

AGRADECIMIENTOS

Para este trabajo me gustaría agradecer a tres personas. Primero mi tutor que ha tomado de su tiempo para consagrarlo a mi tesis y aclararme sobre puntos específicos. Segundo, a Sebastian Leroux, joven aficionado del AF84 que ha tenido la amabilidad de responderme a algunas preguntas sobre su club favorecido. Finalmente, a “Pinpina” que ha tenido el ánimo de leer toda mi tesis y corregir las faltas de ortografía.

Introducción

Adiós al “juego del pueblo”, bienvenido al “juego del dinero”. Así podríamos caracterizar el nuevo fenómeno del mundo del futbol. Al principio, el futbol era un deporte donde el dinero no importaba, donde simplemente el lindo juego significaba algo, pero ahora, todo ha cambiado.

Aunque existieron traslados de jugadores desde hace mucho tiempo, este fenómeno ha tomado mayor fuerza en este último periodo, hasta el punto de llegar a pensar que los jugadores son únicamente “juguetes” que los presidentes, más poderosos del mundo, se intercambian, con el fin de que los clubes ganen riquezas. Además, el mundo del futbol se ha transformado en un mundo cada vez más complejo en el dominio financiero, debido a la entrada de los clubes en Bolsa, los presupuestos aun más difíciles de concluir, los derechos televisados que han subido su precio de manera exponencial, y muchos otros. Todos estos factores tienen por consecuencia una dificultad para la casi totalidad de los clubes de sobrevivir en este mundo competitivo.

Así, el dominio financiero se impone sobre la base del futbol, que era la de ser un deporte solamente, sin fines de lucro y con la crisis financiera que toca al mundo actual, ha traído consecuencias sobre los clubes, porque los grandes clubes de Europa están dirigidos por empresarios muy poderosos, que tienen grandes empresas, generalmente cotizadas en Bolsa. Durante esta

crisis, han perdido mucho, por ejemplo, el presidente del club Inglés de Chelsea, Roman Abramovitch ha perdido cerca de 20 mil millones de dólares en algunos meses ya que sus principales empresas (en el sector petrolero) han bajado al 50% sus valores.

Sin embargo, el Futbol Business no tiene repercusiones en todos los clubes del mundo. Especialmente, toca Europa y a un nivel mas bajo a” los países del Golf Pérsico. América Latina conoce casi únicamente los beneficios de este fenómeno con la venta a precio fuerte de sus jugadores a clubes de Europa. Se ha creado un abismo entre el “futbol dinero” de Europa y el futbol más tradicional del resto del mundo. Sin embargo, las cosas están cambiando, con el inicio de una nueva área en muchos clubes en América Latina que consiste en el desarrollo de la función comercial. Eso puede representar una amenaza cuando vemos los daños que engendra el Futbol Business.

Índice

Capítulo 1: Aspectos metodológicos.....	7
1.1- Justificación.....	7
1.2- Metodología.....	8
1.3- Marco de referencia.....	9
1.4- Problema de investigación	9
1.5- Objetivo General del Proyecto o trabajo de Investigación.....	10
1.6- Objetivos Específicos del Proyecto o trabajo de Investigación	10
1.7- Problemas encontrados	11
Capítulo 2: Marco teórico.....	12
Capítulo 3: Desarrollo de la investigación	14
3.1- El Futbol y el Futbol Business.....	14
3.1.1- El Futbol, el deporte mundialmente conocido.....	14
3.1.1.1- Definición general del futbol.....	14
3.1.1.2- Historia del Futbol.....	15
3.1.1.3- El futbol en algunas cifras.....	21
3.1.2- El Futbol Business, una historia de dinero.....	22
3.1.2.1- La aparición del Futbol Business.....	22
3.1.2.2- Algunas cifras para entender mejor este fenómeno.....	23

3.1.3-	El Futbol versus el Futbol Business.....	25
3.1.3.1-	El futbol amateur que resiste dificilmente.....	25
3.1.3.2-	... frente a la potencia financiera del Futbol moderno.....	26
3.1.3.3-	Los centros de formación: una respuesta concreta al Futbol Business.....	32
3.2-	El reino del Futbol Business en Europa contra el resto del mundo.....	33
3.2.1-	La situación en Europa	33
3.2.1.1-	El futbol dinero, rey de Europa.....	33
3.2.1.2-	Una situación cada vez mas dificil financieramente para los clubes europeos.....	45
3.2.1.3-	Manchester, la ciudad del Futbol Business.....	46
3.2.2-	La situación en el resto del mundo.....	48
3.2.2.1-	Un futbol mas tradicional.....	48
3.2.2.2-	El caso de América Latina	48
3.2.2.3-	Algunas zonas especiales.....	55
3.2.3-	¿Dos mundos a los antípodas?.....	56
3.2.3.1-	El futbol queda siempre rey.....	56
3.2.3.2-	Comparación entre dos clubes	57
3.3-	El Futbol Business y la crisis financiera	59
3.3.1-	La crisis financiera y el Futbol Business....	59

3.3.1.1-	Breve presentación de la crisis financiera	59
3.3.1.2-	Su relación con el Futbol Business.....	60
3.3.1.3-	¿Europa, la única afectada?.....	63
3.3.2-	Las consecuencias de la crisis financiera sobre el Futbol Business.....	65
3.3.2.1-	La crisis financiera afecta a los clubes.....	65
3.3.2.2-	El futbol Británico, una institución en peligro.....	67
	Los clubes en Bolsa, el caso concreto de Lyon.....	69
3.3.3-	El Futbol Business: ¿una fatalidad?	71
3.3.3.1-	Una situación preocupante	71
3.3.3.2-	Hacia una generalización del “fan-coaching”	72
3.3.3.3-	“El futbol no funciona como un sector normal de la economía”	74
3.4-	El Plan Business, el club de Aviñón.....	75
3.4.1-	Presentación general	75
3.4.1.1-	Presentación breve de la ciudad	75
3.4.1.2-	Presentación e historia del club de futbol de Aviñón	76
3.4.1.3-	La evolución clasificatoria de estos 30 últimos años.....	78
3.4.2-	La situación actual	79

3.4.2.1-	Análisis FODA.....	79
3.4.2.2-	Las infraestructuras.....	80
3.4.2.3-	Una situación preocupante.....	82
3.4.3-	El Business plan	83
3.4.3.1-	El primer año donde todo empieza	83
3.4.3.2-	Pasos a seguir	85
3.4.3.3-	Un largo camino hasta la primera división	88
	Conclusión	90
	Bibliografía	92

Capítulo 1: Aspectos metodológicos

1.1- Justificación

He decidido elegir este tema de investigación por varias razones:

Primero, el futbol es un tema que me interesa en demasía. Desde que tengo 6 años, vivo con esta devoción, sigo todo el tiempo los resultados de Francia, Inglaterra, España, Italia y ahora de Chile. En Francia, estoy suscrito al diario “France Football” que me permite tener todas las informaciones que necesito sobre este deporte que apasiona a la gente. Cada vez que tengo la ocasión, veo un partido de futbol, en la televisión o en el estadio. Hace mas de 10 años, soy un aficionado del club Francés de Paris Saint-Germain y no puedo perderme ni siquiera un partido, incluso aquí en Chile. Me encanta este deporte porque es sinónimo de polémicas, debates interminables y apasionantes.

Segundo, porque quiero desarrollar el aspecto financiero del futbol. Pues, el futbol es cada vez más visto como una lucha de empresas que tienen que hacer dinero siendo que la base de este deporte era simplemente un juego que daba placer a la gente. Además quiero indagar en el tema del Futbol-Business en el dominio financiero a través de la entrada de los clubes que están cotizados en Bolsa, lo cual en algunas ocasiones ha causado importantes problemas, incluso algunas quiebras.

Tercero, este tema esta de moda. Pues, los medios de comunicación tales como: diarios deportivos, sitios Web, televisión, entre otros, no dejan de hablar del

Futbol Business a causa del vínculo que tiene el futbol con la Crisis Financiera, puesto que numerosos clubes se ven afectados con ésta, producto de que varios presidentes multimillonarios de clubes son jefes de las mas grandes multinacionales, empresas que en su mayoría están siendo afectadas por la crisis.

Así, este tema de investigación me parece ser muy interesante, de actualidad e importante. Mi objetivo es exponer un problema que aquí en Chile puede parecer banal pero que en Europa trae muchos debates e incertidumbres.

1.2- Metodología

La metodología es un elemento preponderante de mi proyecto ya que sin tenerla no se puede pretender hacer una buena tesis.

Primero, la referencia de mi trabajo es el libro de Christian Auhtier Foot Business que me ha servido de punto de partida. Este me ha dado las bases para desarrollar mi tesis.

Segundo, he leído mucha información en Internet sobre la relación entre el futbol y el dinero. Aunque mi conocimiento en este tema era bastante solida, me ha permitido profundizar algunos puntos que desconocía (los clubes en Bolsa, la visión de los diputados europeos sobre el futbol, etc.).

Tercero, he necesitado ordenar las informaciones, guardar las que me van a servir como base para mi trabajo y botar las demás.

Cuarto, he empezado a crear mi plan pero este último no va a dejar de transformarse ya que cada vez podía encontrar nuevas informaciones que me parecían indispensables a mi tesis.

Quinto, he empezado a redactar mi tesis y analizar cada parte que iba a desarrollar.

Sexto, gracias a toda esta información que he ordenado, he podido hacer un trabajo de síntesis, lo que significa aplicar todos los conocimientos que he aprendido durante mi tesis para crear un plan Business. Esta idea ha surgido durante la fase de redacción de mi tesis. Pues, he hablado con otros amigos franceses que me hablaban de su proyecto y hacer este pequeño trabajo final me parecía muy interesante y sobre todo como un trabajo concreto de mis conocimientos.

Por ultimo, es la fase de relectura con la puesta en forma de mi tesis. Sirve para corregir las faltas de ortografía.

1.3- Marco de referencia

Hace 1 año, leí un libro, Foot Business de Christian Auhtier, el cual me proporciono las herramientas necesarias para poder tener una visión más amplia de lo que es el futbol, y a partir de este libro es que sacaré las bases para mi investigación.

1.4- Problema de Investigación

Podemos hablar del fin del Futbol Business en Europa o de una restructuración de este modelo.

1.5- Objetivo General del Proyecto o trabajo de Investigación

Demostrar que el Futbol actual en Europa está en peligro por la crisis económica que azota al mundo, mientras que el resto del mundo esta mucho menos afectado.

1.6- Objetivos Especificos del Proyecto o trabajo de Investigación

A pesar de un objetivo principal, voy a tener otros objeticos más específicos que voy a desarrollar a lo largo de mi trabajo:

- Cifrar con exactitud los perjuicios de la crisis financiera sobre el Futbol Business gracias a varios ejemplos concretos.
- Ver la situación de los clubes en bolsa con un ejemplo concreto.
- Comparar el modelo Europeo y de América Latina en el aspecto económico comparando dos campeonatos específicos.

- De una manera más fisiológica, me gustaría tratar el tema sobre los desbordamientos en este deporte. ¿Dónde están las causa? ¿Que esta en juego a nivel económico?
- Relacionar crisis financiera y Futbol Business.
- Demostrar a través de un ejemplo concreto lo que es realmente el futbol Business.

1.7- Problemas encontrados

A lo largo de mi proyecto, he encontrado una serie de problemas que he tenido que resolver para poder avanzar:

- La búsqueda de información: a veces parece difícil encontrar la información justa, por ejemplo por los derechos televisados. Me habría gustado comparar las cifras entre los campeonatos europeos y de América Latina pero no logré encontrar la información de esta última región.
- El tiempo: tenemos únicamente 3 meses para hacer nuestra tesis. Me parece poco para todo el trabajo que tenemos. ¿Por qué no elegir su tema antes de las vacaciones de verano para poder empezar nuestra tesis antes?
- La redacción: aunque estoy en Chile desde hace casi un año, escribir en español de forma correcta representa un desafío.

Capítulo 2: Marco teórico

Este capítulo permite dar todas las definiciones de los términos específicos para entender mejor la tesis.

Fútbol: El fútbol (del inglés football), también conocido balompié en España y Soccer en Estados-Unidos, es un deporte que enfrenta a dos equipos formados cada uno (diez jugadores de campo y un arquero). El objetivo es hacer ingresar la pelota (balón) en el arco contrario a su equipo, respetando una serie de reglas.

Fútbol Business: Es la relación directa entre el fútbol y el dinero. Este término corresponde a la transformación del club de fútbol (especialmente en Europa) en una empresa que tiene que obtener utilidades.

Traslado o transferencia: hay transferencia cuando un jugador cambia de club, lo que significa que firma un contrato con otro club. El jugador ya no tiene compromiso con su antiguo club.

Préstamo: hay préstamo cuando un jugador cambia de club por un periodo determinado (generalmente un año) antes de reingresar al club que le ha prestado.

Club de fútbol: es una infraestructura que dirigen los deportistas. Está compuesto de los miembros y puede ser comparado a una mini sociedad con su oficina dirigente. Esta compuesto de responsables deportistas tales como entrenadores, kinesiterapeutas, preparadores físicos, además de los jugadores.

Equipo de fútbol: representa los once jugadores que son en la cancha de fútbol.

Centro de formación: lugar donde se forma los jugadores de fútbol del mañana.

Crisis Financiera: crisis que fue producto del colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, que provocó en octubre de 2007 la llamada crisis de las hipotecas subprime.

Derecho televisado: suma de dinero que paga las televisiones para retransmitir los partidos de un campeonato.

Naming: nombre de una marca, institución o empresa que se da a un estadio de fútbol a cambio de dinero.

Patrocinador: empresas que pagan los clubes de fútbol para tener su marca o nombre asociado al club.

Volumen de negocios: Es el dinero que gana un club de fútbol durante el año gracias, entre otras cosas, a la venta de los jugadores, los derechos televisados, los ingresos el día del partido o las suscripciones para toda la temporada.

Capítulo 3: Desarrollo de la investigación

3.1- El Fútbol y el Fútbol Business

3.1.1- El Fútbol, el deporte mundialmente conocido

3.1.1.1- Definición general del fútbol

El fútbol (del inglés football), también llamado balompié, es un deporte de equipo que se juega entre dos grupos de 11 jugadores (diez jugadores “de campo” y un guardameta) y un árbitro que se ocupa de que las normas se efectúen correctamente. Es considerado como el deporte más conocido del mundo. Se juega en un campo rectangular de césped, con una portería a cada lado del campo. El

objetivo del juego es desplazar una pelota redonda a través del campo para intentar ubicarla dentro de la meta contraria, esa acción es llamada gol. El equipo que marque más goles al fin del partido es el ganador.

El juego moderno fue creado en Inglaterra tras la formación de la Football Association, cuyas reglas del juego de 1863 son la base del deporte en la actualidad. El organismo rector del fútbol es la “Federación Internacional de Football Association”, más conocida por su sigla FIFA. La competición internacional de fútbol más prestigiosa es la Copa Mundial de la FIFA, realizada cada cuatro años. Este evento es el más famoso y con mayor cantidad de espectadores del mundo, doblando la audiencia de los Juegos Olímpicos.

3.1.1.2- Historia del Futbol

A finales de la Edad Media y siglos posteriores se desarrollaron en las Islas Británicas varios juegos de equipo, a los cuales se los conocía como códigos de fútbol. Estos últimos se fueron unificando con el paso del tiempo, pero fue en la segunda mitad del siglo XVII cuando tuvieron lugar las primeras grandes unificaciones del fútbol (rugby, fútbol americano, fútbol australiano...), las cuales dieron origen al deporte que hoy se conoce mundialmente como fútbol.

Los primeros códigos británicos tenían pocas reglas y era sinónimo de extrema violencia, uno de los más populares fue el fútbol de carnaval, pero fue prohibido en Inglaterra por decreto del Rey Eduardo III y permaneció prohibido

durante 500 años. El fútbol de carnaval no fue el único código de la época; de hecho existieron otros códigos más organizados, menos violentos e incluso que se desarrollaron fuera de las Islas Británicas. Uno de los juegos más conocidos fue el calcio florentino, originario de la ciudad de Florencia, Italia. Este deporte influyó en varios aspectos al fútbol actual, no sólo por sus reglas, sino también por el ambiente de fiesta en que se jugaban estos encuentros.

A mediados del siglo XIX se dieron los primeros pasos para unificar todos los códigos del fútbol en uno en los colegios británicos. La primera tentativa fue en 1848, cuando en la Universidad de Cambridge, Henry de Winton y John Charles Thring hicieron un llamado a miembros de otras escuelas para reglamentar un nuevo código, el Código Cambridge (o Reglas de Cambridge). Las reglas presentaban un importante parecido a las reglas del fútbol actual. La más importante de todas fue la limitación de las manos para tocar la pelota, pasando la responsabilidad de trasladar la misma a los pies. El objetivo del juego era hacer pasar una pelota entre dos postes verticales y por debajo de una cinta que los unía, y el equipo que marcaba más goles era el ganador.

Entre 1857 y 1878 se utilizó un código del fútbol que también aportaría características al fútbol moderno: el Código Sheffield, también conocido como las reglas de Sheffield. Este fue creado por Nathaniel Creswick y William Prest, adoptó reglas que se ven reflejadas en el fútbol actual, como ejemplo el uso de un travesaño (poste horizontal) de material rígido, en lugar de la cinta que se usaba hasta el

momento. También se adoptó la utilización de tiros libres, saques de esquina y saques de banda como métodos de reanudación del juego.

Si bien con estas unificaciones del fútbol se lograron varios avances para la creación del fútbol moderno, el 26 de octubre de 1863 es considerado por muchos como el día del nacimiento del fútbol moderno. Ese día, Ebenezer Cobb Morley inició una serie de 6 reuniones entre 12 clubes de distintas escuelas londinenses en la Taberna Freemason's, con el objetivo de crear un código de fútbol universal y definitivo, que tuviera la aceptación de la mayoría. Finalizadas las reuniones, el 8 de diciembre, 11 de los 12 clubes lograron el consenso para establecer 14 reglas del nuevo código, el cual recibiría el nombre de fútbol asociación (association football), para diferenciarlo de otros códigos del fútbol de la época. El reglamento utilizado como base para el fútbol fue el Código Cambridge, excepto por dos puntos, los cuales eran considerados muy importantes para los códigos actuales: el uso de las manos para trasladar el balón y el uso de los tackles (contacto físico brusco para quitarle la pelota al rival) contra los adversarios.

Ya con el fútbol bien definido, se comenzaron a disputar los primeros encuentros con este nuevo código. El 30 de noviembre de 1872, Escocia e Inglaterra disputaron el primer partido oficial entre selecciones nacionales, encuentro que concluyó en empate sin goles. Entre enero y marzo de 1884 se disputaría la primera edición del British Home Championship, que hasta su desaparición sería el torneo de selecciones más antiguo de la historia. El 20 de julio de 1871, un periódico británico propuso la creación de un torneo que fuera organizado por la Football Association, el

primer paso para la creación de la Copa de Inglaterra. En 1888/1889, hubo la primera competición de liga con la creación de la Football League.

A lo largo del tiempo, el fútbol se expandió rápidamente en las Islas Británicas, creándose nuevas asociaciones de fútbol aparte de la inglesa, las cuales representaban a las cuatro regiones del entonces Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda. A finales de los años 1880 el fútbol comenzó a difundirse rápidamente fuera del Reino Unido, principalmente debido a la influencia internacional del Imperio Británico. Los primeros países en iniciar sus asociaciones de fútbol fueron los Países Bajos y Dinamarca (1889), a los que luego se sumaron las asociaciones de Nueva Zelanda (1891), Argentina (1893), Chile, Suiza y Bélgica (1895), Italia (1898), Alemania y Uruguay (1900), Hungría (1901), Noruega (1902) y Suecia (1904).

El auge del fútbol a nivel mundial motivó la creación de la FIFA el 21 de mayo de 1904. Las asociaciones fundadoras fueron Bélgica, España, Dinamarca, Francia, Países Bajos, Suecia y Suiza. Las cuatro asociaciones de fútbol del Reino Unido se opusieron a la creación de dicho órgano. Debido al crecimiento del fútbol, la FIFA había anunciado la primera competición internacional de selecciones para 1906, pero por problemas internos de varias asociaciones la misma no se desarrolló. El fútbol ya se había presentado al mundo por medio de una serie de encuentros de exhibición durante los Juegos Olímpicos de 1900, 1904, 1906 (juegos intercalados), todos a nivel de clubes, hasta que la edición de 1908 recibió por primera vez una

competición de selecciones. La medalla de oro quedó en manos de la selección Británica.

En 1916 se funda la Confederación Sudamericana de Fútbol, que ese mismo año organiza la primera edición del Campeonato Sudamericano de Fútbol, actual Copa América. Dicho torneo se mantiene hasta la actualidad como el más antiguo de la historia del fútbol a nivel de selecciones, de los que todavía existen. En esa primera edición participaron: Argentina, Brasil, Chile, y Uruguay, resultando campeón éste último.

La Primera Guerra Mundial hizo retroceder el desarrollo del fútbol, pero las ediciones de 1924 y 1928 de los Juegos Olímpicos revitalizaron el deporte, en particular las actuaciones de la selección uruguaya. Este nuevo crecimiento del fútbol motivó que la FIFA confirmara el 28 de mayo de 1928 en Ámsterdam la realización de un campeonato mundial de selecciones, cuya sede sería confirmada el 18 de mayo de 1929 en el congreso de Barcelona. Uruguay sería sede de la primera edición de la Copa Mundial de Fútbol, que se celebraría en conjunto con el centésimo aniversario de la primera Constitución uruguaya. La selección uruguaya se quedó con el primer título de la historia de la competición. La segunda edición del torneo se realizó en 1934 en Italia, y fue utilizada por el dictador Benito Mussolini como propaganda de su régimen. La competición se vio deslucida debido a la intervención de Mussolini, que hizo todo para que su selección italiana obtuviera el torneo, incluso con amenazas a los árbitros de la final. La tercera edición del torneo también se vio deslucida debido a Mussolini, que antes de la final entre Italia y Hungría envió un

telegrama a su selección amenazándolos de muerte. Finalmente la selección azzurra, que vistió un uniforme completamente negro representando al Partido Nacional Fascista, se impuso en la final por 4 goles a 2.

La Segunda Guerra Mundial también tuvo un efecto similar sobre el fútbol. En 1946 las Home Nations, que se habían desafiliado de la FIFA tras la Primera Guerra Mundial, volvieron al órgano internacional. El 10 de mayo de 1947 se considera una fecha de vital importancia para el resurgimiento de la FIFA y del fútbol mundial, gracias a la realización del encuentro amistoso entre la selección británica y un combinado de futbolistas europeos, el Resto de Europa XI, en el denominado Partido del Siglo. El encuentro se disputó en Hampden Park, Glasgow, Escocia, ante 135.000 espectadores. El conjunto británico ganó el partido con un marcador de 6 goles a 1, y la recaudación del partido fue donada a la FIFA para ayudarla en su relanzamiento. La primera edición de la Copa Mundial posterior a la Segunda Guerra Mundial se desarrolló en Brasil durante 1950. El triunfo de la selección uruguaya en el recordado Maracanazo coronó el resurgimiento de la FIFA y del fútbol mundial.

La segunda mitad del siglo XX sería la época de mayor crecimiento del fútbol. El fútbol sudamericano ya se encontraba organizado desde 1916, año en que se fundó la Confederación Sudamericana de Fútbol, pero el deporte en otras zonas se comenzaría a agrupar en los años 1950 y 60. En 1954 el fútbol europeo y asiático se organizaría en la UEFA y la Confederación Asiática de Fútbol respectivamente. En África, se fundaría la Confederación Africana de Fútbol en 1957; en América del

Norte, la CONCACAF en 1961; y por último en Oceanía, la Confederación de Fútbol de Oceanía en 1966. Dichas organizaciones se afiliarían a la FIFA bajo el nombre de confederaciones.

En paralelo con las creaciones de las nuevas confederaciones se comenzaron a disputar los primeros torneos regionales de selecciones, excepto por la Confederación Sudamericana de Fútbol, que ya disputaba su Campeonato Sudamericano de Selecciones desde 1916. En 1956 la Confederación Asiática de Fútbol realizó la primera edición de la Copa Asiática, y al año siguiente la Confederación Africana de Fútbol organizó la Copa Africana de Naciones. En 1960 se crea la Eurocopa, que agrupa a las selecciones de la UEFA. Por su parte, la CONCACAF disputaría por primera vez la Copa CONCACAF en 1963, que más tarde sería reemplazada por la Copa de Oro. La Confederación de Fútbol de Oceanía sería la última en crear su propio torneo, la Copa de las Naciones de la OFC, celebrada por primera vez en 1973.

Debido a la creación de las confederaciones se comenzaron a disputar los primeros campeonatos internacionales a nivel de clubes, siendo la primera de su tipo la Liga de Campeones de la UEFA, que reuniría a los distintos campeones de las principales ligas de los países de la UEFA a partir de 1955. Cinco años más tarde se iniciaría la Copa Libertadores de América, máximo evento para clubes afiliados a la CONMEBOL, que se disputó por primera vez en 1960. Ese mismo año se disputaría la primera edición de la Copa Intercontinental, que reunió a los campeones de ambos

torneos. Este torneo sería reemplazado en 2005 por la Copa Mundial de Clubes de la FIFA, que además recibiría a los campeones de las demás confederaciones.

Mientras tanto, la Copa Mundial de Fútbol se consolidó como el evento deportivo de mayor importancia en el mundo entero, incluso superando en audiencia a los propios Juegos Olímpicos

3.1.1.3- El futbol en algunas cifras

- ✓ Según una encuesta realizada por la FIFA en el año 2006, aproximadamente 270 millones de personas en el mundo están activamente involucradas en el fútbol, incluyendo a futbolistas, árbitros y directivos, lo que representa 4% de la población mundial.
- ✓ De éstas, 265 millones juegan al fútbol regularmente de manera profesional, semi-profesional o amateur, considerando tanto a hombres, mujeres, jóvenes y niños.
- ✓ Existen más de 1,7 millones de equipos en el mundo y aproximadamente 301.000 clubes.
- ✓ El país con más futbolistas que se desempeñan regularmente es China, que posee 26,1 millones de futbolistas. Otros países que lo siguen son: Estados

Unidos (24,4 millones), India (20,5 m.), Alemania (16,3 m.), Brasil (13,1 m.) y México (8,4 m.).

- ✓ Según una encuesta realizada por la FIFA, existen alrededor de 26 millones de jugadoras en el mundo. En promedio, por cada 10 futbolistas (de ambos sexos) existe una mujer futbolista en el mundo.

3.1.2- El Futbol Business, una historia de dinero

3.1.2.1- La aparición del Futbol Business

El Futbol se transforma en Business a partir del medio de los años 1880 en el Reino-Unido. Los importantes ingresos registrados en las boleterías permiten financiar la profesionalización de los campeonatos y la construcción de los estadios. Antes las camisetas se quedaban durante mucho tiempo virgen de toda publicidad, pero el estadio estaba bastante dotado de vallas publicitarias, los productos derivados como programas de partidos, objetos con el nombre de los clubes, y otros, aparecen a partir del fin del siglo XIX en Gran Bretaña. Al nivel de las afluencias, la primera temporada del campeonato de Inglaterra (1888-1999) cuenta 4 639 espectadores en promedio por partido. El numero simbólico de 10 000 espectadores por partido está superado antes del fin del siglo XIX y el de 20 000 antes de la Primera Guerra Mundial.

Los ingresos en las boleterías son el elemento esencial del presupuesto de los clubes hasta los años 1990. Los derechos pagados por la televisión representan desde entonces entre un tercio y dos tercios del presupuesto de los clubes. La publicidad constituye también un puesto importante de los ingresos, especialmente desde el fin de los años 60. A partir de 1982, l'UEFA autoriza las publicidades en las camisetas en Copa Europea, excepto para las finales donde la interdicción se demorará hasta los años 1995. Sin embargo, hoy en día, la FIFA prohíbe todavía la publicidad en las camisetas de los equipos nacionales.

A lo largo del tiempo y sobre todo a partir del fin del siglo XX, el futbol genera grandes importes financieros, pero estos a la vez pueden generar muchos déficits debido a su nivel de endeudamiento. La salud financiera de los clubes representa un doble desafío: asegurar su perennidad y evitar el dopaje financiero, lo que significa comprar un equipo a crédito. Por ejemplo, Francia ha implementado a mediados de los años 1990 la DNCG (Dirección Nacional del Control de Gestión) que tiene por misión controlar las cuentas financieras de los clubes profesionales franceses con un poder coercitivo de relegarlos, de prohibir un club de promoción o de limitar su masa salarial.

3.1.2.2- Algunas cifras para entender mejor este fenómeno

- ✓ El fútbol representa más de 250 mil millones de Euros en el mundo: de la competición pasando por los productos derivados, el patrocinador y los derechos televisados.
- ✓ En 1982 y 1986, los derechos TV mundiales de las Copas del Mundo en España y en Méjico habían sido negociados acerca de 30 millones de Euros. Los de Corea en 2002 y de Alemania en 2006 han alcanzado los 2 000 millones de Euros.
- ✓ El jugador más pagado en el mundo es David Beckham que juega en Los Estados- Unidos en Los Angeles Galaxy y que gana 31 millones de Euros por año (todo incluido: salario y contratos publicitarios), lo que representa 24 800 millones de pesos anual, sea 67 millones de pesos diarios o también casi 800 pesos por segundo.
- ✓ Según el estudio anual del Gabinete Deloitte, publicado el 19 febrero del año 2009, el Real Madrid es el club de fútbol que genera más entradas en el mundo, con 365,8 millones de Euros de ingresos. Un único club entre los 20 primeros (Fenerbahçe en Turquía) no proviene de los 5 grandes campeonatos Europeos (Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia).
- ✓ Según Lord Triesman, el Presidente de la Federación Inglesa, la élite del fútbol inglés alcanza un endeudamiento 3 870 millones de Euros.

- ✓ La transferencia (cuando un jugador pasa de un club a otro) del jugador mas caro en la historia del mundo fue el Francés Zinedine Zidane, precio de la transferencia 75 millones de Euros, es decir 60 000 millones de pesos.

3.1.3- El Futbol versus el Futbol Business

3.1.3.1- El futbol amateur que resiste dificilmente...

El futbol amateur es la práctica del futbol por personas que les gusta el futbol y que lo consideran como un arte. Es bastante poco mediatizado, puede ser considerado como una escuela de la vida. Los valores que el futbol amateur transmite son numerosas y accesibles a todos, la solidaridad, tolerancia, ganas de ganar, el espíritu de equipo son algunas de esos valores que hacen de este deporte. Aproximadamente el 99,9% de la población mundial que juega este deporte forma parte del futbol amateur. ¿Cuales son los actores de éste?

- Los niños que están en las escuelas de futbol. Son las categorías de “principiantes” hasta “los menos de 18 años”.
- Los jugadores de los campeonatos amateurs. Generalmente las dos primeras divisiones son considerados como profesionales y las demás son amateurs.

Por ejemplo, en Francia la “Liga 1 Orange” y la “Ligue 2 Orange” son profesionales y a partir del “National” (tercera división) los campeonatos son semi-profesionales o amateurs (CFA, CFA2, DH, DHR, PH...). Sin embargo, hay excepciones como en Inglaterra donde el futbol profesional engloba las cuatro primeras divisiones.

- Los veteranos que son personas de una cierta edad que todavía practican este deporte en campeonatos especiales.
- Todos los educadores, árbitros, benévoloos quien sin ellos la practica de este deporte a este nivel seria imposible.

Sin embargo, el futbol hace frente desde su origen a un problema cada vez más importante: la violencia. Eso se pasa sobre todo en las categorías de los 15 años a 18 años y en los campeonatos amateurs. Como no hay cámaras, árbitros oficiales, el partido se reseña a veces en: golpes y heridas voluntarias, amenazas, insultos, empujones, gestos obscenos, escupitajos... Eso es todo lo que se puede ver el fin de semana en cualquier parte del mundo en una cancha de futbol y que mancha la reputación de este deporte.

3.1.3.2- ... frente a la potencia financiera del Futbol moderno

Para ver la potencia de este deporte, sería interesante enfocarse en tres términos que son las consecuencias del fútbol Business: las transferencias, los salarios y los presupuestos.

Las transferencias: Para entender mejor lo que es una transferencia de un jugador de fútbol, se puede dar la definición exacta, precisa y concisa de la Unión Royal Belga de las Sociedades de Fútbol Asociación (URBSFA) "una transferencia es la operación que permite a un afiliado afectado de obtener un cambio de afectación o una cualificación temporal para otro club". Más simplemente, una transferencia es cuando un jugador firma un contrato con un club quedando atado a éste.

En la tabla abajo, están las 10 más importantes transferencias del mundo del fútbol:

Jugador	Año	Estaba en Para llegar a ...	Importe de la transferencia
Zinedine Zidane	2001	Juventus de Torino (Italia)	Real Madrid (España)	75 000 000 de €
Luis Figo	2000	(España)	Real Madrid (España)	61 000 000 de €
Hernan Crespo	2000	Parma (Italia)	Lazio de Roma (Italia)	56 000 000 de €

Gaizka Mendieta	2001	Valencia (España)	Lazio de Roma (Italia)	48 000 000 de €
Rio Ferdinand	2002	Leeds United (Inglaterra)	Manchester United (Inglaterra)	47 000 000 de €
Andrei Shevshenko	2006	AC Milan (Italia)	Chelsea (Inglaterra)	46 000 000 de €
Juan Sebastian Veron	2001	Lazio de Roma (Italia)	Manchester United (Inglaterra)	46 000 000 de €
Ronaldo	2002	FC Internazionale (Italia)	Real Madrid (España)	45 000 000 de €
Manuel Rui Costa	2001	Fiorentina (Italia)	AC Milan (Italia)	43 000 000 de €
Christian Vieri	1999	Lazio de Roma (Italia)	Internazionale (Italia)	42 000 000 de €

Fuente: www.linternaute.com

Esta tabla demuestra varias tendencias del mundo de las transferencias del Fútbol. Primero, las más importantes transferencias de fútbol en el mundo proviene de Europa y más específicamente de los tres campeonatos preponderantes en el mundo: el de Italia, España e Inglaterra. Segundo, esas transferencias tuvieron lugar casi todas a principio del año 2000. Este fenómeno de transferencias tan importantes en término de dinero tiende a atenuarse aunque se habla por este verano en Europa de nuevas transferencias récords para Cristiano Ronaldo, pero también Kaka. Tercero, y aunque no se puede ver en la tabla, con el Euro, los precios promedios de las transferencias no han dejado de aumentar. Cuando los precios eran en Franco, en

Mark, en Lira... los precios eran más bajos. Eso se llama el efecto inflacionista del Euro.

Los Salarios: el salario es lo que gana un jugador de fútbol. La tabla abajo comprende solamente el salario, lo que significa que no incluye los contratos publicitarios de los jugadores, las primas de victorias, de goles... Las cifras además son en Bruto, el jugador tiene que pagar al Fisco una parte de su salario según el régimen fiscal del país donde ejerce su profesión.

Jugador	Club	Salario mensual (en €)
Zlatan Ibrahimovic	Internazionale (Italia)	750 000
Kaka	AC Milan (Italia)	750 000
Lionel Messi	Barcelona (España)	700 000
John Terry	Chelsea (Inglaterra)	631 182
Frank Lampard	Chelsea (Inglaterra)	631 182
Thierry Henry	Barcelona (España)	625 000
Samuel Eto'o	Barcelona (España)	625 000
Cristiano Ronaldo	Manchester United (Inglaterra)	563 555

Ronaldinho Gaucho	AC Milan (Italia)	541 667
Andrei Shevshenko	AC Milan (Italia)	541 667

Fuente: www.RMCinfo.fr

Según esta tabla, se puede decir que los salarios son importantes. Si se había seguido la tabla, se podría ver que el quincuagésimo gana 385 000 € por mes.

Sobre los 50 primeros, 22 hacen parte del campeonato inglés, 13 del campeonato español, 10 del de Italia, 4 del de Alemania y uno del de Francia, éstos son los 5 más importantes campeonatos, en término de dinero, en el mundo.

Estas cifras no incluyen los contratos publicitarios. Si este factor estaba tomado en cuenta la clasificación sería diferente. David Beckham que juega en Estados-Unidos sería el primero con un salario promedio por mes de 2.58 millones de € por mes, pues tiene contratos con grandes marcas como Adidas de 3,42 millones de € por año, Marks & Spencer de 3,43 millones de Euros por año, Rage Software, un perfume a su nombre, etc. En este caso es su imagen de marca que hace la riqueza de David Beckham.

El volumen de negocios en 2008: Esa cifra representa cuanto dinero va a generar el club cada año. Esta cifra incluye los derechos televisados, las primas de victoria de copa y de campeonato, la venta de los productos derivados, los ingresos de la boletería, los patrocinadores entre otros.

Ranking	Club	Volumen de Negocio en 2008 (en millones de €)
1	Real Madrid (España)	365,8
2	Manchester United (Inglaterra)	324,8
3	FC Barcelona (España)	308,8
4	FC Bayern de Munich (Alemania)	295,3
5	Chelsea (Inglaterra)	268,9
6	Arsenal (Inglaterra)	264,4
7	Liverpool (Inglaterra)	210,9
8	AC Milan (Italia)	209,5
9	AS Roma (Italia)	175,4
10	Internazionale (Italia)	172,9
11	Juventus de Torino (Italia)	167,5
12	Olimpique de Lyon (Francia)	155,7
13	Schalke 04 (Alemania)	148,4
14	Tottenham Hotspur (Inglaterra)	145
15	Hamburger SV (Alemania)	127,9
16	Olimpique de Marsella (Francia)	126,8
17	Newcastle United (Inglaterra)	125,6
18	VFB Stuttgart (Alemania)	111,5
19	Fenerbahce (Turquia)	111,3
20	Manchester City (Inglaterra)	104

Fuente: www.francefootball.fr

Los tres campeonatos mayores (Italia, Inglaterra y España) son mayoritarios en esta clasificación. Una de la fuente más importante del volumen de negocios son los derechos televisados. Por ejemplo, el último del campeonato de Inglaterra ganara 40 millones de Euros únicamente en derechos televisados contra 75 para el primero.

Ver el Real Madrid primero no es sorprendente. Este club es uno de los más conocidos en el mundo y tiene una política de equipo formado de estrellas. Aunque no ha ganado la Champion's League desde la temporada 2001-2002, tiene una imagen en el extranjero de un club que hace soñar y que llega a vender un numero de camisetas increíbles (acerca de un millón).

Esas tres tablas demuestra la potencia financiera que tiene el futbol en los cinco campeonatos mayores de Europa. Estas cifras pueden parecer fuera de realidad, cuando se compara por ejemplo al salario promedio de un chileno, un francés, un australiano o un nigeriano, con el salario de las estrellas de la pelota redonda.

3.1.3.3- Los centros de formación: una respuesta concreta al Futbol Business

El Futbol Amateur a pesar de haber violencia y que los medios digan que es un deporte que esta fuera de limites, sigue siendo una verdadera escuela de la vida,

un aprendizaje de las reglas en grupo, el respeto del otro, de si mismo y de su cuerpo. En las canchas se aprende a jugar al futbol, comunicar, tomar decisiones con sus compañeros, aprender a saborear una victoria como aceptar un fracaso.

En el mundo del futbol Business actual, no todos pueden luchar en la misma categoría. No todos pueden tener bastante dinero para comprar un jugador 40 millones de €, no todos pueden vender 1 millón de camisetas alrededor del mundo, no todos están localizados en ciudades millonarias como Paris, Milán, Roma o Londres. Algunos clubes a pesar de ello han decidido luchar con sus propias armas frente al Futbol Business apoyándose en su centro de formación.

¿En qué consisten esos centros de formación? Un centro de formación es un complejo deportivo que pertenece a un club de futbol profesional donde los jóvenes jugadores son formados con el fin de integrar el equipo primero. Francia es uno de los países en el mundo que privilegia la formación. En este país, estos fueron implementados en los años 70. Al principio, los clubes de futbol francés no querían tener un centro de formación (a causa del costo de las instalaciones), pero fue rápidamente una obligación tenerlo, so pena de perder su estatus profesional. Algunos clubes están considerados como especialistas de la formación en Francia: El Futbol Club de Nantes, El Futbol Club de Sochaux y la Asociación de la Juventud de Auxerre. Para esos clubes que tienen población a veces muy pequeñas (Sochaux cuenta menos de 5000 habitantes), poseer un centro de formación es vital en el

Fútbol de hoy. El financiamiento de esos centros está generalmente efectuado por las colectividades locales.

¿Cómo funcionan los centros de formación? Los jugadores que entran en esas infraestructuras lo hacen generalmente muy temprano, cuando tienen entre 13 y 15 años. Los días están separados entre las clases (en un establecimiento en relación con el club de fútbol) y el fútbol. Esos jóvenes van a jugar en las diferentes categorías pero pocos llegarán en equipo primero. Esos jóvenes que realizaran sus sueños de jugar en primera división van a quedarse 2 años o un poco más antes de irse a otro club el cual pagará una indemnidad que convendrá con el club formador. Aquí está el funcionamiento y la sobrevivencia de los clubes formadores franceses en el mundo del Fútbol Business de hoy.

3.2- El reino del Fútbol Business en Europa contra el resto del mundo

3.2.1- La situación en Europa

3.2.1.1- El fútbol dinero, rey de Europa

Los clubes de Europa usan de todo para generar dinero. El marketing es una de las áreas más importantes de un gran club de Europa. Estas permiten crear productos, hacer ofertas a sus clientes (los aficionados) y sobre todo generar

superávit. El sector marketing se preocupa también de los proyectos alrededor de la imagen de marca del club, las relaciones con los patrocinadores. En esta parte del trabajo, se va estudiar algunas de las principales fuentes de dinero cuyo marketing se ocupa en relación con la ejecutiva: el naming, la bolsa y el patrocinador.

El naming: El naming consiste en renombrar un estadio con el nombre de una empresa, marca o patrocinador. El objetivo principal de esta operación es la ganancia de dinero. Sin embargo, existen varias razones mas estratégicas que deben tomar el área marketing para elegir o no el cambio de nombre de un estadio:

- Para financiar un estadio. Es lo que ha decidido el Futbol Club del Mans. El alcalde de la ciudad ha firmado un contrato con la sociedad de Seguro residente Mutuelles du Mans Assurance (MMA). La sociedad de Seguros paga en todo 10 millones de € a la ciudad y obtiene en contraparte un derecho de nominación sobre el estadio. El estadio que será bautizado MMArena estará terminado en 2009 y el club de Futbol del Mans será el principal locatario. En calidad de propietario del estadio, la ciudad recibe un millón de € cada año la cual proviene de la compañía MMA. Además, acerca del 10% de los gastos de construcción y de mantenimiento están financiados por este mismo patrocinador. El objetivo del club del Mans y de la ciudad es perennizar el club con un estadio que responde a las normas de hoy y que permite generar más importantes ingresos con las ventas de las entradas.

- Para salir de la crisis. Durante muchos años el club de Alemania de Borussia Dortmund se enfrentaba a una crisis profunda en términos financieros. Pues, el club conoció resultados decepcionantes y no logró clasificarse para el Champion's League, lo que pudo representar un lucro cesante de 15 a 40 millones de € por temporada. Así, el club tuvo que vender su estadio y también su nombre para poder sobrevivir. Ahora se llama Signal Iduna Park, nombre de un grupo industrial alemana.
- Para seguir la moda: En Alemania por ejemplo, 12 de los 18 estadios de primera división están nombrados por patrocinadores. Una evolución que no atrae la simpatía en todas partes, la resistencia se manifiesta en el campo de los aficionados, ellos consideran que la venta del nombre del estadio equivale a la venta de la tradición. Sin embargo, encuestas de parte de los clubes han mostrado que los adherentes podían acostumbrarse rápidamente a un nuevo nombre.

Estas diferentes estrategias son debidas al área de marketing y a los ejecutivos de mando más alto. Tomar esta decisión no es fácil porque el nombre de un estadio es muy importante para un aficionado, y cambiarlo va en contra de la tradición del pensamiento de un club. Por consecuencia, el club tiene que reflexionar antes de tomarla.

La bolsa: Invertir en bolsa puede parecer peligroso pero muchos clubes en el mundo han tratado de hacerlo con más o menos éxito.

¿Cuáles son los clubes involucrados en bolsa y los que no lo son?

Los precursores fueron los ingleses con Tottenham Hotspur en 1983, le siguió después Manchester United en 1991. En 1997 ya cotizaban 15 clubes, entre otros Chelsea, Aston Villa, Birmingham City o Leeds United. En Escocia, Celtic de Glasgow.

No obstante, no todos permanecieron en Bolsa: Leeds, Manchester United, Chelsea y Southampton fueron excluidos del mercado por dos razones, tras diversas operaciones de compra de acciones por parte de multimillonarios (caso de Malcolm Glazer con United o Abramovich con Chelsea) o debido al elevado montante de deudas que hacía inviable su permanencia en el mercado (caso de Leeds y Southampton).

El éxito británico hizo que se difundiera este fenómeno primero en: Italia (Juventus, Lazio o Roma), Alemania (Borussia Dortmund) y Portugal (Benfica, Oporto y Sporting de Lisboa). Luego en: Holanda (Ajax), Francia (Olympique Lyonnais) Turquía (Besiktas y Galatasaray) y Dinamarca (F.C. Copenhagen). Se puede ver que en esta lista no hay clubes españoles. Hubo algunos intentos por parte

del Sevilla o bien Valencia pero no tuvieron éxito. En realidad la razón de éste es doble, primero el Real Decreto 1251, del 16 de julio de 1999, prohibía la cotización en el mercado de las sociedades anónimas deportivas (SAD) hasta el 1 de enero de 2002 con un objetivo específico, esperar que los clubes sanearan sus balances, que era la mayor parte del tiempo deficitaria. No obstante, 7 años después del fin del decreto, ningunos de los clubes españoles han intentado cotizar en el mercado de bolsa. Segundo esos clubes no son Sociedades Anónimas Deportivas, sino todavía conservan sus condiciones de clubes de fútbol. Si quisieran invertir en bolsa, tendrían que convertirse previamente en SAD y esperar 3 años como requisito necesario para poder hacerlo, pero no parecen dispuestos a hacerlo por el momento.

¿Cómo funciona la bolsa para esos clubes que cotizan?

A causa de la volatilidad de las acciones de los clubes de fútbol, se han creado varios Índices y Fondos. Vamos a presentar dos de ellos:

- **El Índice Dow Jones Stoxx Football:** fue el primer índice sectorial consagrado al fútbol únicamente, elaborado por la misma empresa que elabora otros índices como el propio Dow Jones de la bolsa de Nueva York o el europeo Dow Jones Eurostoxx 50 (comúnmente llamado Eurostoxx 50). El índice es la cotización en Bolsa del club de Fútbol que tendrá su propia

acción en ella (ejemplo de Lyon que veremos mas adelante). El DJ Stoxx Football fue fundado en 2002 con 33 equipos y en este momento hay 27 equipos que lo componen: ocho equipos ingleses (uno de ellos Tottenham) tres clubes escoceses (Celtic de Glasgow, el Hearts de Edimburgo y Aberdeen), tres clubes italianos (Juventus de Turín, Roma y Lazio), uno de Alemania (Borussia Dortmund), dos de Portugal (Porto y Sporting de Lisboa), uno de Francia (Olympique Lyonnais) cinco de Holanda (uno de ellos Ajax) y cuatro de Turquía (por ejemplo Besiktas y Galatasaray).

- **El fondo Top Goal:** esta bolsa no es la misma que el Índice Dow Jones Stoxx Futbol. La estrategia se basa en la compra y búsqueda de jóvenes promesas que tienen entre 16 y 23 años, con la filosofía de que con el tiempo serán disputados por distintos clubes y así cambiarán a otros con las consiguientes plusvalías de sus transferencias. El fondo Top Goal nunca poseerá más del 50% de los derechos de un jugador. Los clubes podrán acudir a este instrumento para comprar o vender derechos. La selección de jugadores se apoya en un estudio de su estado físico y personal para garantizar un perfil deportivo capaz de triunfar dentro de un mundo tan competitivo como el del fútbol. El país más avanzado en este sentido es Portugal con clubes que no vacilan en comprar jugadores por esta vía, sobre todo en América Latina.

¿Cuales son los argumentos a favor y en contra para invertir en bolsa?

<p style="text-align: center;">Ventajas</p> <p style="text-align: center;">La bolsa como elemento de diversificación por el club de futbol</p>	<p style="text-align: center;">Desventajas</p> <p style="text-align: center;"><i>El club de futbol como empresa bastante particular y con numerosos factores de riesgo</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - <u>Inversión jugosa</u>: se puede ganar mucho en caso de buenos resultados por parte del equipo cotizado en Bolsa - <u>Como financiamiento de un proyecto</u>: por ejemplo l'Olympique Lyonnais que espera buenos resultados en bolsa para financiar su futuro estadio. - <u>Como manera de salir de la crisis</u>: por ejemplo el empresario Claudio Lotito salvó al Lazio de Roma con una inversión 21 millones de euros. Se quedo con el 31% de sus acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Objetivos deportivos</u>: invertir sus ingresos en los salarios de los jugadores - <u>El modelo bursátil prioriza el interés de las accionistas</u>: los clubes de futbol tienen otra clase de propietarios (autoridades futbolísticas y Ayuntamientos que son generalmente propietarios de los estadios) - <u>La dependencia de los resultados deportivos</u>: eso influye sobre las acciones (ejemplo: Juventus que fue relegada en la segunda división en 2006 sufrió de una bajada en la cotización de sus acciones de un 55%)

¿Cuál es el balance de algunos clubes que han cotizado en bolsa?

Como se ha dicho, hay aproximadamente una treintena de clubes en Europa y Turquía que están catalogados en bolsa. En Europa la situación está contrastada, por ejemplo, 3 clubes italianos han tenido bajas considerables de sus acciones: la Juventus (-50%), la Roma (-70%) y la Lazio (-98%). El mejor resultado viene de Londres, donde Arsenal ha alcanzado una alza de 243% de su acción, club que es propietario de su estadio. Otros clubes como Manchester United se han retirado después de la compra del club por un millonario americano.

Lo que está seguro, es que el fútbol es un negocio que mueve cifras vertiginoso (75 millones de € para la transferencia de un jugador), donde participan una multitud de actores: los propios clubes deportivos, pasando por los futbolistas, cuerpo técnico (entrenador, kinesiólogos, agentes, etc.) y a los espectadores que pagan sus entradas o su suscripción por toda la temporada, compran camisetas de sus clubes preferidos, se inscriben al canal de televisión privado para ver los partidos, en el caso de los medios de comunicación, éstos son financiados por empresas de publicidad deseosas de acceder a millones de espectadores o lectores (en el caso de la prensa). Todo este negocio genera fructíferos ingresos y a veces los clubes ven una buena opción invertirlos en la bolsa por su cuenta y riesgo.

El patrocinador: El principio de los años 80 está marcado por una nueva fase de desarrollo del mercado del fútbol, como un mercado económico de pleno derecho. Esta evolución fue especialmente gracias a la multiplicación de las acciones de comunicación de las empresas en este deporte. A partir de ahora, las empresas disponen de múltiples herramientas para comunicar y desarrollar su notoriedad e imagen de marca. Se observa que desde hace más de 10 años, las empresas se aficianan al patrocinador de fútbol, pues éste llega a ser más que un medio de comunicación, una forma de comunicación particular en el mundo del fútbol que pretende diferenciarse adoptando una estrategia personalizada en un espacio comunicativo inundado de iniciativas variadas y múltiples.

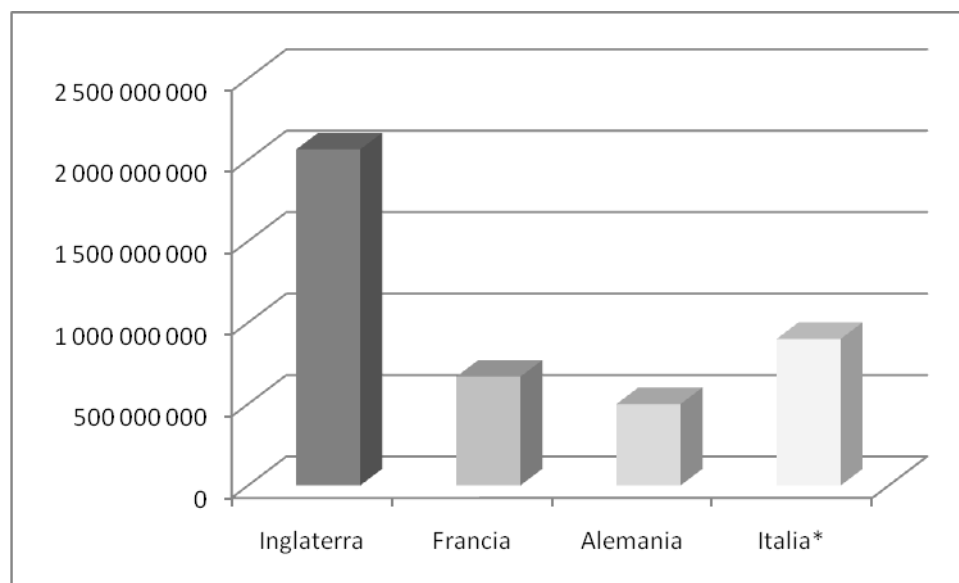
Existen diferentes tipos de patrocinadores en el mundo del fútbol:

- El patrocinador en la camiseta: éste representa un contrato importante por un equipo de fútbol profesional ya que es el más visible durante la retransmisión de los partidos en la televisión.
- El patrocinador alrededor de la cancha: hoy se vende cada vez más espacios publicitarios alrededor de las canchas. Pueden ser publicidades interactivas o fijas. Existen también, sponsors presentes durante los 15 minutos de descanso en el partido de fútbol.

- Otros sponsors: pueden parecer menores para los clubes profesionales, pero multiplicándolos representan ingresos importantes.

Esas fuentes son indispensables para los clubes, y cada año, éstas tratan de encontrar nuevos contratos publicitarios o patrocinadores, de los que se ocupara el área de marketing en la mayoría de los casos

Los derechos televisados : La relacion entre la television y el futbol fue durante mucho tiempo controvertida, ya que pocos canales estaban dispuestos a pagar grandes sumas de dinero para retransmitir los partidos, al contrario de lo que pasa hoy, donde muchas cadenas de television estan dispuestas a entregar grandes cantidades de dinero con el fin de obtener la exclusividad de un partido. Este fenomeno ha nacido hace 20 años, y desde entonces, los presupuestos televisados no dejan de aumentar, si nos remontamos a 2 decadas atrás es casi nada lo que obtenian al compararlo con los varios millares inyectados en el futbol hoy.



Los derechos televisados en € para el año 2010-2011

** Previsiones para Italia*

Este grafico muestra lo que esta en juego financieramente para los clubes Europeos de los grandes campeonatos. Inglaterra domina esta clasificacion con el casi monopolio de la cadena britanica BSkyB (115 partidos sobre 138 partidos). En Francia, es Canal+ y Orange que se han disputado los lotes del campeonato. En Italia, el grupo Infront habia propueso 900 millones de Euros para poder retransmitir los partidos. Esta oferta cambiaria la reparticion actual ya que en Italia (como en España) se puede negociar directamente los derechos televisados entre un club y una cadena. Por ejemplo, Juventus ha firmado un contrato de 218 millones de € para el periodo 2007-2009, lo que representa una inversion colosal para la cadena MediaSet. En Alemania, esta cifra de 500 millones es un nuevo inicio porque antes del 2009, los derechos televisados estaban en las manos de un cartel: Sirius, con la

comercialización de estos derechos, Alemania espera recuperar sus principales competidores.

Referente a los derechos televisados, sería interesante hacer incapie en el rol de internet que representa una amenaza cada día más importante para los canales compradores de esos derechos. Pues, hoy es posible a través de internet ver cualquier partido en el mundo sin pagar ni siquiera un peso. Esto puede transformarse en un gran problema en los próximos años si nada se hace al respecto.

El Merchandising: El mercadeo es un conjunto de técnicas que pretenden favorecer las ventas de un producto en el comercio a través de la presentación de éste. Se apoya generalmente en la imagen de marca del producto o de su productor, y pasa particularmente por la adopción de un packaging adaptado. Tiene cuenta de las necesidades de los consumidores y de varios elementos de estrategia de marketing.

Desde el principio de los años 90, los clubes de fútbol han llegado a ser verdaderas empresas. Sus lógicas de funcionamiento, estrategias marketing, o planes de comunicación no tienen nada que envidiar a las grandes multinacionales.

El fútbol representa casi la mitad del peso económico del deporte en el mundo. Se evalúa en 250 mil millones de €, es el total de todos los flujos monetarios que transitan en el fútbol, como por ejemplo los salarios, las transferencias, las ventas de camiseta, etc. Es gracias a la pasión por el fútbol, compartida por millones de personas, que hizo crecer al merchandising. Con tal masa de consumidores, todo

producto puede reportar dinero y todo se vuelve “patrocinable”: los jugadores, los clubes, los equipos y los eventos.

La agencia Sport+ Markt AG condujo un estudio de los gastos de los aficionados en materia de productos derivados de los clubes de fútbol. Este estudio se basó sobre los 5 más potentes financieramente campeonatos del Mundo (Reino Unido, Francia, Italia, España y Alemania). En 2005, hubo un gasto de 7 mil millones de Euros en esos productos, y el primero son los ingleses. Se puede comprar todo de su equipo en Europa: el perfume de la Juventus de Torino (Italia), la bicicleta del Atlético de Bilbao (España), el coche del Olímpico de Marsella (Francia) y aun más sorprendente, el vino de Middlesbrough (Inglaterra). Como se puede ver, la imaginación de los clubes es sin límite.

3.2.1.2- Una situación cada vez más difícil financieramente para los clubes europeos

En Europa, la situación financiera de algunos clubes puede parecer muy preocupante, pues los clubes de primera división que participan en los dos campeonatos mayores, el de Inglaterra y España, tienen una deuda de 3 900 millones de Euros y 3 500 millones de Euros respectivamente para 2009. Esas cifras son colosales y representan un serio peligro para esos campeonatos. El Presidente de la

Federación Inglesa de Fútbol, David Triesman, habla de “peligro terrible” y que “los clubes empezaban a ver el borde del huracán”. Esta situación preocupa bastante las instancias del fútbol Inglés que no saben como hacer para salir de este endeudamiento. Por su lado, la Liga Española de fútbol no ve problemas mayores en el endeudamiento creciente de sus clubes porque el préstamo es una forma extendida de financiamiento en los otros sectores de la actividad económica “la deuda es una herramienta de gestión financiera y económica cuyas sociedades en todos los sectores de actividades usan”. El Real Madrid que ha tenido el volumen de negocios mas importante en el mundo en 2008 tiene una deuda acumulada de 563 millones €.

Al contrario, los clubes franceses y alemanes tienen resultados bastante mas positivos, con utilidades en los años 2007-2008 de 25 millones de € y 24,7 millones de € respectivamente. En el caso de Francia, es la Dirección Nacional del Control de Gestión que está encargado de vigilar las cuentas de los clubes profesionales de Francia, este Organismo ha permitido sanear el fútbol francés, un ejemplo relevante del trabajo que efectúa este organismo es que casi todos los clubes de primera división de Inglaterra no estarían autorizados a participar en el campeonato de Primera división francesa a causa de su endeudamiento.

Esos dos casos (los de Inglaterra, España y los de Alemania y Francia) muestran dos visiones diferentes que tienen las Ligas de Fútbol según el campeonato donde se encuentra. Sin embargo, dejar aumentar las deudas hasta esta amplitud puede ser una amenaza para los años próximos.

3.2.1.3- Manchester, la nueva ciudad del Futbol Business

En Manchester (Inglaterra), la ciudad está cortada en dos, entre fanáticos de “City” (los que son por Manchester City) y los de “United”(los que son por Manchester United). Durante mucho tiempo, los primeros se sentían mal frente a la superioridad en todos los niveles de su vecino, pero con la compra de su club por un grupo riquísimo venido de Abu Dhabi (Emiratos Arabos Unidos), los Azules (como se apoda el equipo de Manchester City) podrán tener su revancha. Hay que destacar que a pesar de que el club tendrá su revancha por un lado, por otro lado perderá su alma ya que la nueva política del club será la compra de estrellas del futbol y no la formación de jóvenes talentos formados en el club.

En el visor de Manchester City, hay únicamente grandes jugadores de futbol: Cristiano Ronaldo, Thierry Henry, Messi, Kaka... Desde que el Brasileño Robinho se fue del Real Madrid para instalarse en el Norte de Inglaterra, por 42 millones € de transferencia y 200 000 Euros de ingreso por semana, el noveno del ultimo campeonato ha penetrado una galaxia donde los limites del posible no existen.

A inicio de Septiembre del año pasado, Abu Dhabi Group (Adug) anuncio que compraba el 90% de Manchester City al antiguo Primer Ministro tailandés Thaksin Shinwatra. Importe de la transacción: aproximadamente 200 millones de Euros. Cargado de la transacción, el multimillonario Souleiman Al-Fahim declara en

los medias que City va a llegar a ser « el mas grande club de futbol del mundo ». El dinero no es un problema. ADUG es un grupo de inversionistas privados dirigidos por Cheikh Mansou Ben Zayed al-Nahyane, ministro de relaciones presidenciales e hijo del fundador de los Emiratos. Su fortuna está evaluada a 600 mil millones de Euros.

Este dinero venido del Golfo Pérsico hace de la antigua ciudad industrial de 450 000 habitantes la capital del Futbol Business. Cerca de la alcaldía, este ultimo ve con buenos ojos las inversiones extranjeros “a diferencia de los otros países europeos, se entendió que el futbol inglés debía inscribirse en una visión global de los negocios. Abu Dhabi y Dubai aprovechan de las cotizaciones del petróleo para diversificarse. Para ellos, el futbol es una manera de hacerse conocer. Para nosotros, dinamiza la ciudad”. Paralelamente a la toma de control del club, la alcaldía negocia la venta del Estadio de 48 000 sitios.

El resultado de este compromiso entre el club de City y el “oro negro” de Abu Dhabi se ha sentido enseguida. Desde que Robinho ha firmado, las ventas han triplicado en las tiendas del club. Las entradas (a partir de 590 €) deberían seguir el ritmo. Los aficionados de City tienen los ojos que brillan. ¿Su único temor? Que los nuevos propietarios despilfarran tanto dinero que el presidente de Chelsea. Esperan también que los jóvenes formados en el club tengan su oportunidad. El mediocampista Michael Johnson que tiene 20 años y gran promesa del club ha firmado un nuevo contrato hasta 2013. Ya una pequeña victoria.

3.2.2- La situación en el resto del mundo

3.2.2.1- Un futbol mas tradicional

El futbol afuera de Europa no se parece al futbol Business que se encuentra en Europa, sino que se parece a un futbol más tradicional en el sentido que es el futbol que se practica sin escandalosas sumas de dinero, sin clubes endeudados (como en Inglaterra y España), en pocas palabras un futbol que se conocía en Europa hasta al principio de los años 1990 sin la invasión del dinero en este deporte.

3.2.2.2- El caso de América Latina

Para entender mejor el concepto de futbol en América Latina, seria interesante hacer un pequeño informe de los principales países que la componen:

Brasil y la inexorable fuga de talentos hacia Europa y el resto del mundo...

Al principio de 2008, el club de Porto Alegre oficializaba la venta de Alexandre Rodrigues de Silva, alias “Pato”, joven jugador de 17 años que no había

completado un año como profesional y recibía el club para su transferencia 20 millones de dólares. Pato fue uno de los 1.242 jugadores que marcharon del país en 2007. De ellos, un poco más de 50% fueron a Europa. Esa cifra puede parecer alarmante si se compara con la situación en los otros países de América Latina, pero la principal preocupación del fútbol brasileño hoy no es la estadística, sino cómo evitar la fuga de sus jóvenes talentos.

¿Por qué se van los jugadores brasileños? La habilidad, la elegancia y la capacidad de improvisación son la materia prima que busca los clubes alrededor del mundo. Además, los jugadores brasileños saben que los salarios son mucho más importantes en Europa por ejemplo que en el campeonato local.

Las primeras transferencias entre Brasil y Europa comenzaron en el inicio de los años 1980 y desde esta fecha estas no dejan de aumentar. Para demostrarlo, en 1989 132 jugadores fueron negociados contra casi 10 veces más durante el año 2007.

La mayoría de los jugadores de fútbol que se van fuera de Brasil son hijos de familias pobres que viven en la periferia de las grandes ciudades. Esos jóvenes jugadores tienen un bajo nivel de escolaridad y la transferencia es una oportunidad única para él, y sobre todo su familia, de crecer socialmente y de cambiar de vida.

En 1998, la FIFA votó una ley que permite transferencias internacionales de jugadores mayores. La única excepción es Tras el fin del pase (1998), las ventas aumentaron, aunque oficialmente la FIFA solo permite transferencias internacionales de jugadores mayores de 18 años. La única forma para que los futbolistas que tienen

menos de 18 años vayan al exterior del país es que el club contratante ofrezca un empleo a sus padres o a los adultos responsables del menor.

Argentina, el “granero del mundo”

Con Messi en la cima con su victoria de la Liga Española y la Champions League con el FC Barcelona, las principales competencias europeas tuvieron campeones argentinos. El país tantas veces calificado de "granero del mundo" tiene como emblema hoy Messi, mezcla de talento y entrega que ofrecen sus futbolistas. Sin embargo se pueden citar también Carlos Tevez de Manchester United, Gabriel Heinze del Real Madrid y Mascherano de Liverpool. Durante el verano 2008 (julio-Septiembre) que es el periodo mas importante de transferencia en Europa, solo 20 jugadores se fueron del país. Sin embargo, el fútbol argentino expande sus fronteras cada día un poco más

Uruguay, bajo la egida del Grupo Casal

Históricamente el fútbol uruguayo fue un vivero de grandes jugadores y en los últimos 20 años ese semillero comenzó a proliferar en los mercados internacionales, donde algunos nombres trascendieron afuera de las fronteras, sobre todo en Europa. Actualmente hay unos 220 uruguayos que juegan al futbol en el extranjero. El mercado de compra y venta de jugadores en el Uruguay está dirigido por el Grupo Casal cuyo jefe es el empresario Francisco Casal. A través de su empresa Tenfield, tiene también los derechos televisados del fútbol uruguayo.

España e Italia son los campeonatos que acogen lo mas jugadores uruguayos. Pero existen también destinos más exóticos como Omán, Rumanía, Azerbaiyán, Ucrania, Chipre, entre otros.

México, un cambio radical

De los 23 hombres convocados para disputar el Mundial 2006, solo tres jugaban en clubes europeos. Dos años después, 14 mexicanos juegan en importantes ligas del Viejo Continente. Algunos de ellos ya son elementos claves en sus clubes. Si se haría el equipo potencial de hoy daría:

La defensa podría ser integrada por Rafael Márquez --pieza fundamental en el Barcelona-- y Héctor Galindo, que fue campeón mundial sub 17 y ahora juega en el AZ de Holanda. Carlos Salcido, del PSV, sería el dueño de la banda izquierda y Ricardo Osorio (Stuttgart) iría por la derecha.

Los mediocampistas, se encontrará por las bandas Giovani dos Santos (Tottenham) y Andrés Guardado (Deportivo La Coruña), dos joyas del fútbol mexicano y al centro Pavel Pardo (Stuttgart) y Torrado (Cruz Azul)

Y arriba, Nery Castillo (Manchester City) y Carlos Vela (Arsenal) son los principales candidatos.

Eso significa, 10 jugadores sobre 11 que juegan en Europa. Aunque no hay tantos jugadores mexicanos que juegan en Europa, son elementos claves de la selección nacional.

Colombia, ¿un mercado de nicho?

Aunque hay aproximadamente 30 jugadores colombianos en el fútbol europeo, este país no es tradicionalmente exportador de jugadores en esta parte del mundo. Al menos, no de manera directa. Son raras las transferencias directas de un club colombiano a otro europeo, y menos hacia equipos grandes. Relativo a esta última, hubo únicamente dos en la historia: la transferencia de Adolfo Valencia, del Santa Fe, al Bayern Múnich, en 1993, la de Edwin Congo, del Once Caldas, al Real Madrid en 1999.

Generalmente, los colombianos que salen del campeonato local para ir a Europa van primero a clubes pequeños o sino tienen que buscar un mercado puente, lo que significa ir a otro campeonato antes de integrar el de Europa. La transferencia más costosa para un colombiano fue la de Juan Pablo Ángel, quien pasó en el 2001 de River Plate (Argentina) al Aston Villa (Inglaterra) contra 11,3 millones de dólares.

Perú y la falta de real talento

El Fútbol peruano no está conocido para ser un vivero de jóvenes talentos. Un estudio indica que 48 jugadores peruanos ejercen el oficio de futbolista fuera del país, una cifra que lo coloca en el séptimo lugar del ranking exportador

sudamericano. Esos 48 jugadores no jugaban en los grandes campeonatos ya que dos jugadores estaban en la Serie A italiana, tres en la Bundesliga, dos en la Primera División Española y uno en la Premier League inglesa. Por otro lado, se encontraban seis en la liga polaca, tres en Bélgica y otros en mercados más exóticos como Ucrania, Israel y Chipre.

Ecuador y sus dos fabricas de jugadores

Existen dos viveros de jugadores prometedores en Ecuador: el Chota y la Provincia. La selección que brilló en los mundiales 2002 y 2006 tenía muchos jugadores de las dos zonas. Méndez que juega hoy en el PSV Eindhoven es el símbolo de uno de los dos semilleros.

En 2008, había diez ecuatorianos que militaban en las distintas ligas europeas. Entre ellos, cuatro ya han ganado el campeonato en el país donde jugaban en el Viejo Continente.

Chile y su nueva generación prometedora

Una nueva generación de jugadores hacen del equipo de Chile una de la mas talentosa de toda su historia con dos jugadores que son el ejemplo de eso: Arturo Vidal y Alexis Sánchez. El primero fue fichado en 2007 por el Bayer Leverkusen a cambio de 11 millones de dólares, que ahora lo tasa en más de 20 millones. El segundo es Alexis Sánchez, que en el 2006 (cuando tenía 18 años) fue comprado por

el Udinese de Italia a Cobreloa en poco más de 2 millones de dólares. El delantero estuvo a préstamo en Colo Colo y en River Plate y su valorización se fue a las nubes.

Se puede también hablar de Matias Fernandez, ex-jugador de Colo Colo, fue transferido por 8,7 millones de Euros a Villarreal en España. Esos tres jugadores representan el porvenir del equipo nacional de Chile entrenado por el seleccionador Marcelo Bielsa que tiene por objetivo la cualificación por la Copa del Mundo 2010 en África del Sur.

Venezuela y su estrella llamado Arango

Antes se trataba de solo algunos aventureros. Por ejemplo, uno de los grandes talentos de la historia venezolana, Stalin Rivas, tuvo una breve carrera, especialmente en Bélgica en los años 90. Pero en 2004 hubo un cambio, con la llegada de Juan Arango al Mallorca en España. Desde esta época, este jugador mediocampista izquierda se ha convertido en verdadera estrella en su país.

Desde 2004, Chipre y Grecia han abierto sus puertas y ahora Bélgica se ha convertido en el destino de moda, con cuatro venezolanos que pueblan el campeonato donde se puede apreciar cada semana más, el talentoso Ronald Vargas, quien promete grandes cosas en el Brujas. ¿Un nuevo “Arango”? Venezuela lo espera

3.2.2.3- Algunas zonas especiales

En el mundo, excepto Europa, existen tres regiones o países donde el Fútbol Business juega un papel bastante importante: en Brasil, el Golfo Pérsico y Estados-Unidos.

Brasil: Esta región se caracteriza por ser el más grande vivero de jóvenes talentos en el mundo. Cada año, millares de reclutadores de los grandes clubes de Europa se desplazan para ir a supervisar una futura estrella. Se puede caracterizar Brasil como una zona especial porque desempeña un papel importante en el Fútbol Business ya que vende jugadores a Europa a precios a veces fuerte (hasta 20 millones de Euros), lo que hace de este país un lugar ineludible del Fútbol Business.

Golfo Pérsico: este lugar esta considerado para las antiguas estrellas de Europa como una “casa de jubilación” de primer plano ya que los salarios en esta región florecen gracias al dinero del petróleo. Hoy en día, cada vez más jugadores jóvenes van a pasar un par de años en esta región del mundo para ganar sumas de dinero que no pueden ganar en Europa a causa de la fiscalidad que retiene a veces hasta el 50% de lo que gana un jugador. Los dos países privilegiados de esta región son Qatar Y Emiratos Arabos unidos.

Estados- Unidos: si se pone los Estados- Unidos en esta categoría de países es únicamente gracias a la firma de la estrella del mundo del Futbol Business en 2007: David Beckham. Con la llegada de este jugador inglés en la Major League Soccer, se espera desarrollar este deporte en esta parte del mundo y atraer más público en los estadios, lo que parece difícil dado que los deportes nacionales son ante todo el Béisbol, el Baloncesto, el Hockey sobre hielo y el Futbol Americano. Sin embargo, el resultado no fue el esperado ya que después de un año pasado en los Estados- unidos, David fue prestado al club de AC Milán y piensa quedarse para tener suerte de poder participar a la copa del mundo 2010 en África del Sur.

3.2.3- ¿Dos mundos a los antípodos?

3.2.3.1- El futbol queda siempre rey

En los dos casos, lo que significa en Europa o en el resto del mundo, el futbol es una pasión que se comparte entre todas las generaciones, aunque nos encontramos en un pequeño pueblo de Senegal, en los barrios de chabolas de Brasil, en una cancha de la Cité De Sarcelles en Francia o en el centro de Viña del Mar, este deporte anda todo el tiempo de boca en boca.

El futbol puede ser considerado como el deporte mundial ya que este ultimo es el más practicado alrededor del mundo. Pues, 270 millones de personas están involucrados en el mundo del futbol. La mayoría son los jugadores, pero se encuentra

también los benévolo, los preparadores físicos, los kinesiterapeutas, los agentes de los jugadores, etc. Todos estos actores permiten hacer de este deporte, el deporte rey del mundo.

3.2.3.2- Comparación entre dos campeonatos: el chileno y el Francés

	Campeonato francés	Campeonato chileno
Mas grandes clubes	Marsella, Lyon, Paris, Bordeaux	Colo-Colo, Universidad de Chile, la Universidad Catolica
Los principales estadios (capacidad)	El Stade de France donde juega el equipo nacional (80 000), el Vélodrome de Marseille (60 000), El Parc des Princes de Paris (48 000), Bollaert de Lens (42 000), Estadio de Gerland (41 000), Chaban Delmas de Bordeaux (40 000),	El estadio Nacional donde juega el equipo nacional (65 000), el estadio Monumental de Colo-Colo (45 000), Estadio Municipal de Concepcion de Concepcion (35 000), Regional de Antofagasta (27 000), San Laura de la Unión Española (28 500) Sausalitode Everton (23 000),
Afluencia promedia	21 000 (Cifra de la Liga de Futbol Profesional)	5 000 (cifra del admundo.com)
Salario en € (Peso Chileno) mas	Benzema Karim: 400 000 (300 000 000)	Nelson Cuevas: 16 000 (12 000 000)

importantes del campeonato por semana (bruto)	Claude Makelele: 383 333 (287 500 000) Juninho: 375 000(281 250 000)	Lucas Barrios: 13 333 (10 000 000) Arturo Sanhueza: 13 333 (10 000 000)
Traspaso en € en el campeonato local	Hasta 33 millones	No más de 1 millón
Traspaso mas caro nacional en € (peso chileno)	Zinedine Zidane 75 000 000 (56 250 000 000)	Marcelo Salas 40 000 000 (30 000 000 000)

A partir de esta tabla, podemos sacar algunas conclusiones:

- Al nivel de la infraestructura no hay una gran diferencia en término de capacidad. Los dos países tienen estadios que son suficientes para acoger partidos de fútbol a nivel nacional y también internacional. Sin embargo, los estadios de Chile son más vetustos y pueden cada vez menos responder a la demanda de los aficionados. En Francia, los estadios están habilitados para acoger a los aficionados en las mejores condiciones posibles, con normas de seguridad muy importantes.
- Aunque los dos campeonatos tienen estadios de capacidad casi semejante, hay una diferencia muy importante en término de afluencia. ¿Cómo se puede

explicar esta diferencia mientras que en Chile el futbol es mas reconocido que en Francia? Primero, se puede explicar por la vetustez de los estadios en Chile que no dan ganas de ir a ver un partido (acogido, servicio, etc.). Segundo, el ingreso promedio en Chile es menor que en Francia. Ir a ver un partido puede representar una suma de dinero que no pueden soportar todos los aficionados. Tercero, la localización de los estadios. En Francia, los Estadios están localizados a menudo en el centro de las periferias y en el caso de que no estuviera bien localizado hay una buena red de transporte para llegar hasta el estadio (parking, metro, tranvía, buses, etc.). En Chile, los estadios están mal localizados, lo que representa un obstáculo para el aficionado, por ejemplo en Vina del Mar su estadio esta en Sausalito, pero si estuviéramos en Francia estaría localizado donde esta el Casino de Vina.

- La diferencia de ingreso es impresionante. Pues, el jugador más pagado de Francia gana 25 veces más que el jugador más pagado de Chile. Sin embargo, en Francia, el que gana 400 000 € por mes tendrá que volver a verter casi la mitad en impuestos a lo contrario del jugador chileno. La diferencia es no obstante importante ya que el Futbol Business hace parte del modelo francés con derechos televisados elevados (cerca de 650 millones de €).

3.3- El Futbol Business y la crisis financiera

3.3.1- La crisis financiera y el Futbol Business

3.3.1.1- Breve presentación de la crisis financiera

La crisis financiera de 2008 fue producto del colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el año 2006, que provocó en octubre de 2007 la llamada crisis de las hipotecas subprime. Las repercusiones de la crisis hipotecaria empezaron a declararse de manera bastante grave desde el inicio del 2008, teniendo repercusiones primero en el sistema financiero estadounidense, y después en el internacional. Las consecuencias principales fueron una profunda crisis de liquidez, causando indirectamente otros fenómenos económicos, como una crisis alimentaria global, diferentes derrumbes bursátiles (como la crisis bursátil de enero de 2008 y la crisis bursátil mundial de octubre de 2008) y en conjunto, una crisis económica a escala internacional.

3.3.1.2- Su relación con el Fútbol Business

La crisis financiera internacional esta tocando de frente al mundo y ni siquiera el fútbol, que parecía un negocio inquebrantable, ha logrado escapar de las turbulencias financieras. Después de muchos años de excesos (gastos cada vez más importantes debido a las transferencias, los salarios entre otros), los grandes clubes de futbol van a tener que apretarse el cinturón por la primera vez en su historia.

Si bien es cierto que es una crisis financiera internacional la que puede apresurar los problemas económicos de los clubes de fútbol, no es menos cierto que han sido las malas gestiones de estos mismos que han provocado decisiones drásticas cada vez más inevitables, como la venta de jugadores o la presentación de un concurso de acreedores.

El sobreendeudamiento es sin duda, uno de los aspectos que empaña la imagen de los clubes españoles. Las cifras para la temporada 2006-2007 son relevantes, pues aunque no se manifestaba la crisis todavía, los ingresos globales de explotación de esos clubes fueron de 1.276,4 millones de euros, mientras que sus gastos de explotación alcanzaron los 1.383,8 millones de euros. José M^a Gay, Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Barcelona hace hincapié en la situación actual que afecta al fútbol español “Esto solo demuestra la debilidad del modelo económico del fútbol español porque los clubes gastan más de lo que ingresan”.

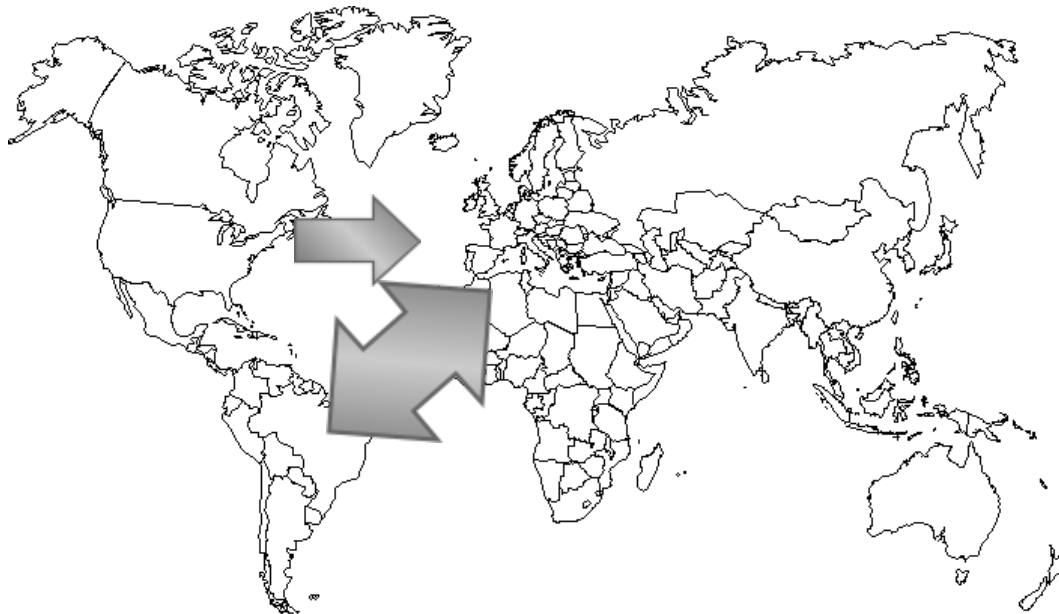
En la actual situación de crisis financiera existen tres tipos de clubes que peligran más que el resto, según Jaume Llopis, profesor del IESE especializado en Management deportivo:

- Primero, están los clubes que cotizan en bolsa. Se va a estudiar esta situación mas adelante con el ejemplo concreto de Lyon.
- Segundo, aquellos que son propiedad de empresas inmobiliarias y constructoras. Estos sectores son unos de los más afectados por la crisis financiera contemporánea y muchos de estos clubes son dirigidos por estas empresas, entonces si la crisis repercute en la empresa también repercutirá en el club.
- Tercero, aquellos cuyos patrocinadores o presidentes están en quiebra. La Premier League conoce bien esta última situación. Los equipos de la liga inglesa son de los que por el momento están siendo afectados lo más por la crisis financiera en gran parte a causa de que algunos de los patrocinadores de los clubes de la Premier se están quebrando. Por ejemplo, tenemos el caso del Manchester United, cuyas camisetas están patrocinadas por la compañía de seguro norteamericana AIG, una compañía que ha tenido que ser rescatada por la Reserva Federal de Estados Unidos. El otro ejemplo, es el del Newcastle United, patrocinado por el banco hipotecario Northern Rock, nacionalizado por el gobierno británico. El West Ham se encuentra en peor situación. El club inglés podría vender hasta ocho jugadores cuando en verano durante el periodo de las transferencias en Europa. West Ham tuvo que enfrentar dos problemas mayores: primero, la quiebra de su patrocinador, la compañía de viajes XL Holidays y un par de semanas

después se sumó la delicada situación en la que se encuentra el propietario del club, Bjorgolfur Gudmundsson, quien recientemente ha dimitido como presidente de Landsbanki, el segundo banco de Islandia, el cual ha sido nacionalizado por el gobierno del país.

Todas esas situaciones que pueden parecer particulares demuestran la relación evidente que existe entre el fútbol Business y la crisis financiera que golpea al mundo.

3.3.1.3- ¿Europa, la única afectada?



Este simple esquema muestra que la crisis financiera tuvo su origen en Estados Unidos, pero sus repercusiones fueron en Europa en términos de crisis de Fútbol. Estas repercusiones se estudiarán en la parte Consecuencias de la crisis financiera en el fútbol.

Sería interesante ver ahora la repercusión que tiene la crisis financiera sobre el resto del mundo y más en particular sobre América Latina, pues se ha visto precedentemente que Brasil es el principal proveedor de jóvenes talentos a Europa y a causa de la crisis se puede preguntar legítimamente lo que pasa a propósito de las transferencias entre el Nuevo Mundo y el Viejo Continente. ¿La crisis financiera ha afectado la relación privilegiada entre los dos continentes?

La respuesta es no, al contrario, con la crisis financiera los clubes de Europa que están en escasez de liquidez en sus cajas van cada vez más a encontrar perlas

en el continente sur Americano (y mas especialmente en Brasil) porque los jugadores tienen la particularidad de ser menos costoso la mayoría del tiempo pero representan una inversión mas riesgosa porque los clubes europeos no saben previamente si el jugador en cuestión podrá acostumbrarse a su nueva vida en Europa. Pues, como se ve antes en el caso de América Latina, esta parte del mundo tiene la ventaja para Europa de tener un vivero que rebosa de jóvenes “diamantes brutos” que podemos describir con las características siguientes:

Nacionalidad	Brasileña
Edad	entre 18 y 21 años
Club	Mediatizado, que ha hecho un buen campeonato
Calidad física	Depende del puesto en la cancha, pero a menudo endeble
Calidad Técnica	criterio preponderante, sobre todo para los mediocampistas y volantes
Valor	entre 0 y 5 millones de €
Salario pedido	entre 50 000€ y 100 000 €

Esas características representan el tipo de jugador que va a venir a Europa después de haber pasado frecuentemente poco tiempo en el campeonato mayor de su país.

Así, la crisis financiera ha afectado antes de todo a Europa y más especialmente los 5 campeonatos principales (Alemania, España, Francia, Inglaterra e Italia). Las consecuencias para América Latina no son importantes. Seguramente se vera una baja de las transferencias entre los dos continentes pero no tan considerable como la crisis que toca a Europa en este momento.

3.3.2- Las consecuencias de la crisis financiera sobre el Futbol Business

3.3.2.1- La crisis financiera afecta a los clubes

El futbol profesional no parece escapar a la crisis financiera. Los clubes están más reticentes a comprar nuevos jugadores en general, restricciones están hechas sobre los gastos del personal y los proyectos de construcción de nuevos estadios fueron puestos en suspenso. El antiguo jugador y entrenador Alemán Jurgen Klinsman previo que la crisis financiera reducirá los gastos de transferencias y también los salarios del futbol europeo.

La primera victima mas afectada por la crisis financiera es el futbol inglés. La economía Inglesa es también más tocada que la de los otros países. En Gran Bretaña, los clubes de futbol están atados estrechamente a la vida económica y si las empresas sufren, los clubes lo sienten también.

Además, el curso de la Libra es bastante baja y los jugadores extranjeros se han convertido mucho más caro.

El futbol Inglés ha conocido estos últimos años el fenómeno millonario o de empresas que han comprado enteramente un club de futbol. Uno de los ejemplos mas conocidos es el magnate del petróleo ruso Roman Abramovitch que ha comprado el club de futbol Inglés Chelsea.

En tiempo de crisis, este fenómeno comprende también inconvenientes. Roman Abramovitch ha visto este último año evaporarse su fortuna de 15 mil millones de Euros. Según un cercano del presidente de Chelsea, el magnate del petróleo tendría la intención de vender el club de Chelsea.

En muchos casos, la influencia de la crisis económica no se hará inmediatamente sentir. ¿Por qué? Las empresas afectadas están atadas en general a contratos de varios años con los clubes de futbol. Pero cuando estos venzan, es seguro que los fondos de los patrocinadores bajarán, según Eric Vile, ex presidente del futbol holandés KNVB.

Más que en los otros países, los clubes en los Países Bajos, dependen de la venta de los billetes. Habrá que esperar la próxima temporada para saber si esta venta ha disminuido a causa de la crisis mundial. Ajax, el club de futbol de Amsterdam, toca casi 20 millones de Euros en la venta de billetes, el tercio de su volumen de negocio. Excepto el billete normal de la temporada, existe también el “circuito Business”, donde los precios son mucho mas altos. Se puede preguntar si las empresas tomarán el año próximo un “Business seat” (como se denomina allá en los Países Bajos). La respuesta es sí ya que las empresas seguirán usando el deporte para sus relaciones publicas, incluso en tiempos difíciles.

Nadie está de acuerdo en que la crisis financiera corregirá los salarios vertiginosos de los jugadores y de los entrenadores, pero si bajarán los costos asalariados como por ejemplo la administración, lo que es favorable para los clubes.

Remco Hoeckman, buscador del Instituto Mulier, un centro de búsqueda socio-científico en el deporte, ve otra ventaja, a largo plazo los jóvenes jugadores podrán hacer ascensión con más facilidad. Menos dinero para comprar jugadores significa mas puestos vacantes para los jóvenes, eso beneficiará a la mayoría de los clubes europeos, sin embargo la Liga Inglesa será más afectada ya que la formación es un punto débil en este campeonato.

3.3.2.2- El futbol Británico, una institución en peligro

El “crédito crunch” o estrechamiento del crédito parece haber afectado varios campeonatos europeos y más particularmente la Premier League (campeonato Inglés).

Es en Tierra Británica, alta esfera del futbol Business, que las repercusiones fueron más virulentas. En primer lugar, únicamente efectos indirectos fueron constatados, pues hace algunos meses, son los principales patrocinadores de Newcastle (el banco Northern Rock) y de Manchester United (El asegurador Americano AIG) que estaban tocados por al crisis. Un contrato de 70 millones de Libras en 4 años estaba en juego entre el campeón Inglés y el asegurador Americano.

Pero más allá de un problema de patrocinador, es toda la finanza de La Premier League que vacila con la finanza Americana.

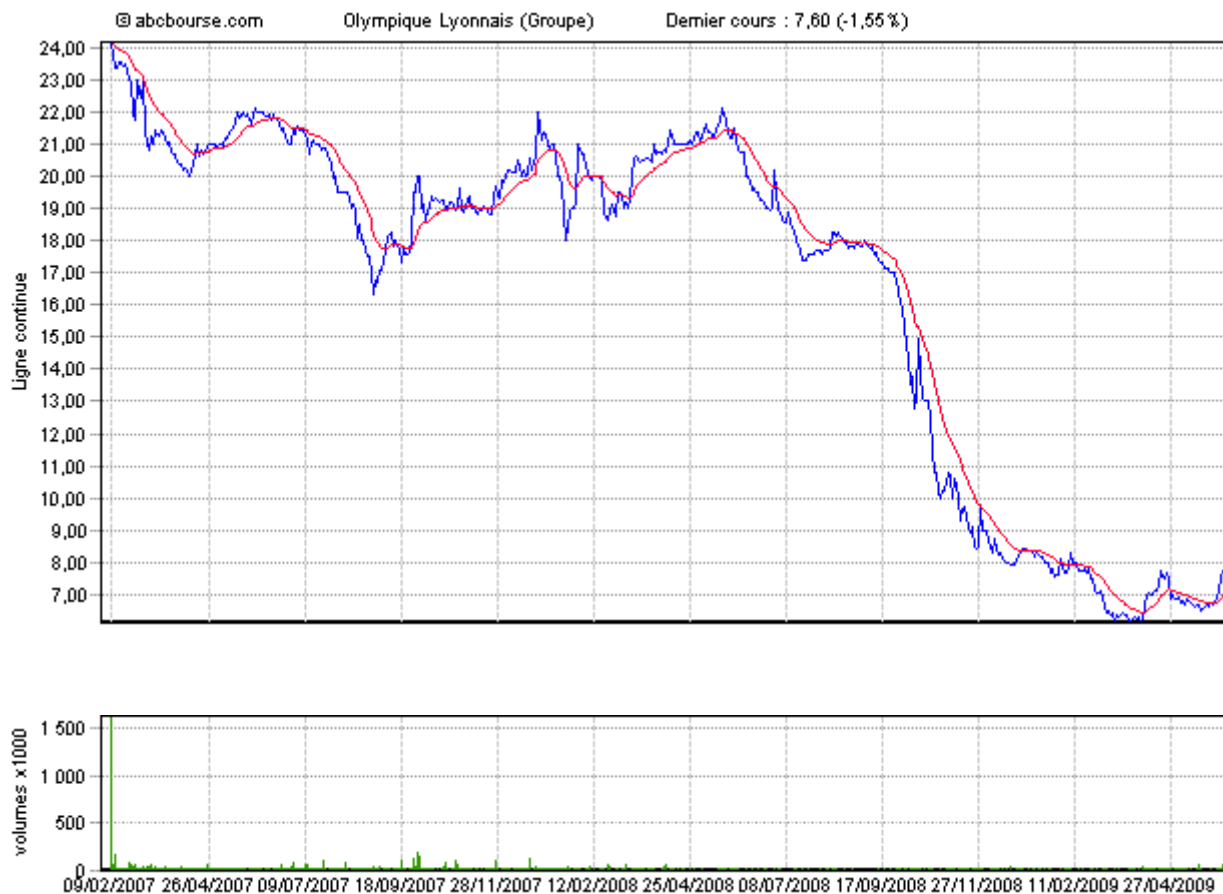
El campeonato inglés es el campeonato maspreciado en el mundo (952 millones de Euros entre 2007 y 2010 en 208 países), muchos inversionistas extranjeros han querido acapararse un pequeño trozo de lo que ha llegado a ser una verdadera industria europea desde hace varios años. Son diez el numero de clubes que han cambiado de mano: Chelsea comprado por el magnate ruso Abramovitch, Manchester United victima de una OPA de 1,1 mil millones de euros por el multimillonario americano Malcom Glazer, Liverpool vuelto a comprar por los gigantes americanos Tom Hicks y Georges Gillet sin olvidar el ultimo club Manchester City que fue comprado por los petrodólares venidos de Abu Dabi.

Estos tres principales protagonistas del futbol Inglés (Manchester United, Chelsea y Liverpool) representan hoy día un tercio de la deuda de esta competición que sube a alrededor de los 4 mil millones de euros. Los propietarios de los Reds (como se denomina el club de Liverpool) que han financiado su adquisición por la deuda tienen que pagar desembolsos mas elevados. Prueba de su dificultad, la reconducción del nuevo estadio que debía reemplazar Anfield Road (Estadio actual). Relativo a Manchester United, los propietarios controvertidos del club que ya habían costado trabajo adquirirlo, ya no están seguros de quedarse en el club mítico de los Red Devils (como se apoda el club de Manchester). Por fin, para clausurar este capitulo bastante preocupante, según el tabloide Daily Telegraph, bancos habrían escrito al menos a tres clubes de Premier League para alarmarlos del estado deplorable de su endeudamiento.

Por eso que el fútbol británico pulsó el timbre de alarma para no ver su campeonato arañado. Aunque las consecuencias no son todavía realmente perceptibles, parecería que el florón del Fútbol Business ha revelado algunas de sus límites.

3.3.2.3- Los clubes en Bolsa, el caso concreto de Lyon

El viernes 9 de febrero 2009, la sala de la Corbeille de la Cámara de Comercio y de Industria de Lyon acogió la primera cotización en Bolsa de título OL Groupe. Poco después de la apertura de la Bolsa en París, a las 11, la acción OL Groupe ya tenía un valor de 25,50€, o sea 1,50€ más que la cotización de introducción. Durante el primer día, la acción ha subido a un máximo de 26€, para finalmente cerrar a 24,20€, realizando una alza de 0,83%, con 1,6 millones de acciones intercambiadas. Un tercio del capital del grupo está detenido hoy por ICMO, el holding detenido por el presidente de Lyon Jean-Michel Aulas, 22% por un patrocinador del club Pathé (en el sector del cine), 14% por personalidades y 31% por 14 000 particulares y 139 inversionistas institucionales. Los 89 millones de Euros recaudados en bolsa van a permitir especialmente financiar en parte el proyecto del futuro estadio estimado a 450 millones de Euros, y sobre todo seguir desarrollando la marca OL en el mundo. El gráfico abajo muestra la evolución de la cotización de la acción OLGroupe desde su lanzamiento en febrero 2007.



Fuente : www.abcbourse.com

Según este gráfico, se puede ver que el precio de la acción se ha quedado bastante estable entre la entrada en bolsa de OL Groupe y el medio del año 2008. Después la acción no ha dejado de disminuir hasta bajar a menos de 6 Euros en Marzo 2009. Esa cifra significa que la acción ha perdido más de 430% desde el 9 de febrero de 2007. Se puede también señalar que es cuando la crisis financiera se ha hecho sentir más, puesto que la acción se ha hundido en demasía.

Podemos preguntarnos que causa esta disminución considerable de la acción OL Groupe. Olivier Blanc, director de la comunicación de Lyon confirma que el club está preocupado y afirma que “esta baja no tiene ninguna influencia sobre la situación financiera del club. El proyecto del Grande estadio de una capacidad de 60 000 sitios y la acción en bolsa están completamente desconectados. Nuevas bajas no harían cancelar el proyecto”. Sin embargo, la crisis afecta a los aficionados de Lyon, pues durante la temporada 2008-2009, se ha registrado una bajada de la afluencia en el estadio actual (los 6 primeros meses, el estadio nunca anunció completo) lo que puede parecer preocupante cuando se sabe que el próximo estadio podrá soportar 22 000 aficionados más, pero no inquieta a Olivier Blanc “Si lo hacemos (hablando del estadio), sabemos que tendremos gente.

3.3.3- El Futbol Business: ¿una fatalidad?

3.3.3.1- Una situación preocupante

“Los aficionados no pueden ser asimilados a simples consumidores”: aquí están en pocas palabras el espíritu de un informe del Parlamento europeo hecho publico el ultimo abril que trata de los problemas que conoce el futbol Business. Preocupados por implicarse en el tema cada vez más virulento sobre la mercantilización en exceso del futbol profesional, los diputados europeos han querido demostrar sus temores, que es la “hipercomercializacion” que perjudica a la

gloria de este deporte, los diputados europeos han tratado de traer su opinión a un debate que es cada vez más preocupante en Europa, aportando un aviso que no va en el sentido dominante que dice que el fútbol Business se ha transformado en un Business “como los otros”

Relativo a los aficionados, Andy Smith, sociólogo de búsqueda en la Universidad de Bordeaux hace una constatación bastante alarmante “los aficionados se sienten desposeídos y tienen la impresión que el club ya no necesita de ellos”. Las huelgas de los aficionados se multiplican., por ejemplo en Alemania, el manager Uli Hoeness ha amenazado violentamente de abandonar su puesto después de una pregunta de un aficionado a propósito de la falta de ambiente en el estadio “no es posible de aburrirse como una ostra durante todo el año y estar criticado después así”, había replicado el dirigente a este aficionado que se quejaba de la multiplicación de los palcos VIP en el nuevo estadio de la capital bávara.

La posición del aficionado es en la mayoría de los clubes europeos marginal. Una cifra lo demuestra: mientras que en 1970, los ingresos a la boletería representaba 81% del presupuesto de los clubes, mas de 30 años después esta cifra representa únicamente el 15% debido a la explosión de los derechos televisados.

3.3.3.2- Hacia una generalización del “fan-coaching”

¿Como hacer frente a esta ineluctable marcha en adelante del Fútbol Business? A continuación de la compra del club de Manchester United por el multimillonario americano Malcolm Glazer, 3000 aficionados han entrado en rebelión y han decidido de fundir su propio club, el FC United of Manchester, en 2005. Después de haber visto casi 1000 jugadores, 17 fueron seleccionados para llevar los colores del club durante la primera temporada. Dos subidas sucesivas más tardes, el club juega a partir de ahora en el campeonato de Octavo División (lo que significa que le faltaría subir de 7 divisiones para poder jugar contra el Gran Manchester United). Entre los principios más significantes que funden el proyecto del club: los dirigentes están elegidos democráticamente por los aficionados y el club se preocupará a practicar precios de entrada accesibles. Para el futuro, el club intenta dotarse de un nuevo estadio e intenta implementar un equipo femenino. Otra particularidad, en el momento en que las marcas invaden las camisetas de los futbolistas, el club rechaza un logo en su camiseta, un gesto simbólico que demuestra el espíritu del proyecto.

Esos tipos de proyectos se multiplican a través de Europa.

Por ejemplo, en Francia, se asista al nacimiento de un proyecto tan loco como ambicioso: inspirándose en una experiencia inglesa, tres jóvenes treintañeros han decidido lanzar el sitio www.cmonclubdefoot.com. ¿Cuál es el objetivo? Reunir 6000 personas para comprar un club profesional en perdicción y aplicar una política de gestión de empresas donde el aficionado está en el corazón del proceso de decisión. Disponiendo de un control importante sobre la vida del club, los miembros

elegirán al presidente, participarán en la elección del entrenador y seguirán la política deportista del club de manera privilegiada. Tales son las promesas hechas a los futuros accionistas del nuevo club profesional. El comienzo del proyecto fue el 6 de diciembre del año 2007, uno de los fundadores afirmaba al diario francés el Equipe hace poco tiempo “hemos tomado el compromiso junto a nuestros miembros de comprar un club en un plazo de un año” y si no lo encontramos “serán reembolsados. La suma está pagada a una asociación que hemos creado especialmente y que se volverá mayoritaria en el capital de nuestro club profesional”. “Tenemos la voluntad de hacer acceder los aficionados a la trastienda de un club de futbol, de permitirlos ver lo que pasa en entresijos”. En pocas palabras, volver a colocar al aficionado en el centro de la vida de su club, aquí está un proyecto que se arranca de la tendencia actual, el “futbol-coaching”, llamado también el futbol participativo. ¿Dónde esta el proyecto? Los tres fundadores con la ayuda de los miembros han podido comprar un club de CFA (cuarta división) que se llama Sénart Moissy. El pre proyecto preveía de comprar un club profesional pero con este club que se denomina “el nuevo Barcelona Francés” en el sitio oficial de “cmonclub.com”, las ambiciones son grandes. Para la primera temporada, el club ha terminado decimotercero pero para la próxima temporada el objetivo es la subida.

3.3.3.3- “El futbol no funciona como un sector normal de la economía”

Cada vez más numerosas son las voces que se elevan frente a los problemas que encuentran el fútbol Business hoy. En Septiembre del año pasado, Michel Platini ha escrito una carta a todos los Jefes de la Unión Europea “con el objetivo de proteger el fútbol de un mercantilismo que lo acosa por todas partes”. Algunos meses antes, fueron los parlamentarios europeos quienes publicaron un informe sobre la cuestión y afirmaron que “el fútbol no funciona como un sector normal de la economía”. Los “aficionados” no podían ser asimilados a simples “consumidores”. Los diputados europeos han acometido el G14 (organización que reúne los clubes europeos mas poderosos de Europa) “el modelo europeo del fútbol, caracterizado por competiciones abiertas en el marco de una estructura piramidal, en la cual millares de clubes amateurs y millones de benévolos forman el vivero de los clubes profesionales de alto nivel, es el resultado de una tradición democrática bien inculcada en la sociedad entera.

El problema es que el fútbol, con todos sus excesos, se ha mostrado como un reflejo de la evolución de las sociedades. Sería urgente para los parlamentarios y para mucha gente también de no subestimar la evolución adoptada por este deporte y razonar más sobre el tema.

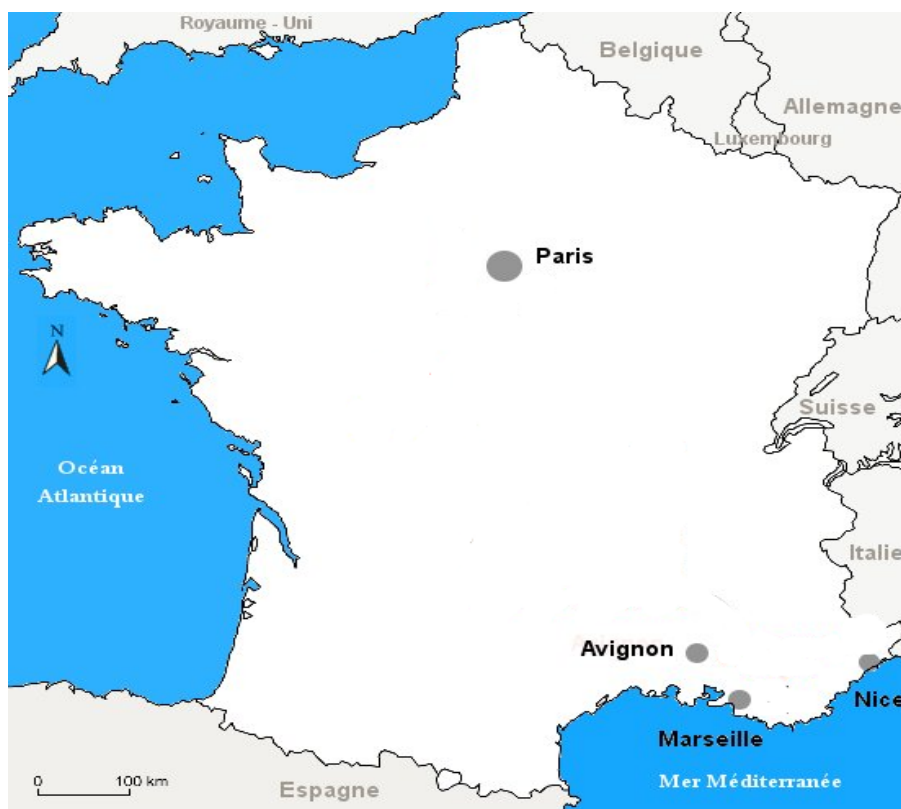
3.4- El Plan Business, el club de Aviñón

3.4.1- Presentación general

3.4.1.1- Presentación breve de la ciudad

Aviñón (en francés Avignon) es una ciudad y comuna francesa, capital del departamento de Vaucluse, en la región de Provenza-Alpes-Costa Azul.

Está situada en la margen izquierda del río Ródano, en el departamento de Vaucluse, a unos 653 km al sureste de París y 80 km al noroeste de Marsella.



La ciudad tiene actualmente una población de 175 000 habitantes con su aglomeración.

3.4.1.2- Presentación e historia del club de futbol

El nombre del club de futbol de la ciudad de Aviñón es Aviñón Football 84. Este club fue fundado en 1931 bajo el nombre de “Asociación Deportiva Aviñonesa”. El apodo del club es AF84. Los colores oficiales del futbol son el azul y el blanco.

Con respecto a su historia, el club accede al estatus profesional en 1942 y lo conserva hasta 1948. El club es rebautizado como “Olympique Avignonnais” después de una fusión con el club del barrio de Saint-Jean. El “Olympique Avignonnais” luego retomará el estatus profesional en 1965.

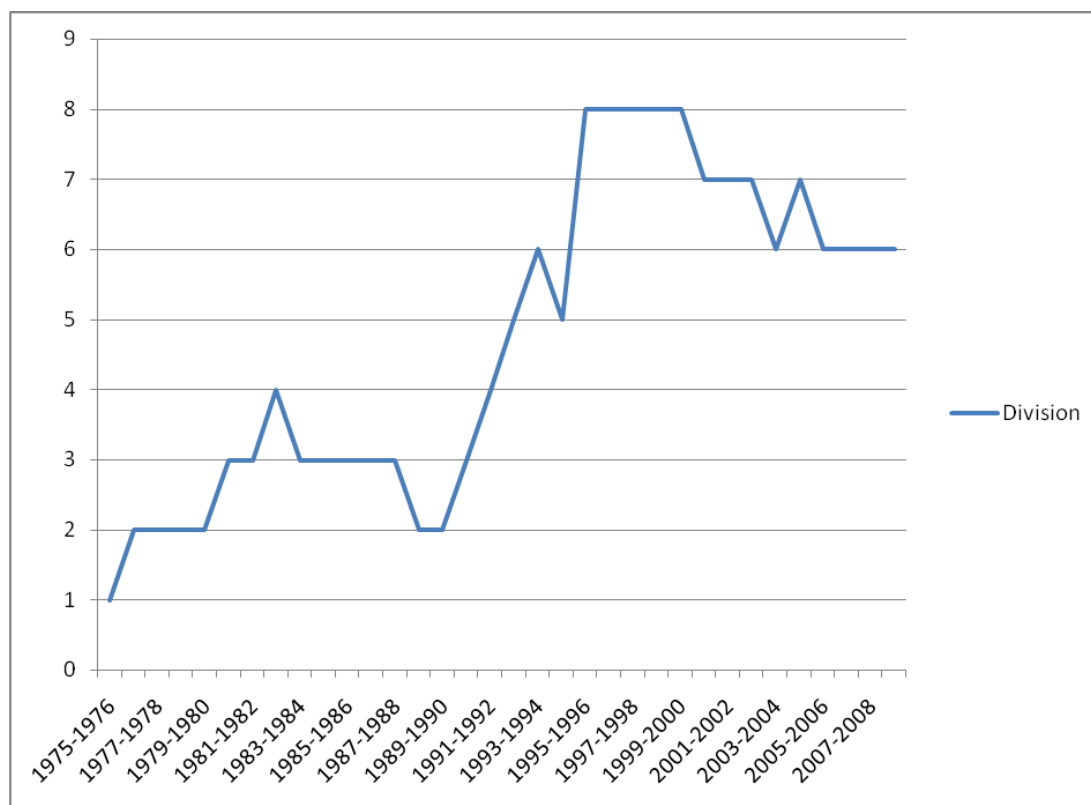
Aviñón accede a la primera división en laprimavera1975 después de dos partidos contra Rouen. La temporada 1975-1976 es catastrófica, sale vigésimo y último con 38 partidos jugados, con 20 puntos, 7 victorias, 6 empates y 23 derrotas, 30 goles inscritos y 80 goles en contra. Retrocedido en segunda división en 1976, el club se encuentra en dificultad financiera grave en 1981 y debe abandonar el estatus profesional.

A pesar de un corto paso en cuarta división, el club sale de nuevo a la superficie y reencuentra la segunda división de 1989 a 1991. Este levantamiento no va a durar mucho tiempo después de importantes problemas financieros, el club esta relegado por la Dirección Nacional del Control de Gestión. Su larga ida al infierno empieza.

El club es rebautizado como “Club Olympique Avignonnais” en 1992 a continuación de la fusión del club con el Sporting Club Avignonnais. En 1996, el “Club Olympique Avignonnais” se declara en quiebra y el club es rebautizado como “Football Club Avignon”, y en el 2003, el club adopta el nombre de “Avignon Foot 84”.

3.4.1.3- La evolución clasificatoria de estos 30 últimos años

Para ver la evolución del club sería interesante hacer un gráfico que muestra las diferentes clasificaciones que ha tenido el club de Aviñón durante estas tres décadas.



Fuente: www.fff.fr

Según el gráfico, se puede ver que desde el año 1975 donde el club estaba en Primera división francesa, el equipo de Aviñón se fue a pique a causa de muchos problemas financieros, el club vegeta actualmente en sexta división. Durante la temporada 2008-2009, el club estaba a punto de acceder a una división superior pero ha terminado finalmente segundo de su grupo (DH Méditerranée) aunque es el primero que sube en quinta división.

3.4.2- La situación actual

3.4.2.1- Análisis FODA

- **Fortalezas:**

- ✓ Historia del club con una temporada en primera división
- ✓ El estadio del club para el campeonato al cual participa
- ✓ Los grandes nombres que han pasado por el club como Claude Leroy, Noel Tosi, Yves Herbet, Joseph Alcar.

- **Debilidades:**

- ✓ Los problemas financieros que tocaron al club recientemente

- **Oportunidades:**

- ✓ La ciudad que puede atraer ayudas que provienen de las empresas de Aviñón y del ayuntamiento.
- ✓ El tamaño de la ciudad que hace que tenga más talentos en el caso de que sea grande.
- ✓ La venida del club de Arles que va a venir jugar sus partidos en el Estadio Coubertin (estadio de Aviñón), lo que significa una mejora sustancial del estadio.

- **Amenazas:**

- ✓ La presencia de la segunda más grande ciudad de Francia, Marsella.
- ✓ La presencia del Olympique de Marsella, club más popular de Francia. La mayoría de los habitantes de Avinon son aficionados a este club olvidando a cc;su equipo.

3.4.2.2- Las infraestructuras

El estadio de Coubertin: la capacidad del estadio es de 7 194 asientos, sin embargo aumentara en 600 asientos, ya que para la temporada que viene el equipo de Arles (una ciudad que se encuentra a menos de 50 kilómetros de Aviñón) va a venir a jugar sus partidos en este estadio, razón por la cual se construirá una nueva tribuna. Se van a hacer trabajos para poner en norma el estadio, lo que representa una ventaja ya que es el club de Arles en colaboración con la Municipalidad de Aviñón que se harán cargo de los trabajos. No molesta el club de Aviñón ya que sus partidos son programados el domingo por la tarde mientras que Arles jugara el viernes o lunes por la noche (compatibilidad de calendario).



Fuente: www.googleearth.com

Otras infraestructuras: el AF84 tiene un buen centro de entrenamiento. Se sitúa al lado del estadio Coubertin. La calidad del césped es bastante buena y permite así tener buenas condiciones de entrenamiento. Los camarines del club de Aviñón pueden parecer un poquito vetusto pero no es un problema ya que Arles que va a ocupar el estadio va a renovarlos para sus partidos de Segunda división.



3.4.2.3- Una situación preocupante

La situación del club de Aviñón puede parecer bastante preocupante ya que un club de este potencial y con esta historia que se encuentra hoy en sexta división es anormal, pues el club conocía hace poco tiempo el mundo profesional al principio de la década de las 90 con grandes partidos, sobre todo contra su rival de siempre Marsella, que han dado muchas emociones a los aficionados aviñoneses. Sin embargo, el club ha sufrido también de graves problemas financieros y el club ha tenido que declararse en quiebra. Este problema se queda en la cabeza de los aficionados del AF84 ya que desde esta decisión el club no ha podido superarlo.

Se puede pensar que este año es un buen año para empezar una nueva aventura por varios factores: primero, el club de un punto de vista financiero va mejor ya que ha logrado cancelar sus deudas y sus problemas financieros, quedando hoy día sólo malos recuerdos. Sin embargo, la situación financiera del club es frágil

como lo afirma el presidente del club Marc Maurin “Tenemos retrasos de pagos. Eso no data de ayer. Nuestra tesorería es más que frágil. Estoy a veces obligado llenar los agujeros de la caja”. Segundo, por el hecho de que el club de Arles en colaboración con la Municipalidad de Aviñón va a renovar el estadio Coubertin para cumplir las normas que reclaman las instancias del fútbol francés, es una oportunidad inesperada para que el estadio encuentre una segunda juventud. Finalmente, porque hay un día en el que un club tiene que relanzarse, y este día ha llegado para Aviñón.

3.4.3- El Business Plan

3.4.3.1- El primer año donde todo empieza

El primer año del plan es el más importante ya que es en esta época que se ponen las bases del plan Business.

Primero, para el primer año, guardamos todas las bases del año pasado ya que el club ha terminado en segunda posición. El entrenador actual Jean-Louis Saez y el presidente Marc Maurin conservaran su puesto. El objetivo anunciado para este año es la subida en división superior.

Para lograr este objetivo, el club tiene que prepararse desde ahora a fin de Junio:

- Primero, aunque se va a guardar una gran parte del efectivo, se va a organizar una semana de detección para contratar 4 a 5 jugadores del departamento que reforzarán y completarán el efectivo actual.
- Para la campaña de suscripción, el club va a hacer muchos esfuerzos para tratar de acoger un máximo de gente en el estadio el día del partido. Así, los miembros del club no pagarán entradas ese día y además habrá una tarifa única de 2€ el día del partido o sino una suscripción de 20€ para toda la temporada. Estas ofertas estarán expuestas en los comercios de la ciudad y por correo.
- Para crear un espíritu de grupo, el club ha decidido organizar un fin de semana de cohesión de grupo para preparar lo mejor posible la futura temporada. No se puede hacer durante la semana ya que los jugadores tienen otro trabajo al lado.
- Para aumentar las posibilidades de suceso, el club va a ofrecer primas este año: primas de victoria y primas de ascensión en división superior. Eso tiene por objetivo de incentivar a los jugadores aunque las primas son bastante bajas. Para cada victoria se ofrecerá 10€ y para la subida en la división superior 200€ para cada jugador que ha participado en la aventura. Este sistema de prima va a ser una base de nuestro plan Business. Vamos a preferir pagar a los jugadores según los resultados que obtendrán en vez de pagarlos

con un salario fijo. En esta división, no se paga a los jugadores con salario porque se considera todavía el fútbol como un ocio y no como un trabajo.

- Todas estas proyecciones tienen un costo. Por eso es que vamos a organizar entre el presidente del AF84 y el alcalde de la ciudad de Aviñón Marie-Josée Roig una reunión para ver la posibilidad de aumentar las subvenciones de la Municipalidad, que se elevan hoy a 190 000€. Al lado, hemos decidido buscar nuevos patrocinadores para también poder financiar este primer año.

Aquí están reseñados las primeras medidas, proyectos y objetivos del club con un objetivo único: subir en quinta división.

3.4.3.2- Pasos a seguir

Vamos a explicar bravíamente los diferentes objetivos de cada año y como conseguirlos.

Año 2009-2010: subida, ver el primer año donde todo empieza

Año 2010-2011: este año va a ser clave ya que va a ser sinónimo de cambios importantes:

- Primero, el presidente ha decidido retirarse del club de Fútbol de Aviñón y hemos pensado en una idea que puede parecer interesante, el “fan-coaching”. La idea será crear un sitio en internet que permite cosechar los fondos necesarios para la recompra del club de Aviñón. Podemos fijar el monto al año a 50€ por suscripción, lo que representa un precio relativamente accesible para el público en general. Esperamos alrededor de 5 000 personas que inviertan en el club, lo que representara un capital de 250 000€, a lo que tenemos que añadir las ayudas de la Municipalidad y los patrocinadores. El objetivo es crear una emulación alrededor del club y permitir a los aficionados de tomar las grandes decisiones en término deportista. El AF86 se convertirá en el tercer club de Francia que será dirigido por sus aficionados después de Issy365 y Sénart Moissy. Esta medida (creación del sitio en internet) será tomada cuando estemos seguros que el AF84 este presente en quinta división.
- Con respecto a los jugadores, se van a hacer dos semanas de detección para reforzar el efectivo actual. Nos vamos a enfocar sobre jugadores de toda la región. Además, sería interesante a partir de ahora contratar un reclutador que tendrá como objetivo supervisar los jugadores que juntaran el efectivo del año próximo.
- Hemos decidido guardar provisionalmente al entrenador actual pero los futuros accionistas que habrán suscripto a la cotización de 50€ podrán elegir de mantener nuestra elección o no.

- Para incentivar a los jugadores, hemos decidido perseguir el sistema de prima al aumentar el precio de ellas. Estamos todavía en el mundo amateur y los jugadores en Francia no son pagados en esta división en general. La prima de victoria será de 45€, el empate 15€ y la accesoión 500€.

Para este año, el objetivo es el mismo que el del año pasado, la subida en cuarta división, lo que representa un objetivo alcanzable ya que las bases empiezan a ser solidas.

Año 2011-2012: Estamos en cuarta división, división considerada como semi-profesional. El objetivo para este año es perennizar el club de Aviñón en esta división durante dos temporadas y tratar de acceder a tercera división (Nacional) el tercer año (temporada 2013-2014). Muchos objetivos van a ser implementados durante estos 3 años:

- Mejorar cada año el efectivo gracias a las búsquedas de nuestro reclutador. Esta última persona va a supervisar cada fin de semana los partidos de quinta y cuarta divisiones para ver la posibilidad de contratar nuevos jugadores que podrían aumentar el nivel del efectivo actual.
- Aviñón está localizado a menos de 100 kilómetros de Marsella y seria así interesante crear una cooperación entre los dos clubes. Por consecuencia, Marsella podrá en un primer tiempo prestarnos jóvenes jugadores que

vendrían a reforzar nuestro equipo sin costar mucho ya que negociaremos con Marsella una parte del salario del jugador en cuestión.

- A partir del año 2011-2012, los jugadores empezaran a ser pagados. No vamos a pagarles mucho pero si insistiremos sobre el tema de las primas en caso de victoria o de empate. Vamos a ver con nuestros accionistas a través de internet si están de acuerdo con este principio. No pensamos ofrecer mas de 1000€ a un jugador en cuarta división.
- Para generar más dinero podemos contar con nuestros aficionados que son cada año más numerosos y al entusiasmo alrededor del club con empresas locales que quieren inscribirse en el proyecto del club.
- El estadio no necesita todavía renovación ya que el club de Arles en cooperación con la Municipalidad lo han hecho, por lo que no crearan gastos suplementarios, para así no desequilibrar las cuentas.

A partir de 2013: Esperamos con nuestros accionistas estar en tercera división donde todo se complica ya que es un campeonato mas mediatizado y de un nivel mas alto (casi profesional). El objetivo principal será perennizar el club en esta división algunos años antes de tratar de subir los escalones paso a paso. El objetivo a partir de ahora será doble:

- Mejorar las infraestructuras de entrenamiento creando un espacio íntimo reservado a los jugadores, porque eso es imprescindible al poderoso ascenso del club de Avión.
- Crear un centro de formación que permitirá salir jóvenes talentos que permitirán perennizar el club a este nivel.

3.4.3.3- Un largo camino hasta la primera división

El objetivo final sería encontrarse en primera división pero puede parecer un poco utópico, por eso primero el objetivo general será perennizar el club en tercera división y quizás algunos años después subir a un nivel más alto hasta llegar en primera división para el centenario del club en 2031, podemos soñar.

Sin embargo, queríamos añadir que el club rechazará la entrada en Bolsa ya que ha visto que puede representar un riesgo importante (eso se encuentra en el contrato que los accionistas han aceptado). Quizá preferiría inspirarse del “naming” para tener dinero pero eso se haría únicamente con el acuerdo de los accionistas.

Este trabajo me ha permitido aplicar los conocimientos que he aprendido a lo largo de toda mi vida y que he reforzado en mi tesis. Cabe destacar que mi tesis no se basa en muchas cifras sino en el camino que puede tomar el Club de Avión para reencontrar las cumbres. En pocas palabras, mi plan Business representa la estrategia que puede adoptar el club de Avión, las principales fases que el AF84 puede seguir.

Conclusión

Para concluir, podemos decir que en este momento el mundo del fútbol en Europa está en peligro con el endeudamiento de muchos clubes, sobre todo los más grandes. No podemos hablar del fin del fútbol Business ya que tanto las transferencias vertiginosas como los magnos salarios siguen existiendo, pues en la actualidad, hemos podido ver los últimos traspasos de Kaka y de Cristiano Ronaldo que van a jugar el año próximo al Real Madrid, el club ha desembolsado más de 150 millones € para tener esas dos estrellas en su club, los dos futuros madrileños van a ganar más de un millón € por mes. Con esas cifras, parece poco probable hablar desde ahora del fin del fútbol Business. Además, el club de Manchester City está preparado a hacer “locuras” en el mercado de las transferencias, pues ha propuesto un salario de más de un millón por mes al camerunés y el pide una prima a la firma de 15 millones €.

En este contexto, las cifras ya no tienen mucho sentido. Por eso que Michel Platini, presidente de la UEFA, ha querido reaccionar frente a esos traspasos “este engranaje pone en cuestión el juego limpio financiero y el equilibrio de nuestras competiciones. La UEFA trabaja con los clubes para implementar un sistema y reglas que permitirán empezar sobre bases transparentes y sólidas, lo que provocará el saneamiento de los fundamentos financieros de nuestro fútbol”. Estas palabras del Presidente de la UEFA demuestran la amplitud que ha tomado el dinero sobre el fútbol.

Se puede preguntar: ¿Hasta donde ira el fenómeno de Futbol Business? ¿Las instancias van a tomar decisiones pronto o esperar las quiebras sucesivas de los clubes europeos? ¿Podemos retrogradar a los clubes que tienen un endeudamiento excesivo como se hace en Francia? ¿Podemos esperar y soñar con un deporte limpio financieramente? Todas estas preguntas son las bases del futbol del mañana y las instancias del Futbol como la FIFA tratan de reaccionar antes de que sea demasiado tarde.

Bibliografía

Libros

- Foot Business de Christian Auhtier

Sitios Web

- www.deloitte.fr
- www.encarta.fr
- www.lefigaro.fr
- www.abcbourse.fr
- www.footmercato.fr
- www.fifa.com
- www.latercera.com
- www.af84.com
- www.avignonfoot84.com
- www.lexpress.fr
- www.francefootball.fr
- www.googleearth.com
- www.elmercurio.com
- www.futbolchileno.com

Articulo de Prensa

- Le football business est-il une fatalité de Vincent Lebrou
- La crise touche aussi le football de Perrine Créquy
- Le business royal du Real Madrid de Christophe Plotard
- Le royaume du foot-Business de Claire Sanjuan
- La folie douce foot business de Simon Kuper
- Las finanzas del futbol chileno de Chileconomia