad y el sentimiento de permanencia que evoca cada club en sus clientes.

En definitiva, los consumidores de esta industria, en su gran mayoría, se definen como loemarks, poseen un alto coste al cambio y es imposible que estos sean infieles al club.

3.2.2. Poder negociador de los proveedores.

El poder negociador de los proveedores es bajo, pese a ello, exigen a los clubes un rendimiento deportivo alto a lo largo de la temporada, ya que afectará a la imagen de marca de las empresas patrocinadoras y a su facturación.

Nos encontramos ante una industria regulada. Para muchas marcas, tener la oportunidad de ser patrocinador de un gran club europeo es un verdadero trampolín en su mercado objetivo. La UEFA Champions League es una poderosa fuente de atracción de inversión externa que revaloriza el mercado y a los equipos participantes. La cantidad de proveedores existentes es amplio y variado y no pertenecen a un sector definido, no suponiendo para los clubes un gran coste buscar nuevos inversores y partners que sustituyan a los actuales.

3.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La regulación limita las plazas, de este modo solo 32 empresas son las que cuentan con el privilegio de jugar la UCL, siendo consideradas las mejores del continente europeo.

Apuntar que ningún equipo tiene asegurada una participación vitalicia en la UCL y cualquiera puede clasificarse para la misma. Un claro ejemplo es el acontecido esta temporada en la Premier League donde un modesto equipo como el Leicester se ha proclamado campeón y ha desbancado de los puestos Champions a grandes colosos como el Manchester United y el Chelsea (Grupo 1), cuyos desembolsos por un solo jugador equivalen a todo lo que cuesta la plantilla del Leicester.

Por otro lado, los requerimientos de capital y la inversión necesaria para inscribir a un equipo en Champions es alta y más para equipos modestos o de ligas menores, sin embargo, gracias a la rentabilidad de la competición, los equipos poseen facilidades para obtener financiación y contratar partners que patrocinen al equipo cada temporada.

La heterogeneidad de los clubes en los presupuestos y los recursos disponibles, potenciados con estrategias de diferenciación y apoyados en el prestigio de la marca y fidelidad son importantes barreras de entrada a la Champions League.

Por contra, la alta exigencia de la competición obliga a los equipos a reinventarse año tras año, a mejorar y realizar potentes inversiones para evitar la salida de la Champions.

3.2.4. *Productos sustitutivos*

Naturalmente, existen otros deportes que cada año acaparan un mayor número de seguidores, que han incrementado su demanda sustancialmente y su participación en la industria del deporte. Pese a ello, en Europa, ningún deporte es comparable al fútbol por la pasión que despierta, su capacidad para movilizar a un país y por las cifras astronómicas que manejan los clubes, jugadores, e industria en general.

3.2.5. *Grupos estratégicos.*

Adicionalmente a las cinco fuerzas analizadas, existen una serie de grupos estratégicos que afectan al correcto desempeño de la industria y de la competición. Destacamos:

- Organismos FIFA y UEFA: controlan la actividad de los clubes y de las competiciones que organiza.
- Empleados (Plantilla, cuerpo técnico, utileros, jardineros fisioterapeutas...) todos ellos son parte imprescindible en la consecución de los objetivos fijados.
- Aficionados y patrocinadores: Ejercen presión en los equipos para que alcancen los objetivos ya que son su fuente de financiación más importante.

3.2.6. *Rivalidad entre empresas. Análisis de la estructura competitiva a través de ratios de concentración CR.*

Desde el punto de vista institucional, nos encontramos en una industria regulada que limita la participación en su máxima competición europea a 32 equipos, y en las domesticas a 20 licencias por liga, e indistintamente del renombre e ingresos del club los resultados deportivos al final de cada campaña marcarán el devenir de la próxima.

Desde un punto de vista general, es una industria en constante crecimiento con una gran concentración de empresas y con ello un poder de mercado mayor.

Pese a dicha concentración, el análisis de los resultados deja de manifiesto la existencia real de oligopolios donde unos pocos clubes dominan las competiciones.

Con el objetivo de profundizar más en la rivalidad y la estructura de competencia de la industria, desarrollaremos un exhaustivo análisis del equilibrio competitivo y el nivel de facturación de cada club.

Autores como Rottenberg (1956) destacan la necesaria existencia de competencia, esencia de cualquier competición deportiva en la que puede darse cualquier resultado.

Para definir el dominio por parte de los líderes de la industria del fútbol europeo, cuantificaremos el número de participaciones en la UCL describiendo la performance

deportiva y el dominio desde esta faceta. Por otra parte, para analizar la performance económica, recurriremos al enfoque de la Economía Industrial (Cabral, L, 1991) y a la obtención de los índices de concentración¹⁹ (CR) a través de una muestra representativa de los 20 equipos con los mayores ingresos pertenecientes a las 5 grandes ligas europeas (Football Money League 2016, Deloitte) que permitirán valorar y comparar el equilibrio en la industria y las asimetrías existentes a través de los ingresos. Apuntar que cuanto mayor sean los índices obtenidos en el estudio, mayores serán las diferencias entre equipos y con ello, un mayor desequilibrio competitivo.

3.2.6.1. Evolución del equilibrio competitivo Europeo.

A continuación mostraremos la evolución de los ingresos experimentado por las cinco grandes ligas europeas durante la última década junto con la de los 20 equipos con mayores ingresos de Europa.

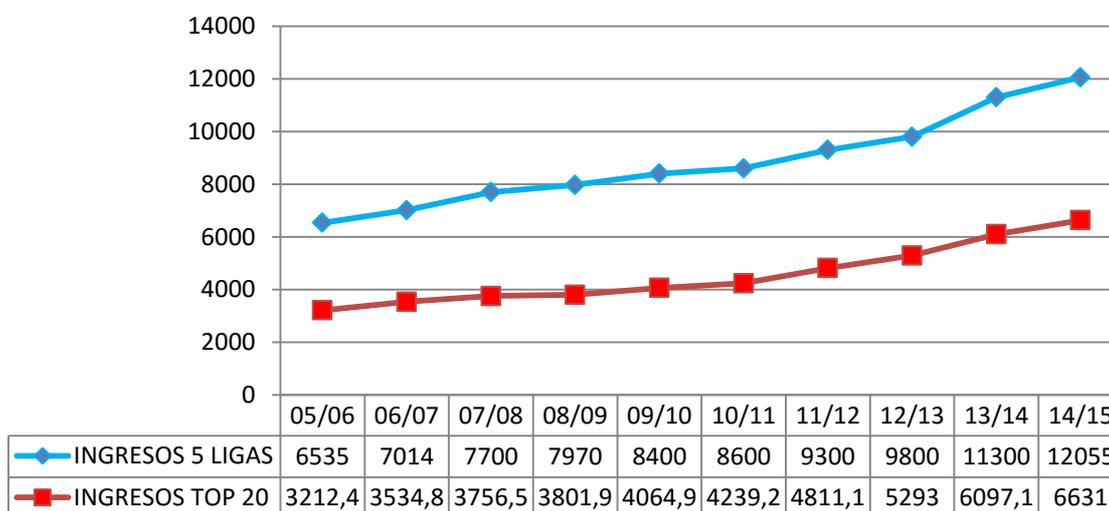


Gráfico 5- 3.5. Comparativa de ingresos entre las 5 grandes ligas y el Top 20. Elaboración propia

Como podemos observar, los ingresos (en millones de euros) tanto de las 5 grandes ligas como de los clubes que las conforman, han experimentado un crecimiento progresivo y constante a lo largo de la última década.

Cabe destacar que la muestra de los clubes (rojo) está representada únicamente por 20 equipos y suponen aproximadamente la mitad de los ingresos de las 5 grandes ligas (azul) que reúne 100 equipos. Este notorio desequilibrio, donde un 20% de los equipos obtiene un montante comparable al del 80% restante, nos hace presagiar un desequilibrio notable en la industria.

¹⁹ Ratios de Concentración (CR): mide la concentración de los ingresos acumulados por los equipos líderes en la industria y su posición de dominio en la misma.

En cuanto a la evolución acelerada de los beneficios, duplicando su cuantía en la última década, viene motivada por la modificación del formato y el reparto de ingresos en la UEFA Champions League, así como el incremento de los ganancias procedentes de los derechos televisivos y de patrocinadores, siendo difícil conocer cuál será el techo de este crecimiento en las próximas temporadas.

3.2.6.2. Evolución del equilibrio competitivo en función de los ingresos.

Centrándonos en la performance económica de la industria del fútbol europeo y como ya se ha señalado, apoyándonos en la Economía Industrial (Cabral, L, 1991); calcularemos los índices de concentración acumulados de los 20 equipos con mayores ingresos pertenecientes a las 5 grandes ligas europeas. Con este análisis podremos identificar el grado de dominio en el que se encuentra la industria.

Tras un intenso trabajo de investigación, dicha información se ha obtenido a través de tres fuentes: Informe anual “Football Money League 2016” de Deloitte; “Annual Review of Football Finance 2016” de Deloitte y a través de la base de datos AMADEUS, Biblioteca Unizar. Todas estas cifras se encuentran presentadas en el Anexo 4, 5 y en el gráfico 5.

Dada la importancia de este apartado, vamos a ir desgranando los resultados obtenidos partiendo de una visión general para, a posteriori, profundizar en cada liga y equipo.

Índices de concentración acumulados a nivel continental.

Vamos a presentar distintos indicadores de concentración (CR_n) definidos mediante la relación entre los ingresos totales de un club “Top 20” y los ingresos de la industria a través de 4 niveles, los cuales acumularán los ingresos de los equipos superiores.

- CR2: % de ingresos de los 2 primeros clasificados sobre el total de la industria: formado por Real Madrid y F.C. Barcelona.
- CR5: % de ingresos de los 5 primeros clasificados sobre el total de la industria: incluye CR2 más Manchester United, Paris Saint-Germain y Bayern München.
- CR10: % de ingresos de los 10 primeros clasificados sobre el total de la industria. CR5 más Manchester City, Arsenal, Chelsea, Liverpool y Juventus.
- CR20: % de ingresos de los 20 equipos Top sobre el total de la industria, a los que debemos añadir a los ya nombrados: Borussia Dortmund, Tottenham, Schalke 04, AC Milan, Atlético de Madrid, AS Roma, Newcastle, Everton y West Ham United.

Tras la explicación teórica, desarrollaremos la técnica de análisis:

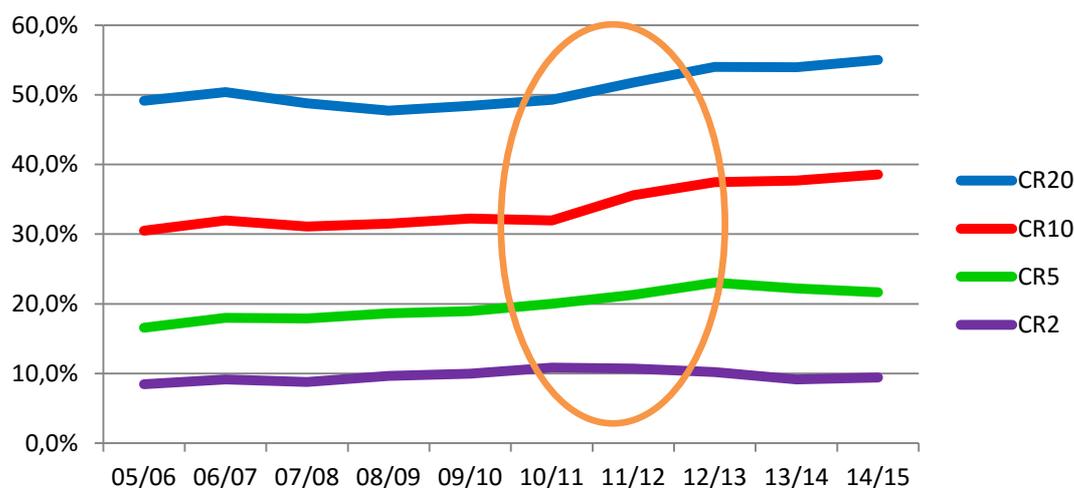


Gráfico 6– 3.6. Comparativa de los índices de concentración acumulados. Elaboración propia

Como muestra el gráfico, donde aglutinamos los índices de concentración para su mejor comparación, podemos comprobar que los dos primeros líderes de la industria (CR2) que son el R. Madrid y el F.C Barcelona, ambos de la Liga Española, representan nada menos que el 9,4% de los ingresos del sector del fútbol europeo, manteniendo su dominio firme e incluso presentando una ligera tendencia creciente. Estos dos colosos son habituales en las rondas finales de la UEFA Champions League, conquistándola 6 veces en la última década entre los dos.

Si consideramos los 5 equipos más poderosos del continente (los equipos mencionados en CR2 más el Manchester United, Paris Saint-Germain y Bayern München), comienza a apreciarse un mayor desequilibrio acompañado de un crecimiento progresivo y pronunciado de los ingresos respecto al resto. De este modo, estos cinco equipos han pasado de contar con una concentración acumulada del 16,6% en la temporada 2005/06 a una del 21,7% en la 2015/16, sobresaliendo en el mercado respecto a los demás.

Si ampliamos la muestra, los 10 equipos europeos más ricos (CR10) suponen casi el 40% de los ingresos de la industria experimentando un impulso en la temporada 2010/11 con motivo de la nueva distribución de los ingresos y sus incrementos progresivos a los participantes en la UCL, así como por las inversiones de capitales extranjeros (Manchester City y Chelsea), acompañado a su vez de éxitos deportivos. Como se puede observar, las perspectivas futuras para CR10 son alcistas.

Finalmente, destacar la gran asimetría y el notorio desequilibrio de la industria en el ámbito económico y su reparto de beneficios, palpable en CR20, donde los 20 equipos europeos más poderosos representan nada menos que el 55% de los ingresos del sector, con un dominio más palpable en las últimas temporadas y un incremento de 7 puntos respecto a hace 10 años. Actualmente CR16 posee la mitad de los ingresos del fútbol. Los ingresos de los equipos más poderosos de Europa aumentan temporada tras temporada, lo que supone un mayor dominio de estos y un desequilibrio más pronunciado en las competiciones en las que participan.

En naranja se ha identificado un aumento de la concentración en la industria a partir de 2011, debido al incremento experimentado por los ingresos de los clubes participantes en la UCL, consecuencia de los cambios efectuados en el reparto de los beneficios en esta competición, como se aprecia en el gráfico 3.3 referente al análisis económico del torneo. La distribución de las ganancias aumenta de forma progresiva cada edición, enriqueciendo, en mayor medida, a los clubes que la disputan de manera reiterada y consolidando y acrecentando su dominio cada temporada.

Índices de concentración acumulados a nivel nacional.

Para realizar un estudio más completo del análisis de los resultados económicos, consideramos interesante analizar el peso acumulado de los equipos del Top 20 según su nacionalidad, tanto a nivel continental como también a nivel local, observando el grado de dominio de cada equipo en sus ligas domésticas.

- *Cuota de mercado acumulada de los Top 20 según cada liga.*

Brevemente, si agrupamos los 20 equipos analizados según su liga, obtendremos a partir de los índices acumulados, que la Premier League supone un 24,7%, seguido por la Liga Española con un 11% del total de ingresos de la industria, sin embargo este porcentaje equivale a los ingresos de solo 3 equipos frente a los 9 de la liga inglesa.

La Bundesliga con 3 equipos, Italia con 4 y Francia con el PSG como único representante completan la lista con un 8,1%, 7,2% y 4% respectivamente.

El sumatorio total de los porcentajes del Top 20 supone el 55% de los ingresos, dato detallado con anterioridad en el gráfico 6, lo que supone un montante de 6.631 millones de euros sobre el total que son 12.055.

- *Dominio nacional de los clubes Top 20.*

Para concluir este apartado vamos a determinar el dominio de los equipos en las distintas ligas domesticas en las que compiten. Para ello vamos a utilizar como denominadores los ingresos totales de cada una de las ligas, comparándolos al del sumatorio de los ingresos acumulados de los equipos que conforman el Top 20.

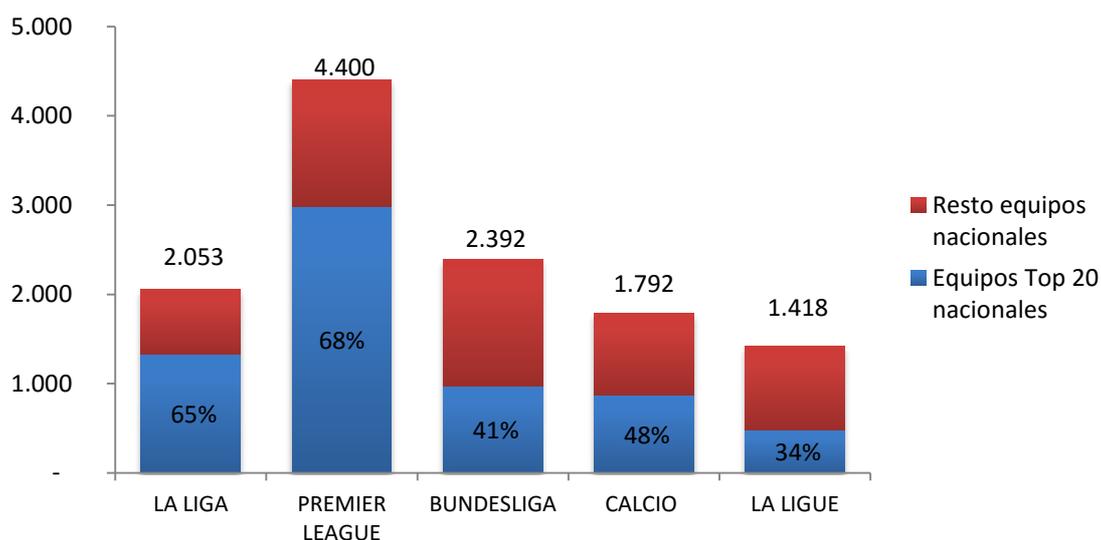


Gráfico 7- 3.7. Dominio nacional de los Top 20. Elaboración propia.

En el gráfico 7 se presentan repartidos los 12.055 millones de euros de la industria del fútbol esta última temporada entre las cinco grandes ligas que la conforman. En azul aparece representado el dominio de los equipos Top 20 en los ingresos de cada liga.

La **Liga española** es sin ninguna duda la competición doméstica con un índice de dominio más notorio, y es que R. Madrid, FC Barcelona y Atlético de Madrid suponen el 65% de los ingresos nacionales, encontrándonos ante una liga bipolar, donde Madrid y Barcelona cuentan con una cuota de mercado del 55,4% frente al resto, pese a los esfuerzos del Atlético estos años en igualarles, algo realmente imposible hoy en día.

La **Premier League**, pese a presentar gráficamente un alto dominio, debemos recordar que el 64% de dichos ingresos los componen 9 equipos, casi la mitad de la Premier, por tanto, podemos afirmar que pese a los altos ingresos, su reparto resulta más equitativo.

La **Bundesliga Alemana** con 3 equipos y el **Calcio italiano** con 4, también presentan altos índices de dominio con un 41% y 48% respectivamente.

Finalmente, **la Ligue de Francia** con un solo equipo en el Top 20, el Paris Saint-Germain, cuenta con una cuota de mercado del 34% del total de ingresos de la competición. Observando la marcada tendencia creciente del equipo parisino, todo hace presagiar que en unas cuantas temporadas se hagan con el monopolio de su liga.

3.2.6.3. Evolución del equilibrio competitivo en función de la participación en la UEFA Champions League.

Referente a la performance deportiva y al grado de dominio de los clubes en este campo, hemos determinado los distintos grupos objeto de análisis a partir de su segmentación acorde al número de participaciones en la UEFA Champions League durante los últimos 10 años, desde la temporada 2005/2006 hasta la 2014/2015.

Para ello, a partir de una muestra de 123 equipos profesional que conforman las cinco grandes ligas europeas se realizará la segmentación²⁰ de acuerdo al siguiente criterio:

- Segmento 1: 9 ó más participaciones en la Champions.
- Segmento 2: Entre 4 y 8 participaciones, ambas incluidas.
- Segmento 3: Entre 1 a 3 participaciones, ambas incluidas.
- Segmento 4: Ninguna participación.

La agrupación queda de la siguiente forma:

Segmento	G1	G2	G3	G4
Nº Equipos	6	14	20	83
% Participación	5%	11%	16%	68%

Tabla 2-3.2. Segmentación acorde a la participación de los 123 equipos. Elaboración propia

Como podemos ver, solo el 5% de los equipos han participado 9 o más veces en la UCL en la última década, y curiosamente, estos equipos se encuentran dentro del Top 20 de equipos con mayores ingresos según Deloitte, concretamente en los primeros puestos.

²⁰ *La segmentación se encuentra detallada en el Anexo 6.

A continuación desglosaremos estos equipos según su participación en Champions.

PAIS	EQUIPOS TOP 20	GRUPO	Nº PART
ESP	REAL MADRID CF	G1	10
ESP	FC BARCELONA	G1	10
UK	MANCHESTER UNITED	G1	9
FR	PARIS SAINT-GERMAIN	G3*	3
ALE	BAYERN MÜNCHEN	G1	9
UK	MANCHESTER CITY	G2*	4
UK	ARSENAL FC	G1	10
UK	CHELSEA FC	G1	10
UK	LIVERPOOL FC	G2	6
ITA	JUVENTUS FC	G2	6
ALE	BORUSSIA DORTMUND	G2	4
UK	TOTTENHAM HOTSPUR	G3	1
ALE	SCHALKE 04	G2	6
ITA	AC MILAN	G2	8
ESP	ATLETICO DE MADRID	G2	4
ITA	A.S. ROMA	G2	5
UK	NEWCASTLE UNITED	G4	0
UK	EVERTON FC	G4	0
ITA	INTERNAZIONALE MILANO	G2	7
UK	WEST HAM UNITED	G4	0

Tabla 3-3.3. Segmentación acorde a la participación del Top 20. Elaboración propia.

A partir de esta clasificación por ingresos podemos destacar que existen representantes de todos los grupos identificados, cuya clasificación a partir de la facturación puede equipararse a la participación en la UCL.

Todos los equipos encuadrados en el “Segmento 1” aparecen en la cima de la clasificación. Adicionalmente, un gran número de los equipos del “Segmento 2” aparecen también representados en el Top 20 (9 de los 14 del grupo).

Centrándonos en los países, el Real Madrid y el FC Barcelona lideran el ámbito nacional y europeo, tanto en éxitos deportivos, como económicos.

En Inglaterra, debemos destacar la gran presencia de la Premier League con 9 equipos respecto al resto de ligas, dado el gran poder de atracción de capital e inversiones extranjeras, así como los altos ingresos que generan, ya desglosados en apartados anteriores. Adicionalmente, la Premier duplica los costes salariales respecto a cualquiera de las otras ligas, gasto que se ve compensado con su alta facturación y que hace más atractiva la competición al fichar a grandes súper-estrellas. Curiosamente, como hemos visto, es la liga con una mayor equidad en el reparto de ingresos.

Como es normal en este caso, los ingresos no están vinculados con la participación en la UCL, dada la limitación del número de equipos por liga para su clasificación.

Lo que queda patente es que los equipos del “Segmento 1” cuya participación en la UEFA Champions League es continuada e ininterrumpida, se encuentran en los primeros puestos como clubes con mayores ingresos, con la salvedad de los dos casos atípicos que explicaremos más adelante.

La industria europea del fútbol presenta un claro dominio a nivel deportivo de los equipos con mayor facturación, lo que supone un desequilibrio para la competición y una desigualdad notoria entre clubes “Top” y los “humildes” que ven cada vez más difícil conquistar algún título.

3.2.7. Conclusión del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

Tras el análisis de las 5 fuerzas de Porter²¹, podemos concluir que la participación en la UEFA Champions League es un factor condicionante de los resultados de la industria, dado el prestigio y los altos ingresos percibidos por los equipos que la disputan, siendo por tanto, la competición más rentable del mundo para los clubes participantes.

²¹ A modo de resumen, cada factor del Porter se encuentra desglosado en el Anexo 3.

3.3.CONCLUSIONES DEL APARTADO ESTRUCTURA.

A modo de conclusión, podemos dictaminar que el uno de los factores más importantes que condiciona la performance de las empresas de la industria del fútbol europeo es la participación en la Champions League.

A su vez, en la última década se ha producido un incremento notorio de la concentración de la industria por parte de un grupo reducido de equipos fruto de:

- Los cambios producidos en el formato de la Champions League.
- El aumento sustancial de los ingresos para los equipos participantes.

Estos desequilibrios no solo han tomado un enfoque a nivel europeo, sino también local, destacando un marcado dominio por parte de clubes “Segmento 1” y en definitiva, viéndose modificada la estructura de la industria respecto a hace 10 años donde existía una menor concentración, un reparto de ingresos más equitativo y un mayor equilibrio competitivo.

4.- CONDUCTA.

Tras el análisis de la estructura del sector, definiremos los diferentes modelos para los cuatro segmentos que se han definido. Esta diferenciación vendrá determinada por dos variables:

- Recursos y capacidades: Referido a los activos, tanto económicos como humanos, que posee cada club para afrontar las distintas competiciones. Sobre todo tiene que ver con los ingresos que obtiene cada club.
- Modo de competir: Si su base viene definida por dar prioridad a la cantera, o en su defecto, buscan talento en el mercado.

4.1. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE CADA SEGMENTO.

Para profundizar en el análisis de las características propias de cada modelo, hemos seleccionado un equipo de cada segmento con el fin de mostrar e identificar variables comunes entre los componentes de ese grupo pero diferentes al resto de ellos.

Para la elección de estos equipos nos hemos fijado en la última clasificación realizada por Deloitte de acuerdo al nivel de ingresos de cada club seleccionado. Además, hemos procurado seleccionar un equipo de cada una de las grandes ligas, para tener una visión más amplia y realista de la situación de la industria del fútbol europeo.

4.1.1. Segmento 1.

Equipos con una participación continua y estable en la UCL durante la última década.

El primer dato relevante que llama la atención es que los seis equipos que conforman el “Segmento 1” de acuerdo a sus participaciones en la máxima competición europea, son los primeros clasificados en la lista de “Football Money League” como los que mayor facturación tienen, a excepción de dos casos atípicos como son el Manchester City y el PSG que posteriormente comentaremos.

Posición	Club	Ingresos (Millones €)
1	Real Madrid	577
2	FC Barcelona	560,8
3	Manchester United	519
4	Paris Saint Germain	480,8
5	Bayern Munich	474
6	Manchester City	463,5
7	Arsenal	435,5
8	Chelsea	420

Tabla 4-4.1. Ingresos de los equipos del Segmento 1. Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Football Money League.

Para analizar este segmento hemos seleccionado al Real Madrid, líder en facturación y club deportivo más valioso según Forbes, y por tanto, el más lucrativo a nivel mundial.



Imagen 4-4.1. Performance del Real Madrid (S.1). Elaboración propia.

En el siguiente gráfico mostramos la distribución de los ingresos del Real Madrid durante la temporada 2014/15.

Distribución de ingresos R. Madrid

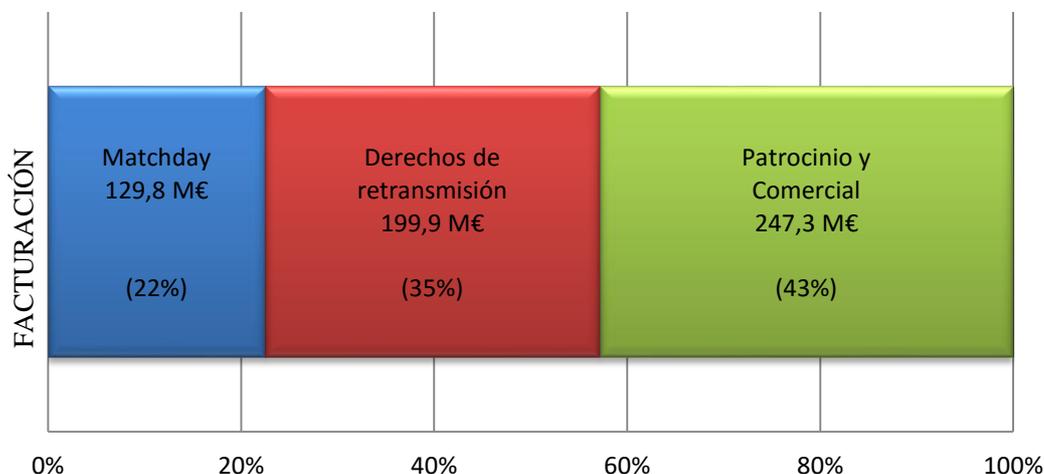


Gráfico 8-4.1. Distribución de los ingresos del R. Madrid (S.1). Elaboración propia.

El Real Madrid experimentó un crecimiento de un 5% en sus ingresos respecto a la temporada anterior, continuando su liderazgo como club más poderoso del mundo.

Referente a los éxitos deportivos, pese a no conquistar ningún campeonato y ser eliminado en semifinales de la UEFA Champions League en la temporada 14/15, el Real Madrid percibió 52,5 millones de euros por su participación y ha sido capaz de aumentar su nivel de facturación gracias, sobre todo, a sus acuerdos comerciales, destacando el patrocinio con Adidas durante los próximos 5 años.

Como ya hemos puntualizado, solo el Real Madrid representa un 4,7% del total de los ingresos de la industria europea del fútbol.

4.1.2. Segmento 2.

El equipo seleccionado para analizar el “Segmento 2” es la Juventus de Turín por diversos motivos, contando en su haber con seis participaciones en la última década:

Por ser el sub-campeón de la UEFA Champions League en la temporada 14/15, al fin y al cabo es la competición sobre la que gira nuestro estudio; en segundo lugar, porque el equipo “bianconeri” ha monopolizado la Serie A conquistando su cuarto Scudetto consecutivo; y tercero, es el primer equipo italiano que aparece en la lista de Deloitte.



Imagen 5– 4.2. Performance de la Juventus de Turín (S.2). Elaboración propia.

La “Vecchia signora” ha experimentado un incremento destacable en su facturación motivada por los excelentes resultados en el ámbito deportivo.

Gracias a la gran actuación en la Champions, el club ha aumentado sus ingresos de participación de 39 millones de euros a 89,1 millones.

Distribución de ingresos Juventus

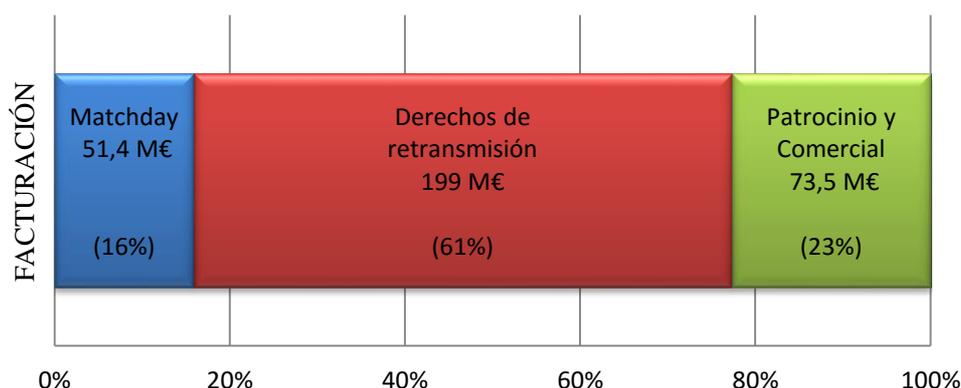


Gráfico 9– 4.2. Distribución de los ingresos de la Juventus de Turín (S.2). Elaboración propia.

Los ingresos procedentes de la difusión de partidos son una partida fundamental en sus ingresos, cantidad más alta de la industria solo igualada por Madrid y Barcelona.

El nuevo acuerdo de patrocinio con Adidas y la renovación con Jeep supondrán un incremento para las próximas temporadas de los ingresos comerciales.

4.1.3. Segmento 3.

El Tottenham Hotspur, equipo inglés que milita en la Premier League es el único club del “Top 20” cuya participación se encuadra en el segmento 3, contando con una única participación en Champions durante la última década.



Imagen 6– 4.3. Performance del Tottenham Hotspur (S.3). Elaboración propia.

Si comparamos el Tottenham (S.3) con el Real Madrid (S.1), podemos apreciar grandes diferencias, destacando que los ingresos obtenidos por el club inglés (257,5 M€), son menos de la mitad, así como la asistencia promedio a los partidos (35.769 espectadores del Tottenham frente a los 72.969 del R. Madrid), y la tasa de seguidores entre uno y otro en las redes sociales, cuya desigualdad es desorbitada.

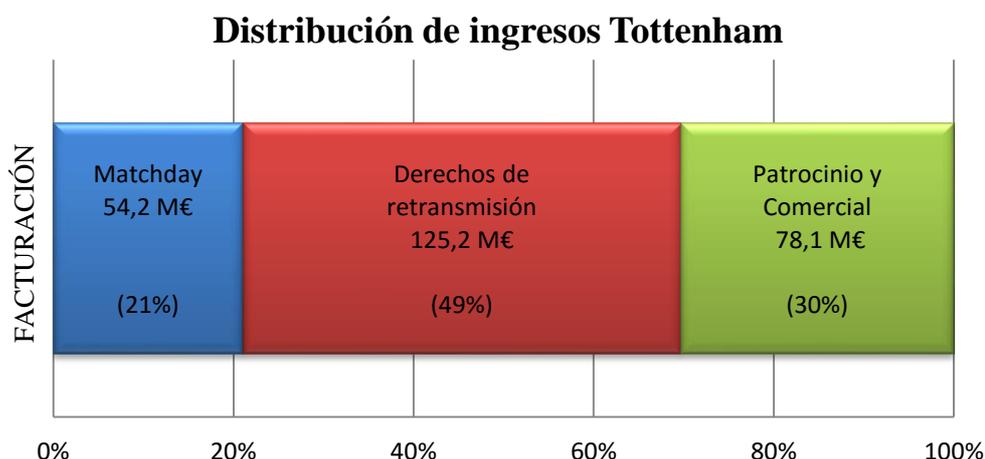


Gráfico 10– 4.3. Distribución de los ingresos del Tottenham Hotspur (S.3). Elaboración propia.

Sin duda el acuerdo de patrocinio por 5 años con AIA, el grupo de seguros más importante en Asia, es un punto de inflexión para los Spurs al igual que la remodelación del estadio que permitirá, en un futuro próximo, duplicar el aforo y con ello incrementar la venta de entradas. Con estos ingresos extra podrá aumentar su competitividad y sus posibilidades de participación en las próximas ediciones de la Champions.

4.1.4. Segmento 4.

El West Ham United, un equipo modesto de la Premier League, que no ha participado en Champions durante los 10 últimos años y cuyo objetivo de temporada es el de mantenerse en la primera división inglesa y evitar cada año el descenso.

Este perfil característico planteado del West Ham es el típico de un equipo modesto, propio de este segmento, donde muy a su pesar, la Champions es un objetivo inimaginable y no planteado a la hora de marcar las metas iniciales, girando estas en torno a la salvación del equipo en cuestión.



Imagen 7–4.4. Performance del West Ham United. (S.4). Elaboración propia.

El West Ham, debido al escaso impacto que tiene frente a los grandes clubes del “Segmento 1 o 2” ha decidido plantear una estrategia destinada a aumentar sus ganancias provenientes de la venta de entradas “Matchday” mediante la reducción del precio de los abonos, haciendo más asequible su compra e incitando a aumentar el volumen de aficionados.

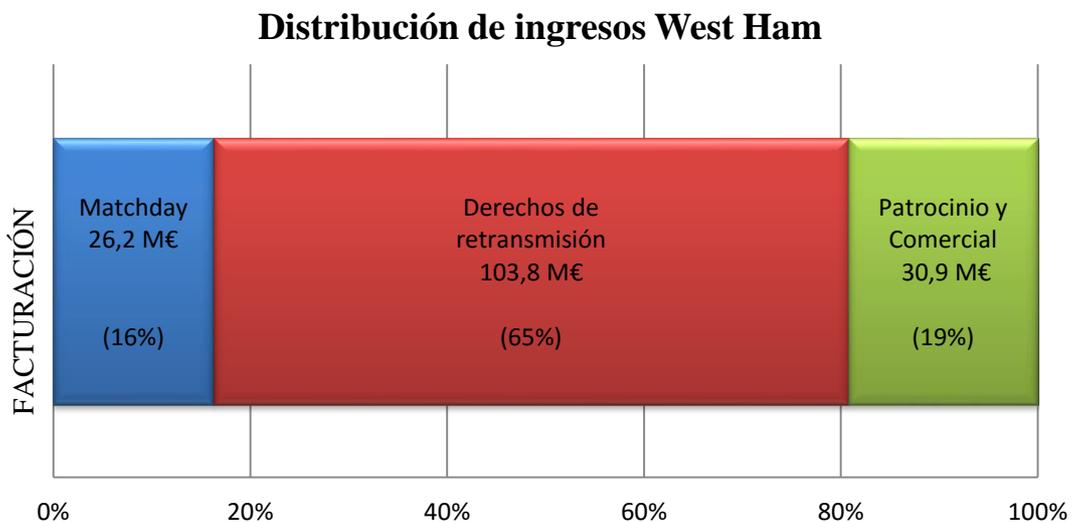


Gráfico 11– 4.4. Performance del West Ham United (S.4). Elaboración propia.

Los acuerdos comerciales y de patrocinio son también un pilar fundamental en la supervivencia de los equipos modestos, aunque los ingresos generados con estos acuerdos son proporcionales a la fama y los éxitos del club.

Es curioso y digno de mención los acuerdos de la Premier en relación con la distribución equitativa de los ingresos de retransmisión de partidos, superiores a equipos como el Atlético de Madrid.

4.1.5. Atípicos.

Durante la segmentación y posterior análisis, hemos identificado dos casos particulares, atípicos respecto al resto de clubes ya que cuentan con una baja participación en la UCL, pero sin embargo poseen unos elevados ingresos, propios de equipos “Segmento1”.

Son el caso del Paris Saint-Germain francés y el Manchester City inglés, equipos que han crecido a un ritmo estratosférico durante los últimos años, situándose en poco tiempo en la élite mundial gracias a la inversión de empresarios multimillonarios extranjeros. Ambos equipos poseen resultados similares en cuanto a facturación, éxitos deportivos, asistencia y fama, medida mediante los seguidores en redes sociales.

Vamos por ello, a analizar al Paris Saint-Germain, dado que es el único club francés en el “Top 20”, se encuentra situado como el cuarto equipo con mayores ingresos y cuenta con éxitos deportivos destacables, siendo el primer club francés en conquistar los tres títulos nacionales en la misma campaña (Ligue1, Copa de la Liga y Copa de Francia).



- Ingresos 2015: 480,8 Millones de €. (4º)
- Ingresos 2014: 471,3 Millones de €. (5º)
- Posición en Liga: 1º.
- Seguidores en RR.SS (Millones): 3 en Twitter, 22,3 en Facebook y 3,6 en Instagram
- Asistencia promedio: 45.789 espectadores.
- Participación UCL: 3/10
- Ingresos Champions 14/15: 56,2 Millones de €

Imagen 8– 4.5. Performance del Paris Saint-Germain (Atípico). Elaboración propia.

Tanto los ingresos obtenidos por la difusión de partidos, por acuerdos comerciales y por asistencia a partido, han supuesto incrementos sustanciales para el club, potenciados con temporadas récord, sobre todo a nivel nacional, donde ha sido campeón indiscutible durante las últimas temporadas. Además su presencia en la Champions ha sido destacable, alcanzando los cuartos de final.

Como podemos apreciar en el gráfico de la distribución de sus ingresos, los acuerdos comerciales y de patrocinio aportan el 62% de la facturación del club parisino.

Sus acuerdos con “Nike” para vestir al club, la publicidad de “Emirates” en el uniforme y los acuerdos con multinacionales de Qatar han hecho que el PSG sea el club con los ingresos comerciales más altos del mundo, alcanzando los 297 Millones de euros.

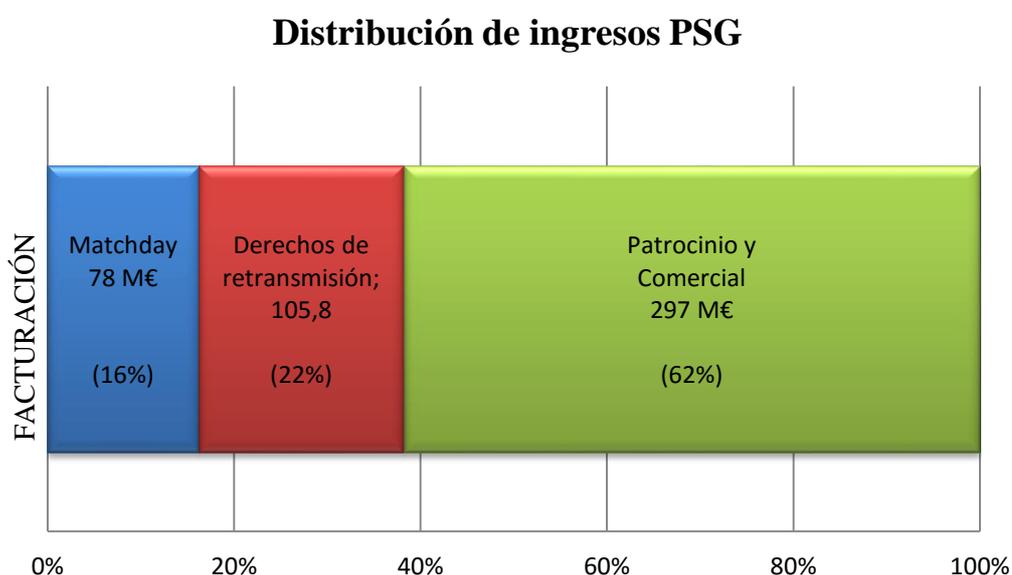


Gráfico 12– 4.5. Performance del Paris Saint-Germain (Atípico). Elaboración propia.

Pese a contar con unos ingresos televisivos más bajos que el resto y quedar eliminado en cuartos de final de la Champions, la UEFA redistribuyó unos beneficios extra de 56,2 millones de euros por su participación, incluyendo los ingresos de retransmisión provenientes de otros países (Market pool).

Puntualizar que los ingresos del PSG representan nada menos que el 34% de la liga francesa, es decir, un auténtico monopolio tanto en lo económico, y por consiguiente, en lo deportivo.

4.2. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO.

A modo de resumen y con el objetivo de obtener algunas conclusiones sobre el comportamiento de cada uno de los segmentos, nos ayudaremos de la matriz de posicionamiento, donde observamos la relación entre la participación y los ingresos de los distintos grupos obtenidos en nuestra investigación.

Como podemos comprobar, existe una relación directa entre los equipos que participan en la máxima competición europea y sus ingresos (en millones de euros), contando además con características comunes entre ellos.

Es decir, una mayor participación (Eje X) corresponde con equipos con una facturación alta (Eje Y), y viceversa.

Cabe destacar que existen dos casos atípicos, como son el Manchester City y el París Saint-Germain, los cuales cuentan con unos altos ingresos, pero su participación durante las últimas 10 ediciones de la Champions es limitada.

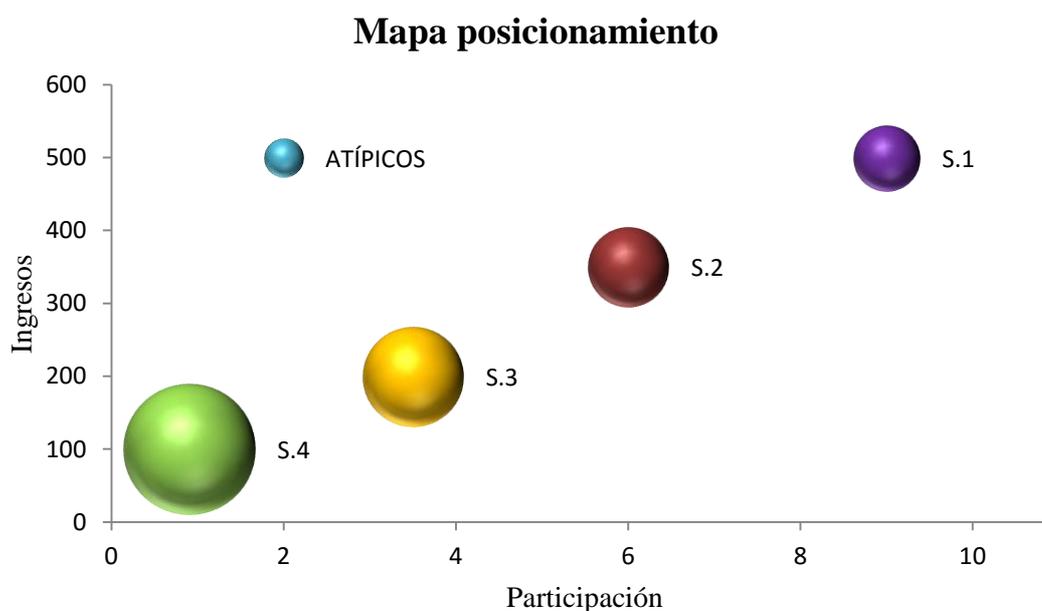


Gráfico 13– 4.6. Mapa de posicionamiento de los segmentos. Elaboración propia.

4.3. CONCLUSIONES DEL APARTADO CONDUCTA.

Tras la segmentación desarrollada, relacionaremos los distintos grupos obtenidos con los distintos factores analizados.

Con el objetivo de facilitar la comparación y dado que se han explicado y detallado los valores de cada ítem en el apartado anterior, clasificaremos cada uno de ellos asignando una posición en virtud de los resultados obtenidos. Además, exceptuaremos del análisis los casos atípicos ya que distorsionan la comparativa.

- **Facturación vs Participación.**

Como hemos observado en el mapa de posicionamiento, existe una relación directa entre la participación en la UEFA Champions League y la facturación de los equipos en cuestión. Como ambos factores van unidos, es decir, participación alta – altos ingresos, y viceversa, realizaremos las comparativas sucesivas de acuerdo a los segmentos que son un conjunto de ambas. La principal causa se debe a los cambios en la distribución de los ingresos Champions que favorecen el desequilibrio entre clubes y cierto dominio. La FIFA mediante el control financiera y la normativa Fair Play ha intentado reducir las grandes diferencias entre equipos, pese a ello, esta situación no se ha producido y las previsiones hacen presagiar un incremento aún más notorio de los líderes de la industria respecto al resto de clubes. Eso sí, la salud financiera de los equipos profesionales ha mejorado considerablemente desde su instauración gracias a este control.

- **Asistencia vs Segmento.**

La proporción de ingresos provenientes del “Matchday” es similar entre los distintos segmentos, rondando entre un 16% a un 22% de los ingresos. Si hablamos de cifras, los clubes “Segmento 1”, poseen una cifra de ventas muy superior al del resto de equipos debido al gran atractivo con el que cuentan, tanto el equipo como los jugadores que se dan cita en la disputa del encuentro. Por el contrario, los clubes más modestos cuentan con un porcentaje de asistencia similar, pero con unos ingresos menores dado que no cuentan con estrellas futbolísticas que den tanto espectáculo como otros profesionales que pertenecen a equipos más exitosos en todos los sentidos.

- **Patrocinio vs Segmento**

Los clubes más importantes y con mayores éxitos cuentan con potentes patrocinadores que aportan mayores beneficios. Nos encontramos ante una relación de intereses mutuos donde una empresa busca publicidad y los clubes ingresos por darles esta promoción.

- **Derechos de retransmisión vs Segmento.**

A excepción de la Premier League, en el resto de ligas existen asimetrías en el reparto de los derechos televisivos, facturando los equipos “Segmento 1” y, en menor medida, “Segmento 2”, la mayor proporción de estos beneficios, siendo uno de los principales causantes del desequilibrio competitivo.

Como hemos puntualizado, el hecho de que la Premier reparta más equitativamente estos ingresos favorece el crecimiento de los clubes y potencia la competitividad de los mismos. Esta es la razón por la que nueve equipos ingleses se encuentran entre los veinte con mayores ingresos, a pesar de no participar en la Champions League.

- **Número de seguidores vs Segmento.**

Hemos querido analizar si la fama y repercusión mediática tiene también algún tipo de relación con los segmentos investigados. Para medir esta variable hemos recurrido a las redes sociales, cuantificando el número de seguidores que cuenta cada uno de los equipos en las tres grandes plataformas actuales (Facebook, Twitter e Instagram).

Como podemos comprobar en el gráfico siguiente, existe una relación directa, contando los segmentos más altos con un mayor número de seguidores o followers.

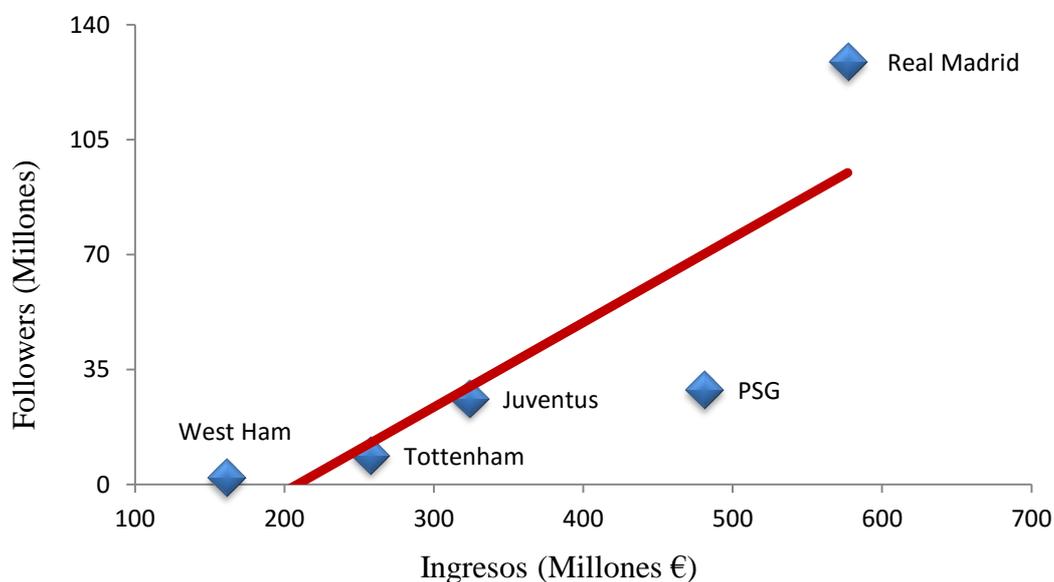


Gráfico 14-5.1. Relación seguidores – ingresos de segmentos. Elaboración propia.

5.- RESULTADOS.

Para finalizar el trabajo, en el siguiente apartado vamos a analizar los resultados que obtienen las empresas de la industria. Para ello se va a utilizar una medida estándar de la performance, la rentabilidad económica²² (ROA). Para ello se ha compilado información de 123 equipos. Los datos proceden de la base de datos Amadeus (consultada en la biblioteca Unizar). Se ha recopilado la ROA desde el año 2007 hasta el último analizado, el 2014, plasmando en la siguiente tabla los resultados agrupados en segmentos, es decir, la ROA para cada grupo, favoreciendo así su análisis comparativo. Destacar que se han excluido del análisis ciertos casos atípicos ya que sus cifras distorsionan la comparativa, los cuales comentaremos con detalle a continuación.

ROA por Segmento				
S1	S2	S3	S4	ATÍPICO
4,68	-4,30	1,45	-4,87	-14,58

Tabla 5-5.1. Rentabilidad Económica promedio por segmento. Desglosada en el Anexo 7. Fuente: A partir de la base de datos AMADEUS.

Atendiendo a las rentabilidades económicas promedio de cada uno de los segmentos que se muestran en la tabla 5.5.1, vemos que la ROA del “S1” es positiva y la más alta frente al resto de grupos. En este segmento se ha identificado un atípico, el Chelsea, único del grupo con una ROA negativa muy alta de “-17,45” que si se tuviera en consideración, la rentabilidad grupal seguiría siendo positiva.

Todos los equipos de este segmento, salvo el ya mencionado, tienen una rentabilidad positiva, y además dominan el mercado al poseer los ratios de concentración más altos.

Los equipos “S2” presentan una rentabilidad negativa. Luchan por consolidar su presencia en la Champions, estando obligados a realizar altas inversiones en la contratación de talento e incrementar su endeudamiento para costear una estructura salarial que les permita asegurarse una plaza en la UCL las próximas campañas, lo que puede ocasionar una peor performance del segmento.

Al igual que en el anterior segmento, se ha descartado del análisis al “Internazionale de Milano” por su elevada ROA negativa de “-24,15” que aún acrecentaría más el resultado negativo grupal si se hubiese tenido en consideración.

²² ROA = Beneficio obtenido antes de intereses e impuestos / Activos totales.

Los “S3” presentan de nuevo una rentabilidad media con signo positivo. Son equipos asentados en sus ligas locales, sin grandes inversiones y con un objetivo deportivo claro, centrando sus activos en realizar buenas campañas en la competición doméstica, evitar el descenso y si es posible colarse algún año en alguna de las competiciones continentales que les aportarán, como hemos demostrado, unos ingresos destacables.

De este modo, los equipos de este grupo presentan mayoritariamente unas estructuras de ingresos y gastos más equilibradas y con un menor grado de endeudamiento, presentando de este modo una mejor performance que los equipos que participan en competiciones internacionales.

Al revés que en “S1”, existe un equipo con una gran rentabilidad positiva de “+23,32”, es el caso del Athletic de Bilbao el cual no se ha tenido en consideración dado que duplicaría la ROA grupal. Aun así, la rentabilidad del segmento sigue siendo positiva.

Los equipos “S4” presentan en media una rentabilidad negativa, en nuestra opinión propiciada por la falta de ingresos provenientes de las competiciones europeas, en beneficio del resto de segmentos que sí que cuentan con dichos ingresos en mayor o menor medida.

Sus facturaciones se ven mermadas y les es difícil competir en sus ligas locales dadas las diferencias notorias entre clubes. Para sobrevivir cada temporada en primera división deben arriesgar demasiado sus beneficios. Son denominados “equipos ascensor” dada su inestabilidad en la liga doméstica, alternando campañas en primera división o en categorías menores.

En el caso de los Atípicos, son equipos que han efectuado una agresiva inversión con el objetivo de convertirse a corto plazo en equipos Top, de ahí su alta rentabilidad negativa

En definitiva, los resultados de nuestro análisis empírico demuestran que los equipos con una estabilidad deportiva son más rentables que aquellos que cuentan con participaciones irregulares en las competiciones, ya sea a nivel local o continental, siendo los equipos que juegan la UCL de forma continua (S1) y aquellos centrados en sus ligas domésticas (S3) los más rentables y contando así con estructuras más equilibradas respecto a los que participan intermitentemente en la competición continental (S2) o los que no lo hacen y no consiguen asentarse ni en su liga local (S4).

6. CONCLUSIONES.

El principal objetivo, marcado al inicio del presente trabajo, ha pretendido profundizar en el conocimiento del mercado europeo del fútbol por medio de factores que influyen en su performance. Para ello, el trabajo se ha focalizado en analizar la influencia de la participación en la UEFA Champions League en los resultados de los clubes y en el equilibrio competitivo

Uno de los cambios más importantes acontecidos en la industria del fútbol durante la última década ha sido las modificaciones en la regulación de la Champions League, y con ello los cambios en el formato de la competición y el crecimiento exponencial de los ingresos procedentes de dicha competición. La nueva distribución de las ganancias entre sus participantes ha sido una causa relevante en la evolución del equilibrio competitivo de la industria durante la última década, ya que ha favorecido las asimetrías entre empresas y ha beneficiado en mayor medida a un grupo selecto de equipos, los S1. Esta distribución va directamente relacionada con la participación, siendo uno de los factores más influyente en los resultados que obtienen los equipos de la industria.

El trabajo ha utilizado para su desarrollo el paradigma E-C-R.

En el apartado “Estructura” podemos concluir que existen notables desigualdades entre los clubes profesionales que impiden competir en igualdad de condiciones. Uno de ellos está relacionado con el capital humano disponible (jugadores cantera frente a fichajes estrella).

En el apartado “Conducta” se ha profundizado en la estructura de ingresos y gastos de diferentes casos que sirven como modelo para representar el panorama futbolístico europeo. Las altas y crecientes cifras de facturación de los equipos vienen determinadas sobre todo por tres fuentes de financiación: Derechos televisivos, asistencia y venta de entradas, y patrocinio y publicidad. Estos ingresos se han visto impulsados por inversiones extranjera, alimentadas por el atractivo de la Champions League y favoreciendo con ello la globalización de la imagen de marca y el incremento de los ingresos por parte de la FIFA, derechos televisivos y publicidad en general.

Por último, en el apartado “Resultados”, se ha comprobado que existe una relación positiva entre el número de participaciones en la UEFA Champions League y el resultado económico de los clubes, especialmente si existe una estabilidad deportiva.

Como hemos podido observar, la industria del fútbol ha experimentado un crecimiento notable en la última década, acompañado de unas diferencias cada vez más visibles entre equipos, sobre todo en las ligas domesticas donde la competitividad es cada vez menor y frecuentemente encontramos oligopolios, competiciones dominadas por un grupos de cuatro equipos máximo con altas cuotas de mercado que desequilibran la competición tanto en el ámbito económico como en el deportivo.

Sin embargo, en la UEFA Champions League, y sobre todo en sus fases finales, el nivel de competencia y exigencia aumenta sustancialmente al tenerse que enfrentar equipos con un perfil “Segmento 1” desarrollado en el trabajo, siendo considerada por ello, como la competición más importante y valorada, así como la más rentable.

A modo de conclusión, podemos afirmar que, pese a encontrarnos en una industria regulada, las diferencias entre equipos es notoria, tanto en el apartado económico (cuota de mercado y capital humano) como en el deportivo (representación en la UCL).

Resulta fundamental en el ámbito del marketing realizar una correcta y profunda investigación de mercados tanto de la industria, como de cada empresa para poder abordar distintas acciones y estrategias que nos resulten una oportunidad y nos permitan obtener una ventaja competitiva en el sector, así como el hecho de reducir las posibles amenazas latentes. A lo largo de este trabajo se ha pretendido mostrar un amplio análisis de la industria del fútbol europeo de forma detallada apoyándonos en diversas herramientas y conocimientos de marketing analítico obtenidos a lo largo del Grado de “Marketing e Investigación de Mercados”.

7. LIMITACIONES.

Este proyecto no está exento de limitaciones, siendo la dificultad para encontrar la totalidad de los datos económicos, tanto de rentabilidades como los ingresos de los clubes analizados, el hándicap más visible. Pese a ello, tras una ardua investigación, se ha obtenido casi el 100% de estos datos, calculando los valores promedio para obtener los datos restantes y alcanzar unas conclusiones firmes y contrastadas.

Cabe destacar que dado el gran volumen de datos manejados durante el estudio (123 equipos y 10 temporadas analizadas) la ausencia de un número limitado de los datos no ha sido determinante, ni ha alterado los resultados finales.

8.- BIBLIOGRAFÍA.

- BADENHAUSEN, K. (15 de Julio de 2015). *Los 25 equipos deportivos más valiosos del mundo en 2015*. Recuperado el Mayo de 2016, de FORBES: <http://www.forbes.com.mx/los-25-equipos-deportivos-mas-valiosos-del-mundo-en-2015/>
- BARAJAS, A. & RODRÍGUEZ, P. (2010). *Spanish Football Club's Finances: Crisis and Players Salaries*, *International Journal of Sport Finance*, Vol. 5, Nº.1, pp.52–66.
- BBC. (Diciembre de 2015). *A fondo: escándalo por corrupción en la FIFA*. Recuperado el Febrero de 2016, de BBC: http://www.bbc.com/mundo/noticias/fifa_escandalo_corrupcion
- BOLAÑOS, A. (23 de Junio de 2014). *Hacienda excluye definitivamente a los jugadores extranjeros de la 'Ley Beckham'*. Recuperado el Abril de 2016, de http://economia.elpais.com/economia/2014/06/23/actualidad/1403536090_132859.html
- BRANDES, L. & FRANK, E. (2007). *An empirical analysis of Competitive Balance in European Soccer Leagues - Easeter Economic Journal*, Vol 33, Nº 3.
- CABRAL, L. (1991). *Economía Industrial. 1ª edición en español*. Madrid. (España): Mac-Graw Hill.
- CRÉSPO, J. (1996). *El Caso Bosman: Sus consecuencias*. Recuperado el Abril de 2016, de Revista General de Derecho: <http://www.iusport.es/opinion/crespo96.htm>
- DELGADO, A. (7 de Mayo de 2014). *La "Ley Bosman" y sus repercusiones en el fútbol europeo y mundial actual*. Recuperado el Abril de 2016, de Fútbol e Historia.: <http://futbolehistoria.wix.com/futbol#!La-%E2%80%9CLey-Bosman%E2%80%9D-y-sus-repercusiones-en-el-f%C3%BAAtbol-europeo-y-mundial-actual/cu6k/413F9125-218B-4CEC-85BC-40C131BB7251>
- DRUT, B. & RABALLAND, G. (2012). *Why does financial regulation matter for European professional football clubs? International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 11, Nº 1&2, pp. 73-88.
- EFL. (19 de Agosto de 2015). *Guidance on Financial Fair Play regulations covering the last two seasons as well as Season 2015/16 onwards*. Recuperado el Abril de 2016, de EFL: <http://www.football-league.co.uk/news/article/2015/football-league-ffp-guidance-2632728.aspx>
- FIFA. (2016). *"Programas FIFA para el desarrollo"*. Recuperado el Abril de 2016, de <https://www.fifatms.com/es/>
- FIFA. (26 de Febrero de 2016). *El Congreso de la FIFA aprueba unas reformas históricas*. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://es.fifa.com/about-fifa/news/y=2016/m=2/news=el-congreso-de-la-fifa-aprueba-unas-reformas-historicas-2767165.html>
- FIFA. (2016). *El Proceso de reformas*. Recuperado el 2016 de Marzo, de FIFA: <http://es.fifa.com/governance/how-fifa-works/the-reform-process.html>
- FIFA. (2016). *Reglamento sobre el estatuto y la transferencia de jugadores*. Recuperado el Abril de 2016, de http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/01/95/83/85/regulationsstatusandtransfer_2014_s_spanish.pdf
- FIFA EWS. (2016). *"Early Warnin Sisytem (EWS)"*. Recuperado el Abril de 2016, de <https://www.fifa-ews.com/es/>
- FIFA TMS. (2016). *"Transfer Matching System (TMS)"*. Recuperado el Abril de 2016, de <https://www.fifatms.com/es/>

- FOOTBALL ECONOMY. (13 de Junio de 2015). *Football remains expensive*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.footballeconomy.com/content/football-remains-expensive>
- FORT, R. & LEE, H. (2012). *Competitive Balance: Time Series Lessons from the English Premier League*. *Scottish Journal of Political Economy*, N° 59, 266-282.
- GOURLEY, A. (11 de Septiembre de 2015). *Premier League Tourism Worth £684m To UK Economy*. Recuperado el Abril de 2016, de FC BUSINESS: <http://www.fcbusiness.co.uk/news/article/newsitem=4022/title=premier+league+tourism+worth+%C2%A3684m+to+uk+economy>
- HASSAN, D. & HAMIL, S. (2010). *Models of football governance and management in international sport*. *Soccer & Society*, Vol. 11, N°. 4, pp. 343-353.
- HÖHR, H. & AUNIÓN, J.A. (25 de Febrero de 2016). *FIFA, cinco años de denuncias*. Recuperado el Marzo de 2016, de El País: http://elpais.com/elpais/2016/01/25/media/1453745652_108355.html
- JONES, D. (Junio de 2015). *Annual Review of Football Finance 2016*. Recuperado el 2016 de Febrero, de Deloitte: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>
- JONES, D. (Enero de 2016). *Football Money League 2016*, Deloitte. Recuperado el Febrero de 2016, de Deloitte: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/bienes-comsumo-distribucion-hosteleria/Deloitte_ES_BCDH_DFML2016.pdf
- MONTES, F. & SALA, R. (2012). *Equilibrio competitivo en Liga española de fútbol de Primera División: Un test de Montecarlo basado en datos funcionales* "Estudios de economía aplicada, 30(2), pp. 6-14.
- PARDO DE SANTAYANA, B. (30 de Marzo de 2015). *La nueva 'ley Beckham'*. Recuperado el Abril de 2016, de Cinco Días: http://cincodias.com/cincodias/2015/03/27/economia/1427476110_410270.html
- PICO, R. (2015). *Cómo los clubes de fútbol se han convertido en poderosas Lovemarks*. Recuperado el Mayo de 2016, de Puro Marketing.: <http://www.puromarketing.com/14/24423/como-clubes-futbol-han-convertido-poderosas-lovemarks-podemos-aprender-ello.html>
- ROBERTS, K. (2005). *Lovemarks, el futuro más allá de las marcas*. Empresa Activa.
- ROTTENBERG, S. (1956). *The Baseball Player's Labor Market* "Journal of Political Economy, Vol. 64, N°. 3, pp 242-258.
- SZYMANSKI, K. (2004). *El equilibrio y la puerta de reparto de ingresos competitivo en deportes de equipo*. El Diario de Economía Industrial.
- TRANSFERMARKET. (2017). *Valores del Mercado del fútbol europeo*. Recuperado el Febrero de 2016, de Transfermarkt: <http://www.transfermarkt.es/champions-league/startseite/pokalwettbewerb/CL>
- UEFA. (28 de Febrero de 2014). *Juego limpio financiero*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://es.uefa.com/community/news/newsid=2065467.html>
- UEFA. (13 de Marzo de 2015). *UEFA details club competitions distribution system*. Recuperado el Abril de 2016, de <http://www.uefa.org/stakeholders/clubs/news/newsid=2229945.html>
- UEFA. (2016). *Página Web Oficial de la UEFA Champions League*. Recuperado el 2016 de Febrero, de <http://es.uefa.com/uefachampionsleague/>

9. ANEXOS.

9.1. Anexo 1. Distribución de los ingresos en la Champions League 2014/15.

Teams	Play-off	Participation bonus	Performance bonus	Market pool	Round of 16	Quarter-finals	Semi-finals	Final	Total (€)
Group A									
Malmö FF	2,100,000	8,600,000	1,000,000	7,405,000					19,105,000
Olympiacos FC		8,600,000	3,000,000	14,653,000					26,253,000
Club Atlético de Madrid		8,600,000	4,500,000	23,223,000	3,500,000	3,900,000			43,723,000
Juventus Football Club		8,600,000	3,500,000	58,200,000	3,500,000	3,900,000	4,900,000	6,500,000	89,100,000
Group B									
FC Basel 1893		8,600,000	2,500,000	3,255,000	3,500,000				17,855,000
Liverpool FC		8,600,000	2,000,000	22,997,000					33,597,000
PFC Ludogorets 1945	2,100,000	8,600,000	1,500,000	2,435,000					14,635,000
Real Madrid CF		8,600,000	6,000,000	25,645,000	3,500,000	3,900,000	4,900,000		52,545,000
Group C									
Football Club Zenit	2,100,000	8,600,000	2,500,000	5,929,000					19,129,000
AS Monaco FC		8,600,000	4,000,000	32,395,000	3,500,000	3,900,000			52,395,000
Bayer 04 Leverkusen	2,100,000	8,600,000	3,500,000	10,922,000	3,500,000				28,622,000
SL Benfica		8,600,000	2,000,000	3,947,000					14,547,000
Group D									
Arsenal FC	2,100,000	8,600,000	4,500,000	17,681,000	3,500,000				36,381,000
Galatasaray A.Ş.		8,600,000	500,000	9,494,000					18,594,000
RSC Anderlecht		8,600,000	2,500,000	4,529,000					15,629,000
Borussia Dortmund		8,600,000	4,500,000	16,897,000	3,500,000				33,497,000
Group E									
Manchester City FC		8,600,000	3,000,000	30,752,000	3,500,000				45,852,000
AS Roma		8,600,000	2,000,000	35,318,000					45,918,000
PFC CSKA Moskva		8,600,000	2,000,000	7,613,000					18,213,000
FC Bayern München		8,600,000	5,000,000	23,965,000	3,500,000	3,900,000	4,900,000		49,865,000
Group F									
Paris Saint-Germain		8,600,000	4,500,000	35,657,000	3,500,000	3,900,000			56,157,000
FC Barcelona		8,600,000	5,000,000	24,627,000	3,500,000	3,900,000	4,900,000	10,500,000	61,027,000
APOEL FC	2,100,000	8,600,000	500,000	2,508,000					13,708,000
AFC Ajax		8,600,000	2,000,000	11,679,000					22,279,000
Group G									
Sporting Clube de Portugal		8,600,000	2,500,000	3,418,000					14,518,000
Chelsea FC		8,600,000	5,000,000	22,130,000	3,500,000				39,230,000
FC Schalke 04		8,600,000	3,000,000	13,816,000	3,500,000				28,916,000
NK Maribor	2,100,000	8,600,000	1,500,000	1,575,000					13,775,000
Group H									
FC Shakhtar Donetsk		8,600,000	3,500,000	4,446,000	3,500,000				20,046,000
FC Porto	2,100,000	8,600,000	5,000,000	4,263,000	3,500,000	3,900,000			27,363,000
FC BATE Borisov	2,100,000	8,600,000	1,000,000	1,265,000					12,965,000
Athletic Club	2,100,000	8,600,000	2,500,000	10,261,000					23,461,000
Clubs eliminated in UCL play-off	21,000,000								21,000,000
Total for 32 clubs	42,000,000	275,200,000	96,000,000	492,900,000	56,000,000	31,200,000	19,600,000	17,000,000	1,029,900,000
Allocated to the European Club Association in accordance with its memorandum of understanding with UEFA									3,525,000
Total (€)									1,033,425,000

Fuente del documento: Página oficial de la UEFA²³.

²³ Enlace Web del Documento:

http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/competitions/General/02/29/45/25/2294525_DOWNLOAD.pdf

ANEXOS.

9.2. Anexo 2. Cuadro-resumen análisis del Macro-entorno (PESTL).

<u>ANALISIS PESTL</u> <u>(FACTORES)</u>	Ponderación (1 a 3)	Evaluación			TOTAL Ponderado	PRIORIZACIÓN DE LAS FUERZAS CLAVE
		Me perjudica, me afecta negativamente	Ni me beneficia, ni me perjudica	Me beneficia, me afecta positivamente		
POLITICO		-1	0	1		
Inestabilidad política en Europa	2	-1			-2	-3
Referéndum para salir de la U.E y casos de independencia nacional	1	-1			-1	
Casos de Corrupción en el organismo rector del fútbol mundial (FIFA) y europeo (UEFA)	3	-1			-3	
Saneamiento de la FIFA y reformas "Lavado de cara"	3			1	3	
ECONÓMICO						
Incremento anual constante de los ingresos y el volumen de la industria.	3			1	3	8
Desequilibrios en los repartos de derechos de retransmisión TV.	2	-1			-2	
Matchday - Asistencia a partidos.	2			1	2	
Patrocinio y publicidad.	2			1	2	
Altos costes salariales.	2	-1			-2	
Enriquecimiento de la Zona.	1			1	1	
Empleo directo e indirecto.	1			1	1	
Restricciones económicas y Fair Play Financiero	3	-1			-3	
Alta rentabilidad y beneficios económicos por participar en la UCL	3			1	3	
Mejoras en el Sistema de retribución financiero de la UEFA	1			1	1	
Método de ayudas para clubes no participantes en la UCL para el desarrollo de la cantera	2			1	2	

SOCIO-CULTURAL							
Multiculturalidad de la plantilla de un equipo profesional.	2				1	2	7
Poder de atracción de visitantes extranjeros (Impulso del turismo)	1				1	1	
Traspasar fronteras y expansión geográfica (Cultura futbolística)	2				1	2	
Influencia social del fútbol	2				1	2	
Hooligans y Ultras	3	-1				-3	
Love-Marks	3				1	3	
TECNOLÓGICO							
Desarrollo de Estadios 3ª Generación.	2				1	2	14
Incorporación progresiva de la tecnología a los partidos.	1		0			0	
Programa de desarrollo Goal	2				1	2	
Programa Performance	2				1	2	
Avances en comunicación - Información al instante e interactividad.	3				1	3	
E-commerce (entradas, merchandising...)	1				1	1	
EarlyWarninSisystem Control Apuestas y amaños	2				1	2	
Transfer MatchingSystem (FIFA ITMS) - Regula Mercado traspasos	2				1	2	
LEGAL							
La "Ley Beckham" o Jugador Franquicia	2		0			0	-1
Ley Bosman	2				1	2	
Fair Play Financiero	3		0			0	
Traspasos de menores. Art.9 Reglamento FIFA	3	-1				-3	

ANEXOS.

9.3. Anexo 3. Cuadro-resumen análisis de las Fuerzas de Porter.

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS	Ponderación (1 a 3)	Evaluación			TOTAL Ponderado	PRIORIZACIÓN DE LAS FUERZAS CLAVE
		Me perjudica, me afecta negativamente	Ni me beneficia, ni me perjudica	Me beneficia, me afecta positivamente		
El poder de negociación de los compradores o clientes		-1	0	1		
Baja sensibilidad de clientes al precio.	2			1	2	8
Ventaja diferencial (exclusividad).	3			1	3	
Fidelidad incondicional (LoveMarks). Alto coste de cambio de los seguidores.	3			1	3	
Bajo poder de negociación.	1		0		0	
El poder de negociación de los proveedores o vendedores						
Patrocinio de un club profesional = Oportunidad para empresas.	3			1	3	2
Alta cantidad y variedad de Sponsors y patrocinadores.	3			1	3	
Sentido de pertenencia de los proveedores.	1	-1			-1	
Exigencia y presión de patrocinadores por alcanzar éxitos deportivos	3	-1			-3	
Costes para cambiar de suministrador por parte de un equipo.	1		0		0	
Amenaza de nuevos entrantes					0	
Barreras de entrada.	1	-1			-1	-1
facilidad para obtener patrocinio	2			1	2	
El valor de la marca del nuevo entrante.	2			1	2	
Requerimientos de capital y alta inversión para participar en la UCL.	2	-1			-2	
Acceso limitado a la competición.	2	-1			-2	
La amenaza de productos sustitutos						
Existencia de productos sustitutos (Otros deportes)	2	-1			-2	5
Predominio del fútbol como deporte en Europa.	3			1	3	
Altos costes de cambio de los seguidores hacia deportes alternativos.	2			1	2	
Alta diferenciación y percepción del fútbol respecto a otros deportes.	2			1	2	

La intensidad de la rivalidad competitiva						
Gran concentración de empresas en la industria.	2			1	2	6
Desequilibrios entre clubes.	3	-1			-3	
Alta competitividad por obtener una plaza Champions	2			1	2	
Atractivo de la competición - Alta rentabilidad.	3			1	3	
Crecimiento de la industria constante.	2			1	2	
Grupos Estratégicos						
Organismos (FIFA, UEFA)	3			1	3	6
Junta directiva y Accionistas	2		0		0	
Empleados (Plantilla, Cuerpo técnico - Staff, médicos, utilleros, jardineros...)	3			1	3	
Aficionados.	3			1	3	
Grupos de presión -Patrocinadores e inversores.	3	-1			-3	

ANEXOS.

9.4. Anexo 4. Ingresos de los equipos Top 20 durante la última década.²⁴

EMPRESA	INGRESOS									
	14/15	13/14	12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	07/08	06/07	05/06
REAL MADRID CF	577	549,5	518,9	512,6	479,5	438,6	401,4	365,8	351	292,2
FC BARCELONA	560,8	484,8	482,6	483	450,7	398,1	365,9	308,8	290,1	259,1
MANCHESTER UNITED	519,5	518	423,8	395,9	367	349,8	327	324,8	315,2	242,6
PARIS SAINT-GERMAIN	480,5	471,3	398,8	220,6	100	82	101	83,1	82,5	84,2
BAYERN MÜNCHEN	474	487,5	431,2	368,4	321,4	323	289,5	295,3	223,3	204,7
MANCHESTER CITY	463,5	416,5	316,2	285,6	169,6	152,8	102,2	104	85	89,4
ARSENAL FC	435,5	359,3	284,3	290,3	251,1	274,1	263	264,4	263,9	192,4
CHELSEA FC	420	387,9	303,4	322,6	253	259	242,3	268,9	283	221
LIVERPOOL FC	391,8	305,9	240,6	233,2	203,3	225,3	217	210,9	207	176
JUVENTUS FC	323,9	279	272,4	195,4	153,9	205	203,2	168	141	231
BORUSSIA DORTMUND	280,6	261,5	256,2	196,7	138,5	107	103,5	107,6	100	96,5
TOTTENHAM HOTSPUR	257,5	215,5	172	178,2	181	146,3	132,7	145	153,1	107,2
SCHALKE 04	219,7	214	198,2	174,5	202,4	139,8	124,5	148,4	114,3	122,9
AC MILAN	199,1	249,7	263,5	256,9	235,1	244	197	210	229	239
ATLETICO DE MADRID	187,1	169,9	120	107,9	99,9	124,5	105	79	63	54
A.S. ROMA	180,4	127,4	124,4	115,9	143,5	122,7	146,4	175,4	145	115
NEWCASTLE UNITED	169,3	155,1	111,9	115,3	98	64	101	125,6	129,4	124,3
EVERTON FC	165,1	144,1	101	99,5	90,8	96,5	93,5	95,6	90	86
INTERNAZIONALE MILANO	164,8	162,8	168,8	200,6	211,4	224,8	196,5	172,9	177	188
WEST HAM UNITED	160,9	137,4	104,8	58	89,1	87,6	89,3	103	92	86,9
INGRESOS TOP 20	6631	6097,1	5293	4811,1	4239,2	4064,9	3801,9	3756,5	3534,8	3212,4
INTRESOS 5 LIGAS	12055	11300	9800	9300	8600	8400	7970	7700	7014	6535

²⁴Fuentes: Informe anual “Football Money League 2016” y “Annual Review of Football Finance 2016” de Deloitte. Base de datos AMADEUS, Biblioteca Unizar

ANEXOS.

9.5. Anexo 5. Índices de concentración acumulados de los 20 equipos con mayor facturación a nivel continental.

EMPRESA	INGRESOS									
	14/15	13/14	12/13	11/12	10/11	09/10	08/09	07/08	06/07	05/06
REAL MADRID CF	4,8%	4,9%	5,3%	5,5%	5,6%	5,2%	5,0%	4,8%	5,0%	4,5%
FC BARCELONA	9,4%	9,2%	10,2%	10,7%	10,9%	10,0%	9,6%	8,8%	9,1%	8,4%
MANCHESTER UNITED	13,7%	13,7%	14,5%	15,0%	15,3%	14,1%	13,7%	13,0%	13,6%	12,1%
PARIS SAINT-GERMAIN	17,7%	17,9%	18,6%	17,3%	16,5%	15,1%	15,0%	14,1%	14,8%	13,4%
BAYERN MÜNCHEN	21,7%	22,2%	23,0%	21,3%	20,3%	18,9%	18,6%	17,9%	18,0%	16,6%
MANCHESTER CITY	25,5%	25,9%	26,2%	24,4%	22,3%	20,8%	19,9%	19,2%	19,2%	17,9%
ARSENAL FC	29,1%	29,1%	29,1%	27,5%	25,3%	24,0%	23,2%	22,7%	23,0%	20,9%
CHELSEA FC	32,6%	32,5%	32,2%	31,0%	28,3%	27,1%	26,3%	26,2%	27,0%	24,3%
LIVERPOOL FC	35,9%	35,2%	34,7%	33,5%	30,8%	29,8%	29,0%	28,9%	30,0%	27,0%
JUVENTUS FC	38,5%	37,7%	37,5%	35,6%	32,6%	32,2%	31,5%	31,1%	32,0%	30,5%
BORUSSIA DORTMUND	40,9%	40,0%	40,1%	37,7%	34,2%	33,5%	32,8%	32,5%	33,4%	32,0%
TOTTENHAM HOTSPUR	43,0%	41,9%	41,8%	39,6%	36,4%	35,3%	34,5%	34,4%	35,6%	33,6%
SCHALKE 04	44,8%	43,8%	43,9%	41,5%	38,8%	36,9%	36,1%	36,3%	37,2%	35,5%
AC MILAN	46,5%	46,0%	46,6%	44,2%	41,6%	39,8%	38,5%	39,0%	40,5%	39,1%
ATLETICO DE MADRID	48,0%	47,5%	47,8%	45,4%	42,8%	41,3%	39,8%	40,1%	41,4%	40,0%
A.S. ROMA	49,5%	48,7%	49,0%	46,6%	44,5%	42,8%	41,7%	42,3%	43,4%	41,7%
NEWCASTLE UNITED	50,9%	50,0%	50,2%	47,9%	45,7%	43,5%	42,9%	44,0%	45,3%	43,6%
EVERTON FC	52,3%	51,3%	51,2%	49,0%	46,8%	44,7%	44,1%	45,2%	46,6%	45,0%
INTERNAZIONALE MILANO	53,7%	52,7%	52,9%	51,1%	49,3%	47,3%	46,6%	47,4%	49,1%	47,8%
WEST HAM UNITED	55,0%	54,0%	54,0%	51,7%	50,3%	48,4%	47,7%	48,8%	50,4%	49,2%

ANEXOS.

9.6. Anexo 6. Segmentación de la Data Base conforme a la participación de los equipos en la UEFA Champions League.

PAIS	CLUB	Temporada										PARTICIPACIONES	SEGMENTO	
		05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15			
LA LIGA (España)	REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	REIAL CLUB DEPORTIU ESPANYOL DE BARCELONA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	G3
LA LIGA (España)	GRANADA CLUB DE FÚTBOL SAD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	G1
LA LIGA (España)	CLUB ATLETICO DE MADRID SAD	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	4	4	G2
LA LIGA (España)	RAYO VALLECANO DE MADRID, SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	REAL RACING CLUB DE SANTANDER, SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	SEVILLA FÚTBOL CLUB SOCIEDAD DEPORTIVA SAD	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2	G3
LA LIGA (España)	REAL BETIS BALOMPIE, SOCIEDAD ANONIMA DEPORTIVA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	G3
LA LIGA (España)	VALENCIA CLUB DE FÚTBOL SOCIEDAD ANONIMA DEPORTIVA	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	5	5	G2
LA LIGA (España)	REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	MALAGA CLUB DE FÚTBOL, S.A DEPORTIVA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	G3

PAIS	CLUB	Temporada										PARTICIPACIONES	SEGMENTO	
		05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15			
LA LIGA (España)	LEVANTE UNION DEPORTIVA SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	GETAFE CLUB DE FÚTBOL SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	REAL ZARAGOZA SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	REAL SPORTING DE GIJON, SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	CELTA DE VIGO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	FÚTBOL CLUB BARCELONA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	G1
LA LIGA (España)	CLUB ATLETICO OSASUNA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	ATHLETIC CLUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	G3
LA LIGA (España)	HÉRCULES DE ALICANTE C.F. SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LA LIGA (España)	UNION DEPORTIVA ALMERIA, SAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
BUNDESLIGA (Alemania)	HERTHA BSC GMBH & CO. KOMMANDITGESELLSCHAFT AUF AKTIEN (KGAA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
BUNDESLIGA (Alemania)	SV WERDER BREMEN GMBH & CO KG AA	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	5	G2
BUNDESLIGA (Alemania)	BORUSSIA DORTMUND GMBH & CO. KOMMANDIT-GESELLSCHAFT AUF AKTIEN	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4	G2
BUNDESLIGA (Alemania)	EINTRACHT FRANKFURT FUßBALL AKTIENGESELLSCHAFT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
BUNDESLIGA (Alemania)	FUßBALLCLUB GELSENKIRCHEN- SCHALKE 04 E.V.	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6	G2
BUNDESLIGA (Alemania)	HAMBURGER SPORT - VEREIN E.V.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	G3

PAIS	CLUB	Temporada										PARTICIPACIONES	SEGMENTO	
		05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15			
BUNDESLIGA (Alemania)	HANNOVER 96 GMBH & CO. KGAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
BUNDESLIGA (Alemania)	1. FC KÖLN GMBH & CO. KGAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
BUNDESLIGA (Alemania)	MS STADT FREIBURG T + H SCHIFFAHRTS GMBH + CO. KG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
BUNDESLIGA (Alemania)	BAYER 04 LEVERKUSEN FUßBALL GMBH	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	G3	
BUNDESLIGA (Alemania)	BORUSSIA VFL 1900 MÖNCHENGLADBACH GMBH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
BUNDESLIGA (Alemania)	F.C. BAYERN MÜNCHEN AG	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	G1	
BUNDESLIGA (Alemania)	TSG 1899 HOFFENHEIM FUßBALLSPIELBETRIEBS GMBH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
BUNDESLIGA (Alemania)	VFB STUTTGART 1893 GMBH & CO. KGAA	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	G3	
BUNDESLIGA (Alemania)	VFL WOLFSBURG-FUßBALL GMBH	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	G3	
BUNDESLIGA (Alemania)	1. FC NÜRNBERG EV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
BUNDESLIGA (Alemania)	1. FSV MAINZ 05 EV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
BUNDESLIGA (Alemania)	FC AUGSBURG 1907 EV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
BUNDESLIGA (Alemania)	1.FC Kaiserslautern	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
BUNDESLIGA (Alemania)	FC St. Pauli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
BUNDESLIGA (Alemania)	Fortuna Düsseldorf (12/13)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
BUNDESLIGA (Alemania)	SpVgg Greuther Fürth	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4	
LIGUE (Francia)	A.J.A. (AUXERRE) FOOTBALL	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	G3	

PAIS	CLUB	Temporada										PARTICIPACIONES	SEGMENTO
		05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15		
LIGUE (Francia)	LOSC LILLE	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	4	G2
LIGUE (Francia)	DIJON FOOTBALL COTE EN ABREGE DFCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	F C LORIENT BRETAGNE SUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	SASP OLYMPIQUE GYMNASSE CLUB NICE COTE AZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	PARIS SAINT-GERMAIN FOOTBALL	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	G3
LIGUE (Francia)	STADE RENNAIS FOOTBALL CLUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	VAFC-VALENCIENNES SPORT DEVELOPPEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	MONTPELLIER HERAULT SPORT CLUB S	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	G3
LIGUE (Francia)	OLYMPIQUE LYONNAIS	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7	G2
LIGUE (Francia)	FOOTBALL CLUB DES GIRONDINS DE BORDEAUX	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	G3
LIGUE (Francia)	SASP ASSE LOIRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	SASP TOULOUSE FOOTBALL CLUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	EVIAN THONON GAILLARD FOOTBALL CLUB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	OLYMPIQUE DE MARSEILLE	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	6	G2
LIGUE (Francia)	S A S P NANCY LORRAINE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	FOOTBALL CLUB SOCHAUX MONTBELIARD SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	SASP STADE BRESTOIS 29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	ATHLETIC CLUB AJACCIEN ACA FOOTBALL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4

PAIS	CLUB	Temporada										PARTICIPACIONES	SEGMENTO	
		05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15			
LIGUE (Francia)	STADE MALHERBE CAEN CALVADOS BAS NORMAND	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	AS MONACO FOOTBALL CLUB SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	G3
LIGUE (Francia)	RACING CLUB DE LENS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	ATHLETIC CLUB ARLES AVIGNON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	SA SPORTING CLUB DE BASTIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	SASP STADE DE REIMS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
LIGUE (Francia)	SARL ES TROYES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	ATALANTA BERGAMASCA CALCIO S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	CAGLIARI CALCIO S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	AC CESENA SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	S.S. LAZIO - S.P.A.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	G3
CALCIO (Italia)	ASSOCIAZIONE CALCIO MILAN SPA O IN FORMA ABBREVIATA AC MILAN SPA	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	8	G2
CALCIO (Italia)	FC INTERNAZIONALE MILANO SPA	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	7	G2
CALCIO (Italia)	NOVARA CALCIO S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	PARMA FOOTBALL CLUB SPA OPPURE IN FORMA ABBREVIATA PARMA F.C SPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	A.S. ROMA SPA	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	5	G2
CALCIO (Italia)	A.C. SIENA S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4

PAIS	CLUB	Temporada										PARTICIPACIONES	SEGMENTO
		05/06	07/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15		
CALCIO (Italia)	JUVENTUS F.C. - S.P.A. O JUVENTUS FOOTBALL CLUB SPA	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	6	G2
CALCIO (Italia)	UDINESE CALCIO SPA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	G3
CALCIO (Italia)	A. C. CHIEVO - VERONA S.R.L.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	SOCIETA' SPORTIVA CALCIO NAPOLI S.P.A. O IN BREVE S.S.C. NAPOLI S.P.A. OPPURE SSC NAPOLI S.P.A.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	G3
CALCIO (Italia)	BOLOGNA FOOTBALL CLUB 1909 - S.P.A., IN FORMA ABBREVIATA BFC S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	CALCIO CATANIA S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	ACF FIORENTINA S.P.A. IN BREVE FIORENTINA S.P.A.	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	G3
CALCIO (Italia)	UNIONE SPORTIVA CITTA' DI PALERMO S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	GENOA CRICKET AND FOOTBALL CLUB S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	UNIONE SPORTIVA LECCE S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	UNIONE CALCIO SAMPDORIA SOCIETA PER AZIONI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	BRESCIA CALCIO S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	ASSOCIAZIONE SPORTIVA BARI S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	TORINO FOOTBALL CLUB S.P.A. O, IN FORMA ABBREVIATA, TORINO F.C. S.P.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
CALCIO (Italia)	DELFINO PESCARA 1936 S.R.L.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4

PAIS	CLUB	Temporada										PARTICIPACIONES	SEGMENTO	
		05/06	07/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15			
PREMIER (Inglaterra)	ASTON VILLA FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	BIRMINGHAM CITY FOOTBALL CLUB PLC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	BLACKBURN ROVERS FOOTBALL AND ATHLETIC PLC (THE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	BLACKPOOL FOOTBALL CLUB LIMITED (THE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	CHELSEA FOOTBALL CLUB LIMITED	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	G1
PREMIER (Inglaterra)	THE ARSENAL FOOTBALL CLUB PUBLIC LIMITED COMPANY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	G1
PREMIER (Inglaterra)	WEST HAM UNITED FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	MANCHESTER UNITED LIMITED	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9	G1	
PREMIER (Inglaterra)	MANCHESTER CITY FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4	G2	
PREMIER (Inglaterra)	FULHAM FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	NORWICH CITY FOOTBALL CLUB PLC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	STOKE CITY FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	WEST BROMWICH ALBION FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	WIGAN ATHLETIC A.F.C. LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	NEWCASTLE UNITED FOOTBALL COMPANY LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	EVERTON FOOTBALL CLUB COMPANY LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4

PAIS	CLUB	Temporada										PARTICIPACIONES	SEGMENTO	
		05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15			
PREMIER (Inglaterra)	QUEENS PARK RANGERS FOOTBALL & ATHLETIC CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	WOLVERHAMPTON WANDERERS FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	TOTTENHAM HOTSPUR FOOTBALL & ATHLETIC CO. LTD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	G3
PREMIER (Inglaterra)	THE LIVERPOOL FOOTBALL CLUB AND ATHLETIC GROUNDS LIMITED	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	6	G2
PREMIER (Inglaterra)	SWANSEA CITY ASSOCIATION FOOTBALL CLUB LIMITED(THE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	SUNDERLAND ASSOCIATION FOOTBALL CLUB,LIMITED(THE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	BOLTON WANDERERS FOOTBALL & ATHLETIC COMPANY LIMITED(THE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	SOUTHAMPTON FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4
PREMIER (Inglaterra)	THE READING FOOTBALL CLUB LIMITED	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	G4

SEGMENTO	G1	G2	G3	G4
N° EQUIPOS	6	14	20	83

ANEXOS.

9.7. Anexo 7. Rentabilidades económicas por segmento (ROA).

SEGM.	CLUB	14'	13'	12'	11'	10'	09'	08'	07'	ROA 07-14	ROA SEGM.
1	REAL MADRID CF	3,96	4,38	2,80	.	.	.	4,78	5,27	4,24	4,68
1	FCB BARCELONA	8,33	6,46	10,80	-2,43	5,79	
1	F.C. BAYERN MÜNCHEN	2,81	2,62	2,17	0,25	0,57	0,53	0,40	3,09	1,55	
1	CHELSEA FC	3,79	-16,28	0,06	-25,94	-32,43	-19,83	-23,22	-25,76	-17,45	
1	ARSENAL FC	7,56	2,37	11,61	3,11	21,80	9,58	10,72	-11,35	6,93	
1	MANCHESTER UNITED	1,16	-0,25	-0,94	1,16	1,83	15,01	10,41	10,62	4,87	-4,30
2	ATLETICO DE MADRID SAD	0,28	0,35	0,12	-1,09	-0,02	-1,96	0,05	0,10	-0,27	
2	VALENCIA CF SAD	-0,26	1,07	1,16	0,05	3,47	-11,44	-12,01	-8,26	-3,28	
2	WERDER BREMEN	-27,24	-17,54	-26,03	11,49	0,96	10,90	4,05	16,99	-3,30	
2	BORUSSIA DORTMUND	4,09	16,93	11,07	2,44	-2,86	-2,58	0,12	3,92	4,14	
2	SCHALKE 04	.	0,18	-3,56	1,84	1,75	-7,21	.	.	-1,40	
2	LOSC LILLE	-19,75	-3,23	3,96	-10,33	-2,49	-0,58	11,48	14,43	-0,81	
2	OLYMPIQUE LYONNAIS	-19,75	-16,52	-10,47	-11,43	-10,30	1,09	7,09	8,61	-6,46	
2	OLYMPIQUE DE MARSEILLE	-11,16	.	-9,94	-12,32	-0,55	.	6,37	16,24	-1,89	
2	AC MILAN	-31,34	-4,43	-2,05	-18,51	-18,31	-2,50	.	-10,44	-12,51	
2	INTERNAZIONALE MILANO	6,01	-17,85	-16,13	-19,23	-15,19	-37,41	-40,27	-53,15	-24,15	
2	A.S. ROMA	-17,84	-22,96	-30,92	-17,99	0,00	-0,83	11,76	10,23	-8,57	
2	JUVENTUS FC.	-1,35	-3,59	-11,37	-28,56	-3,77	2,27	-7,97	-0,36	-6,84	
2	THE LIVERPOOL FC	0,18	-21,64	-21,67	-18,03	-7,92	-5,19	3,28	-12,22	-10,40	
3	REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL	31,01	1,17	0,80	0,72	11,17	-1,48	.	.	7,23	1,45
3	SEVILLA FC	4,67	2,26	-13,72	0,30	0,15	9,52	1,80	0,43	0,68	
3	REAL BETIS BALOMPIE	55,70	26,07	.	.	-56,79	-7,93	-10,25	28,10	3,43	
3	VILLARREAL CF SAD	7,19	-13,17	-9,23	-5,85	0,03	0,04	0,04	0,08	-2,61	
3	MALAGA CF SAD	.	.	.	-62,13	31,26	2,09	39,34	.	2,64	
3	ATHLETIC CLUB	25,08	39,81	2,82	25,57	23,32	
3	HAMBURGER	.	-7,11	-4,32	-3,02	0,37	9,24	0,99	3,98	0,02	
3	MONTPELLIER HERAULT	-12,00	24,16	4,14	0,00	1,56	2,90	-2,24	-1,56	2,12	
3	FC GIRONDINS DE BORDEAUX	-15,05	-11,78	-21,78	-33,37	1,86	6,07	6,48	16,63	-6,37	
3	S.S. LAZIO	4,04	-3,47	2,28	6,04	-1,00	7,25	.	.	2,52	
3	UDINESE CALCIO	-5,65	12,90	5,09	1,80	-4,35	4,59	5,93	-4,69	1,95	
3	NAPOLI	9,37	5,90	10,65	3,81	0,29	13,47	13,81	.	8,19	

SEGM.	CLUB	14'	13'	12'	11'	10'	09'	08'	07'	ROA 07-14	
3	ACF FIORENTINA	-19,61	0,67	0,64	-20,69	-5,39	2,56	-5,36	-2,60	-6,22	
3	TOTTENHAM HOTSPUR	24,70	-6,53	-4,36	-4,60	-2,88	16,01	4,59	15,33	5,28	
4	RC DEPORTIVO DE LA CORUÑA	-0,91	-0,64	0,01	0,05	-0,37	
4	RCD ESPANYOL DE BARCELONA	-0,06	0,06	0,09	-0,47	-4,40	-3,77	-1,13	0,23	-1,18	
4	GRANADA CF	0,33	-0,68	-0,74	47,56	11,62	
4	RAYO VALLECANO DE MADRID	12,48	8,67	3,51	.	.	3,29	0,01	.	5,59	
4	RCD MALLORCA	.	.	4,05	8,77	-20,63	-5,10	0,94	-4,10	-2,68	
4	RACING CLUB DE SANTANDER	.	.	.	-60,27	-25,23	0,31	.	0,07	-21,28	
4	REAL VALLADOLID CF	7,44	14,54	-87,70	-12,81	0,50	0,15	-9,13	-0,40	-10,93	
4	LEVANTE UD	.	3,51	1,99	25,57	-3,38	-8,03	-47,02	.	-4,56	
4	GETAFE CF	-58,68	-6,88	-4,30	-8,69	2,90	0,69	6,26	0,53	-8,52	
4	REAL ZARAGOZA SAD	-2,00	-0,77	16,19	-8,83	-23,07	-2,29	-1,74	0,32	-2,77	
4	REAL SPORTING DE GIJON	0,36	0,68	2,87	5,85	22,55	63,80	94,28	19,17	26,20	
4	CELTA DE VIGO	9,94	16,77	-6,69	3,71	0,90	21,62	-24,78	.	3,07	
4	UD. ALMERIA	12,22	-9,84	-1,03	-2,15	1,85	2,12	-12,19	.	-1,29	
4	H. KOMMANDITGESELLSCHAFT	14,20	-10,84	19,36	-10,68	-10,93	-3,01	7,81	23,64	3,69	
4	EINTRACHT FRANKFURT	9,13	5,38	-23,04	-8,84	-12,22	-4,63	6,14	11,26	-2,10	
4	HANNOVER 96	7,65	8,96	25,76	1,53	-26,67	-4,27	-13,98	74,09	9,13	-4,87
4	1. FC KÖLN	2,50	-6,18	1,95	-10,33	0,40	-25,42	-10,46	.	-6,79	
4	BORUSSIA MÖNCHENGLADBACH	.	0,42	11,75	-3,19	0,35	-0,64	0,01	5,80	2,07	
4	HOFFENHEIM	-0,20	-0,09	0,01	-0,14	-0,78	-0,99	2,14	-4,26	-0,54	
4	FC AUGSBURG	6,09	0,38	4,72	-15,34	-1,03	
4	DIJON FC	8,20	6,08	3,70	-0,38	-47,72	-2,20	5,22	5,03	-2,76	
4	F C LORIENT BRETAGNE	-7,79	4,59	3,89	13,55	17,23	-29,34	0,13	7,49	1,22	
4	OLYMPIQUE GYMNASÉ CLUB	-20,83	1,94	-20,16	-4,46	.	.	7,71	-10,25	-7,68	
4	STADE RENNAIS FC	-32,34	-8,64	-22,37	0,00	.	0,00	.	.	-12,67	
4	VALENCIENNES SPORT	-51,08	3,16	-20,85	-12,99	-47,23	1,14	5,61	6,81	-14,43	
4	ASSE LOIRE	1,74	0,33	0,29	0,80	-5,53	-13,02	6,06	12,78	0,43	
4	TOULOUSE FC	15,43	5,76	-2,48	2,41	-0,61	1,23	-5,27	-0,66	1,98	
4	EVIAN THONON GAILLARD FC	0,35	0,48	7,72	-8,80	0,55	0,30	4,21	.	0,69	
4	NANCY LORRAINE	8,52	-22,82	-10,23	6,44	-50,93	0,85	10,26	13,49	-5,55	
4	FC SOCHAUX MONTBELIARD	.	5,21	2,05	10,02	-46,04	4,20	-29,65	15,94	-5,47	
4	ATHLETIC CLUB AJACCIEN	-7,81	-11,18	23,26	-30,80	-7,52	.	12,72	25,56	0,60	
4	STADE MALHERBE CAEN	-7,10	19,32	0,92	-12,11	-12,91	-3,53	0,65	2,29	-1,56	

SEGM.	CLUB	14'	13'	12'	11'	10'	09'	08'	07'	ROA 07-14	
4	RACING CLUB DE LENS	37,90	-43,27	-46,61	-8,26	-2,24	-23,22	-3,89	2,64	-10,87	
4	SA SPORTING CLUB DE BASTIA	-0,57	10,27	5,81	-15,02	-6,87	.	.	-12,37	-3,12	
4	CAGLIARI CALCIO	-0,58	-1,05	2,26	-2,12	-3,64	0,70	2,97	35,18	4,22	
4	AC CESENA	-4,39	-2,44	1,85	-3,14	0,10	-24,40	0,12	-28,61	-7,61	
4	NOVARA CALCIO	-15,54	-5,05	-6,96	-4,42	-29,07	-42,64	-89,55	-28,90	-27,77	
4	PARMA FC	-6,19	-1,52	-1,43	0,46	-1,91	-9,44	-0,57	-6,86	-3,43	
4	A.C. SIENA	.	-1,73	1,96	-25,85	-5,41	-9,26	-9,47	-0,95	-7,24	
4	A. C. CHIEVO - VERONA	0,32	1,38	0,74	-0,34	-2,71	-12,13	-5,49	-14,71	-4,12	
4	BOLOGNA FC	-25,06	-4,49	-5,80	-3,90	-14,80	-50,45	-2,48	.	-15,28	
4	CALCIO CATANIA	-0,01	0,10	4,05	5,82	3,57	23,67	8,69	.	6,56	
4	GENOA FC	-14,89	0,15	-4,81	-0,02	-7,63	-0,32	1,67	-9,69	-4,44	
4	CALCIO SAMPDORIA	-23,21	-12,44	-45,12	-22,33	-12,25	-14,65	-5,05	-3,72	-17,35	
4	TORINO FC	13,24	1,71	-17,46	-29,30	-7,95	
4	DELFINO PESCARA	-0,94	3,39	0,01	-60,19	-14,43	
4	ASTON VILLA FC	1,79	-19,72	-27,31	-12,28	-32,60	-39,22	-1,54	-90,43	-27,66	
4	BIRMINGHAM CITY FC	-35,30	-15,81	46,46	-33,95	0,48	-45,46	6,41	-8,51	-10,71	
4	BLACKBURN ROVERS FA	-86,63	-60,34	6,85	-32,19	-2,82	4,91	5,18	-5,63	-21,33	
4	BLACKPOOL FC	20,40	15,15	39,66	83,36	39,64	
4	WEST HAM UNITED FC	9,33	-3,94	-23,10	-18,75	-17,87	-12,08	-25,32	-12,89	-13,08	
4	NORWICH CITY FC	9,15	0,70	18,95	-7,78	-12,87	-10,30	-4,60	0,19	-0,82	
4	STOKE CITY FC	5,98	-53,23	-14,25	-8,68	-8,20	1,15	-20,65	-33,89	-16,47	
4	WEST BROMWICH ALBION FC	15,58	9,81	-0,78	35,70	5,51	-29,46	13,04	9,78	7,40	
4	WIGAN ATHLETIC	13,29	3,17	15,92	-26,96	-16,64	-15,93	-32,17	-34,50	-11,73	
4	NEWCASTLE UNITED FC	11,60	5,62	0,97	23,87	-15,83	-9,20	-13,82	-22,56	-2,42	
4	EVERTON FC	29,98	3,30	-22,13	-10,03	-4,78	-10,97	0,04	-20,28	-4,36	
4	QUEENS PARK RANGERS FA	2,35	1,24	1,14	2,38	1,62	3,58	0,82	0,44	1,70	
4	WOLVERHAMPTON FC	17,41	-51,33	8,15	13,60	42,81	-15,76	-20,24	12,06	0,84	
4	SWANSEA CITY AFC	2,84	28,53	40,14	-90,93	15,99	-32,02	.	.	-5,91	
4	SUNDERLAND AFC	-22,10	-13,02	-44,83	-5,44	-28,35	-30,65	-3,07	-29,50	-22,12	
4	BOLTON FA	-17,80	.	-31,84	-38,11	-46,72	-16,43	-8,79	-3,11	-23,26	
4	SOUTHAMPTON FC	24,47	-8,23	-31,62	.	-90,09	.	-27,42	-13,92	-24,47	
4	THE READING FC	-18,29	-5,36	-27,67	-13,38	-16,17	
ATIP	MANCHESTER CITY FC	-2,96	-12,23	-17,24	-37,53	-23,49	-26,69	-11,93	-3,86	-16,99	-14,58
ATIP	PARIS SAINT-GERMAIN	-0,49	-1,01	-2,15	0,00	-37,09	-7,53	-24,69	-24,36	-12,17	

