



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

**COMPARATIVA DEL ANALISIS ECONOMICO Y DEPORTIVO
DE LAS CINCO MAYORES LIGAS DE FÚTBOL EUROPEAS**

Eneko Echarri Ceberio

DIRECTOR

Fernando Lera

Pamplona-Iruña

13 de Junio de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene como objetivo realizar un análisis descriptivo de las diferencias económicas y el éxito deportivo de las cinco mayores ligas europeas. Para la medición del éxito deportivo, se cojera como base los resultados cosechados en la UEFA Champions League.

Como podremos observar a lo largo del estudio, existen diferencias significativas entre las ligas analizadas, observando dos grandes patrones de ingresos:

- ✓ Premier League Inglesa-Bundesliga Alemana
- ✓ Calcio Italiana-Ligue Francesa

Por otro lado, tendremos la Liga BBVA Española, un híbrido entre los dos grandes patrones.

Por otro lado, analizaremos la relación entre gasto en fichajes y resultados deportivos en la UEFA Champions League, y asimismo, la influencia del resultado deportivo en los ingresos de los clubs.

PALABRAS CLAVE

- **UEFA Champions League (UCL)**

- **Ingresos Deportivos**

- **Futbol**

- **Gasto en Fichajes**

INDICE

1. INTRODUCCION.....	Página 4
2. OBJETIVOS Y BASE DE DATOS DEL TFG.....	Página 5
3. HISTORIA.....	Página 7
4. EVOLUCION DE LOS INGRESOS.....	Página 9
5. COMPARATIVA: DISTRIBUCION DE LOS INGRESOS POR LIGAS.....	Página 11
6. ANALISIS POR LIGA Y CLUBS.....	Página 13
6.1. Premier League.....	Página 14
6.2. Bundesliga Alemana.....	Página 26
6.3. Liga BBVA.....	Página 36
6.4. Calcio Italiana.....	Página 45
6.5. Ligue Francesa.....	Página 54
7. CONCLUSIONES FINALES.....	Página 60
8. ANEXOS.....	Página 62
9. BIBLIOGRAFIA.....	Página 63

1 INTRODUCCION

En una sociedad donde la crisis económica repercute negativamente, el deporte se ha convertido en una vía de escape positiva para muchas personas, dado que se sienten parte de un grupo obteniendo una sensación de seguridad.

A pesar de ello, diariamente se escucha o visualiza en los medios de comunicación que dichos clubs invierten millones de euros en fichajes, lo que en esta época de crisis económica, desanima a la ciudadanía: ¿Cómo puede ser posible que haya tanto paro y mientras dichos clubs inviertan tanto dinero en fichajes? ¿Cuál es el origen de ese dinero? ¿Cómo puede ser que un club realiza esa inversión y no tenga garantizado el éxito deportivo? ¿Cómo es posible que existan diferencias entre distintas ligas?

En el siguiente trabajo de fin de grado trataremos de dar respuesta a las anteriores cuestiones.

2 OBJETIVOS Y BASE DE DATOS DEL TFG

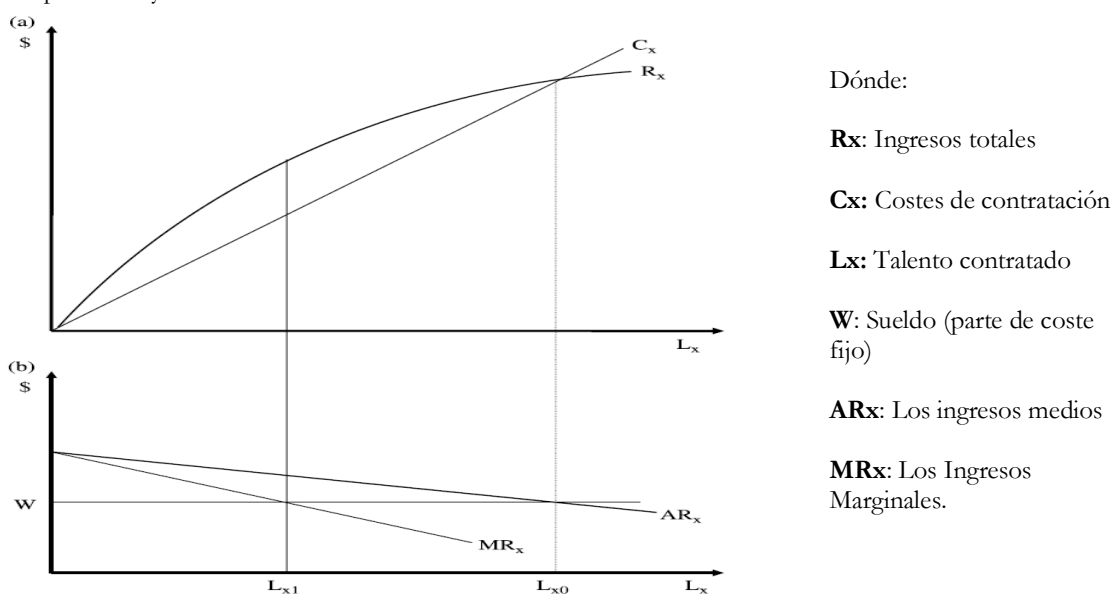
Existen multitud de estudios sobre la relación del fútbol y la economía. Muchos de estos estudios, parten de la idea del gasto que realizan dichos clubs, dado que a pesar de los altos ingresos que obtienen la mayoría de equipos, presentan problemas financieros, es decir, gastan más dinero de lo que ingresan. El origen de dicho problema está muy bien descrito en el artículo de Solberg, y Haugen, (2010), donde se especifica que el hecho de que los clubs de fútbol europeos son maximizadores de ganar partidos, hace que estos sean más agresivos en contratar a jugadores con un mayor talento, incluso llegando a gastar más recursos de las que disponen. Esta teoría queda patente en la teoría que describe en su libro. En opinión de estos, existen dos tipos de clubs: los clubs que desean maximizar beneficios (como por ejemplo clubs Americanos) y los clubs que desean maximizar los resultados (clubes Europeos, Australianos...), es decir, están dispuestos a invertir en la adquisición de talento los ingresos que obtienen.

Tal y como dicen Solberg y Haugen, (2010) como es de suponer a mayor talento contratado los costes de sueldos aumentan, lo que repercute en un mayor coste fijo. Ahora bien, ¿Qué ocurre cuando un club no cumple las expectativas que tenía en dicho fichaje?

En caso de ser un club cuya política es maximizar beneficios, se puede decir que a pesar la mala inversión, tiene un margen de beneficios, lo que no repercute considerablemente en la estructura de club (ver gráfico 1). En caso de tratarse de un club cuya política es maximizar resultados, la situación cambia, dado que los resultados son peores de los esperados, pero los gastos se mantienen, lo que repercute en la estabilidad financiera del club (no tiene para pagar, lo que le lleva a endeudarse para hacer frente a los gastos).

A continuación se muestra un gráfico de Solberg y Haugen (2010) sobre esta materia:

Gráfico 1: (A) los ingresos y los gastos de contratación de talentos totales; (B) los ingresos marginales, los ingresos promedio y los costos unitarios de la contratación de talento.



Fuente: Solberg, y Haugen, (2010)¹

Un club con una política de maximizar beneficio, optara por L_{x1} , mientras un club con una política de maximizar resultado optara por L_{x0} . Como se puede imaginar, en caso de que los ingresos disminuyeran, los clubs con una política de maximizar resultado entrarían en perdidas, dado que no tienen margen.

Por otro lado, al tratarse de un club que desea maximizar el resultado, sentiría la obligación y presión de realizar un esfuerzo en fichajes (para recuperar resultados deportivos) incluso teniendo que endeudarse para ello.

Este último hecho, en palabras del economista especializado en fútbol, José María Gay de Liebrana (2011), se debe a un “modelo neurótico” económicamente hablando, dado que “el hecho de no obtener un resultado deportivo adecuado, estimula que los responsables de dichos clubs tomen decisiones que provocan desbarajustes económicos”.

A pesar de la interesante relación que existe entre ingresos y gastos, en este trabajo de fin de grado, intentaremos responder a las anteriores cuestiones, es decir:

- Origen y evolución de ingresos
- Diferencia del origen de los ingresos, entre las ligas analizadas
- Relación: Ingresos-Éxito deportivo en la UCL¹ y Gasto en fichajes¹-Éxito deportivo en la UCL.

Para ello, en primer lugar estudiaremos la evolución que ha tenido los ingresos totales en las distintas ligas. Este análisis será realizado a partir de los datos obtenidos en la página

¹ **Éxito deportivo en la UCL:** Consecuencia de obtener un resultado adecuado en las aspiraciones deportivas del club en competición europea.

Gasto en fichajes : Gasto anual realizado por el club en materia de nuevos participes para la plantilla

web de la UEFA, y los datos utilizados por el economista Gay de Liébana (2012) en su estudio “5º Informe anual sobre la situación económica del fútbol Español y Europeo”.

Tras analizar la evolución, pasaremos a analizar cómo se da la distribución de ingresos en las diferentes ligas analizadas, dado que esto nos ayudara a comprender las diferencias existentes entre los clubs de las distintas ligas. Para ello, además de los datos anteriores, utilizaremos la base de datos elaborada.

Dicha base de datos anteriormente mencionada, tiene como origen la imposibilidad de obtener toda la información de todos los clubs de las ligas analizadas. Ante dicho problema, nos hemos visto en la obligación de elaborar una base de datos reuniendo la mayor información posible. Para ello, hemos cogido como base la información publicada por Delloite en sus informes “Football Money League” (cinco documentos, donde se muestra información relativa a los 20 clubs con mayores ingresos de dicho año), la información de la página web de la UEFA (para obtener los resultados deportivos en Europa) y transfermarkt.es (página web especializado en analizar estadísticas y mercados futbolísticos, y donde hemos obtenido el gasto en fichajes).

En la siguiente tabla se muestran los clubs que forman nuestra base de datos.

Tabla 1: Clubs que forman la base de datos

Premier League	Bundesliga Alemana	LIGA BBVA	Calcio Italiana	Ligue Francesa
Manchester United	Bayer Munich	R.Madrid	Juventus	Paris Saint-Germain
Manchester City	Borussia Dortmund	FC Barcelona	AC Milan	Marseille
Chelsea	Shalke 04	Atletico de Madrid	Internazionale	Lyon
Arsenal	Hamburger SV	Valencia	AS Roma	
Liverpool	Werder Bremen		Napoli	
Newcastle United	Stuttgart			
Aston Villa				

Fuente: Elaboración propia

Una vez estudiado y comparado la distribución de los ingresos, podremos comenzar a analizar por separado cada una de las distintas ligas. Para ello, explotaremos nuestra base de datos, con el objetivo de obtener el origen de los ingresos de las distintas ligas, así como la comparativa entre ellas. En este punto, cabe destacar la posibilidad de que el origen de ingresos entre distintos club de la misma liga sea diferente, por lo que también procederemos a analizar y comparar 3 o 4 clubs de cada una de las ligas analizadas.

Por otro lado, como anteriormente hemos mencionado, será preciso verificar la existencia de relación entre el gasto en fichajes y el resultado deportivo, por lo que para la realización de dicho análisis, también será preciso realizar un estudio más específico. Dicha necesidad será resuelta con el estudio de 3 o 4 clubs de cada liga.

Cabe destacar que todos los análisis realizados tienen como origen la evolución de las últimas 5 temporadas, es decir: 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011, 2011/2012 y 2012/2013.

Antes de empezar con el estudio, quisiera añadir que existen conclusiones tanto por ligas como conclusiones generales, dado que al tratarse de un trabajo extenso, facilitará el hecho de continuar con el estudio.

3 HISTORIA

El Fútbol o Fútbol, o también conocido como Balompié o Soccer, fue desarrollado en las Islas Británicas (por ello el nombre, dado que viene de la palabra inglesa Football) a finales del siglo XIX.

A pesar de ello, existen indicios de juegos que se jugaban con el pie, desde hace miles de años. La forma más antigua de juego que se tiene constancia data del siglo II Y III AC. , y consistía en un manual de ejercicios militares que remonta a la China de la dinastía de Han. Dichos entrenamientos, se conocían como “Ts’uh Kúh”, y tal y como especifica la web de la FIFA, “consistía en una bola de cuero rellena con plumas y pelos, que tenía que ser lanzada con el pie a una pequeña red”.

Además del entrenamiento mencionado, existen indicios de la existencia de otros juegos con el uso de los pies, como pueden ser el “Kemari” Japones (juego que consistía en pasar la pelota sin que este llegara a tocar el suelo), el “Epislyros” Griego o “Harpastum” Romano (se sabe relativamente poco de estos dos últimos juegos).

Como anteriormente hemos mencionado, a pesar de la existencia de juegos anteriores al siglo XIX. , las bases del fútbol no fueron desarrolladas hasta el siglo citado, y más concretamente hasta el año 1863. En dicho año, tras la realización de una reunión por parte de varios estudiantes de distintas universidades de las Islas Británicas, fue fundada la Asociación Inglesa de Fútbol (la FA). Por otra parte, se fundamentaron las bases del fútbol actual, dado que fueron generados y plasmados las primeras reglas del juego (concretamente 14 reglas, donde se incluía la prohibición de las patadas por debajo de la rodilla o la prohibición de coger el balón con las manos).

El desacuerdo de algunas universidades con dichas reglas, género que estas universidades no aceptasen el acuerdo, lo que origino las primeras unificaciones, originando deportes tales como el Fútbol de Rugby, el Fútbol Americano, el Fútbol Australiano...

En los primeros años, el fútbol fue adquiriendo progresivamente las características hoy en día habituales, y muestra de ello son la introducción de los saques de puerta y el fuera de juego en 1869, los lanzamientos de Córner en 1872 o los penales en 1891.

A medida que pasaban los años, la popularidad del fútbol incremento considerablemente, traspasando las fronteras Británicas, lo que conllevó a la creación de distintas asociaciones en cada estado. En consecuencia, en 1904 se fundó en París la FIFA. Dicho organismo, contaba con siete miembros en su inicio: Francia, Bélgica, Dinamarca, Holanda, España, Suecia y Suiza (hoy en día agrupa 209 federaciones o asociaciones), y su función consiste en regular las distintas federaciones del fútbol de todo el mundo.

La creciente popularidad de dicho deporte, provocó que diferentes estados empezaran a crear equipos nacionales, lo que origino el Primer Mundial de Fútbol, disputado en Uruguay en 1930. Uruguay venció dicho mundial, y a excepción de los años 1942 y 1946 (debido a la Segunda Guerra Mundial), la copa del Mundo ha sido disputada cada 4 años desde entonces (el último en Sudáfrica en el año 2010).

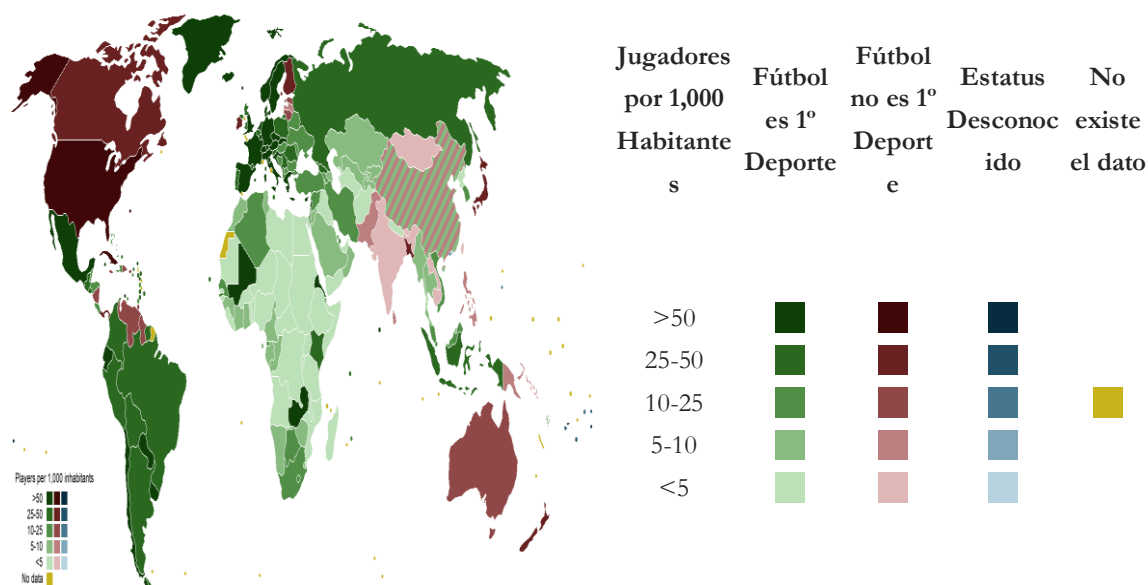
Por otra parte, la creación de distintas asociaciones por Países, provocó la necesidad de crear competiciones internacionales entre distintos clubs, lo que se plasmó en la creación de distintos torneos internacionales. Muestra de ello es la creación en Europa de la “Copa de Clubes Campeones Europeos” (desde 1992 se denomina UEFA Champions League o UCL) o la Copa de Ferias en 1955.

En 1971, la copa de Ferias paso a llamarse Copa de La UEFA, y posteriormente en 2009 UEFA Europa League o UEL.

A lo largo de los años, la cantidad de personas involucradas en el futbol ha ido incrementándose considerablemente. Según un estudio realizado por la FIFA, “en el año 2006, aproximadamente 270 millones de personas en el mundo estaban involucradas en el futbol, incluyendo futbolistas (de manera profesional, semi-profesional o amateur), árbitros y directivos”. Por otra parte, según la FIFA “en el año 2006, existían 1,7 millones de equipos en el mundo, y aproximadamente 301.000 clubs”.

A continuación se muestra un mapa donde muestra la popularidad del futbol alrededor del mundo:

Gráfico 2: Popularidad del futbol mundial



Fuente: Mapa realizado a partir de los datos de FIFA (2006).

Por ejemplo, el caso de España: España está pintado de color verde, lo que nos transmite que el futbol es el primer deporte nacional. Por otro lado, al ser verde oscuro, significa que por cada mil habitantes, por lo menos 50 están vinculados al mundo del futbol.

Teniendo en cuenta la gran cantidad de personas involucradas con el futbol, es de suponer que las cantidades de dinero manejados por dicho deporte son elevados. Por ello, a continuación analizaremos la evolución de los ingresos económicos.

4 EVOLUCION DE LOS INGRESOS

El origen de este trabajo trata sobre la relación económica y deportiva de la UEFA Champions League, por lo que los ingresos de los Clubs analizados deberán ser Europeos.

Como es bien sabido, dada la gran cantidad de personas involucradas en este deporte, en Europa existen varios clubs, por lo que la búsqueda y el tratamiento de datos se dificultan considerablemente.

Por ello, teniendo en cuenta que cada club proviene de un estado, y cada estado dispone de su propia liga nacional, cabe la posibilidad de realizar dicho análisis sobre las ligas deseadas.

En este caso, para realizar el análisis de los ingresos, se seleccionaran las 5 ligas más importantes de Europa, es decir:

-**Liga Inglesa:** Premier League

-**Liga Española:** Liga BBVA

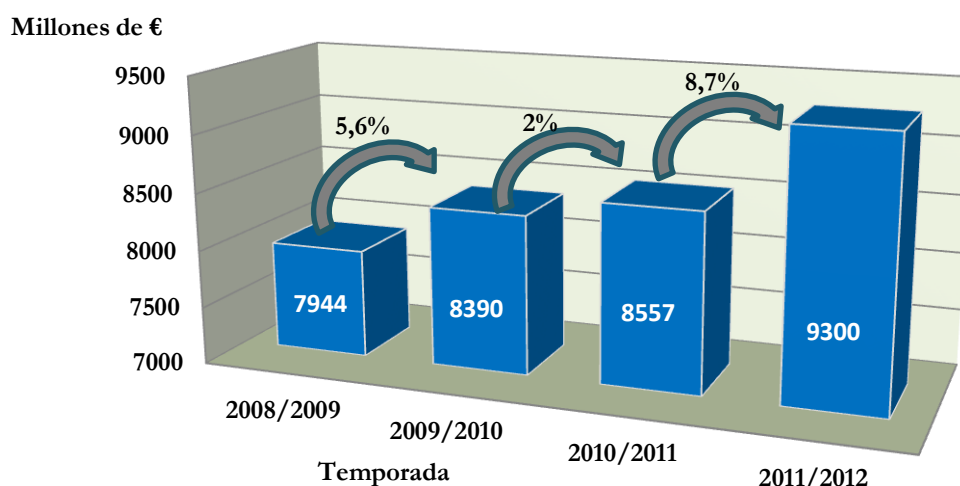
-**Liga Alemana:** Bundesliga Alemana

-**Liga Italiana:** Calcio Italiana

-**Liga Francesa:** Ligue 1

A continuación, se muestra el grafico donde se aprecia la evolución de los ingresos totales obtenidos por sus clubs en las 5 ligas más importantes de Europa:

Gráfico 3: Ingresos de las 5 Mayores Ligas



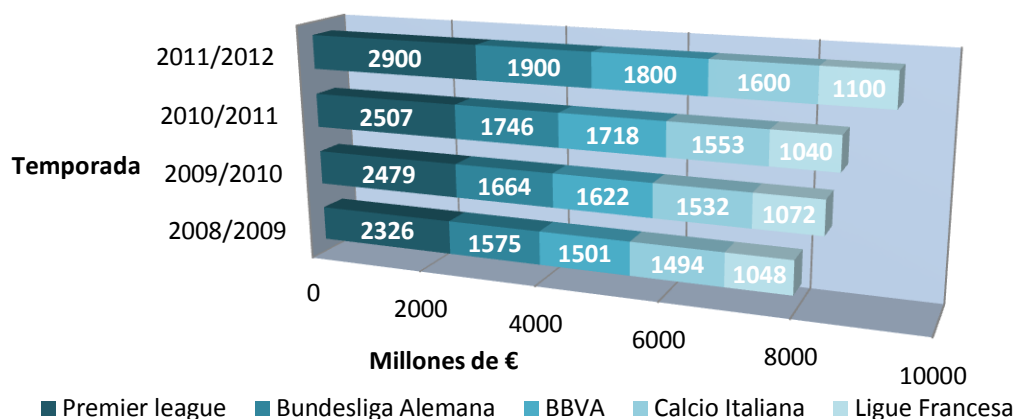
Fuente: Elaboración propia a partir del informe realizado por Gay Liébana (2012)

En primer lugar, mencionar la imposibilidad de mostrar los datos de la temporada 2012/2013, dado que la Liga BBVA, La Premier League y la Calcio Italiana aún no han hecho público los ingresos obtenidos por sus clubs en dicha temporada.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico, a pesar de que Europa se encuentra en recesión, durante dichos periodos la evolución de los ingresos obtenidos entre las 5 ligas más importantes de Europa es creciente, es decir, a pesar de la grave situación que viven muchos estados Europeos, los clubs de futbol de dichos países incrementaron considerablemente sus ingresos. Merece especial mención la temporada 2011/2012, dado que el incremento es de un 8,7%. Este incremento lo analizaremos posteriormente.

Una vez mostrado la evolución de los ingresos de las 5 mayores ligas, pasaremos a analizar dichos ingresos por ligas. En el siguiente grafico se muestra como ha aportado cada una de las anteriores ligas a los ingresos totales.

Gráfico 4: Evolución de Ingresos por Ligas



Fuente: Elaboración propia a partir del informe realizado por Gay Liébana (2012)

Como se puede apreciar en el grafico 3, mientras los Clubs de la Premier League, la Bundesliga Alemana y la Liga BBVA aumentaron considerablemente sus ingresos, los Clubs de la liga Francesa y la Calcio Italiana incrementaron en menor medida o se mantuvieron.

Por otra parte, tal y como se puede apreciar, La Premier League es la liga cuyos Clubs obtienen mayores ingresos. Tras La Premier, se encuentran los clubs Alemanes, seguido muy de cerca por los Clubs Españoles. Los clubs con menores ingresos son los partícipes de la Ligue Francesa (Menos de la mitad de los ingresos que obtienen los clubs de la Premier League Inglesa).

Merece especial atención la comparativa de las temporadas 2010/2011 y 2011/2012, dado que mientras los clubs de la Bundesliga, La Liga BBVA, la Calcio Italia y la Liga Francesa aumentan sus ingresos, la proporción del aumento de ingresos de los clubs de la Premier League aumenta en mayor medida, dado que el incremento respecto al año anterior fue de un 16% (este gran aumento de los ingresos de los Clubs de la Premier League, explica el aumento ocasionado en la temporada 2011/2012 del gráfico anterior de ingresos totales).

La causa de dicho incremento por parte de los clubs de la Premier League se debe al contrato firmado por parte de estos con la cadena SkySport, dado que al ser el último año de contrato (el nuevo contrato se firmó para la temporada 2012/2013), dichos clubs tenían estipulado ingresar una mayor cantidad de dinero en el último año de contrato.

5 COMPARATIVA: DISTRIBUCION DE LOS INGRESOS POR LIGAS

Una vez mostrado la evolución de los ingresos de dichas ligas, será preciso responder a la siguiente cuestión:

¿Cómo se da la distribución de ingresos en las diferentes ligas? ¿Se trata de una distribución justa?

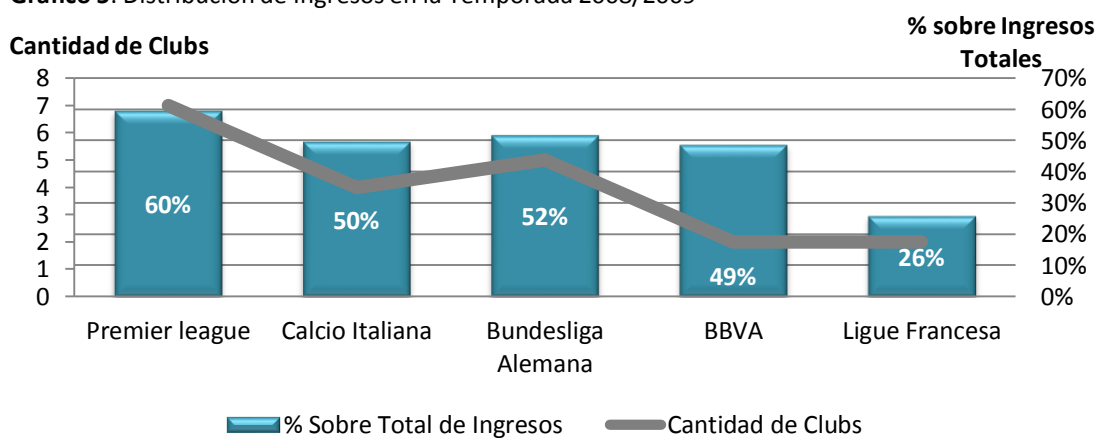
Para dar respuesta a dichas cuestiones, pasaremos a analizar la base de datos creada, dado que dicha base, entre otras cosas, nos muestra los ingresos de los 20 clubs con mayores ingresos, clasificado por años.

En este caso, para dar respuesta a la anterior cuestión, es preciso obtener de la base de datos la cantidad de clubs/liga que forman dicha lista, y la suma de los ingresos de dichos clubs. Esta información deberá estar clasificada por temporadas.

Una vez obtenido la cantidad de ingresos de dichos clubs, se especifica la proporción de ingresos que obtienen sobre el total de ingresos de esa liga.

A continuación se muestra el gráfico de los ingresos de la temporada 2008/2009, obtenido tras dicho análisis.

Gráfico 5: Distribución de Ingresos en la Temporada 2008/2009



Fuente: Elaboración propia a partir del informe realizado por Gay Liébana (2012) y nuestra base de datos.

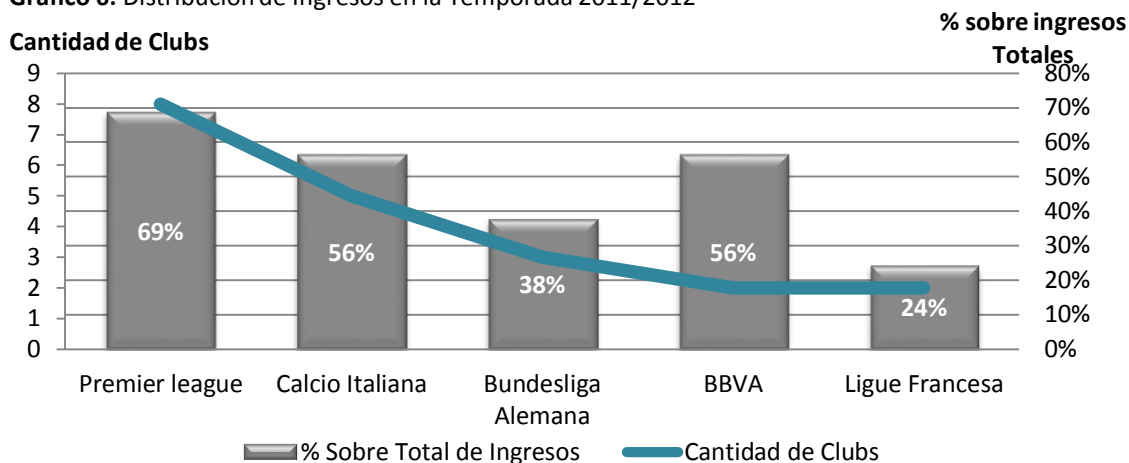
Como podemos apreciar, en la temporada 2008/2009 la diferencia de distribución entre las diferentes ligas es abismal, dado que mientras en la Premier League entre 7 clubs obtuvieron el 60% de los ingresos de toda la liga (es decir, entre los 13 equipos restantes se llevaron el 40% de los ingresos), en la liga BBVA entre 2 equipos obtuvieron el 49% de los ingresos (es decir, entre los 18 equipos restantes se llevaron el 51% de los ingresos totales de dicha liga).

Como apunte a la distribución de presupuestos de la temporada 2008/2009, decir que la liga BBVA y la Calcio Italiana son las ligas con una peor distribución de los ingresos

obtenidos, mientras que la Ligue Francesa y la Premier League Inglesa son las ligas con un reparto más equitativo.

A continuación, se añade el gráfico de distribución de ingresos de la temporada 2011/2012.

Gráfico 6: Distribución de Ingresos en la Temporada 2011/2012



Fuente: Elaboración propia a partir del informe realizado por Gay Liébana (2012) y nuestra base de datos

Como podemos apreciar, la distribución de ingresos de la temporada 2011/2012 varía levemente respecto a la temporada 2008/2009. Cabe destacar la inclusión de un club inglés y un club italiano en el top-20 de ingresos, lo que repercute en el % que dichos clubs tienen sobre el total de ingresos de dichas ligas. Dicha inclusión se lleva a cabo en detrimento de dos clubs Alemanes.

Esto último mencionado, parece que en un principio puede que no tenga mucho sentido en el caso de los clubs de la liga italiana, dado que como anteriormente hemos podido apreciar (en el gráfico de evolución de ingresos totales por liga), los ingresos de la Bundesliga incrementado en mayor medida a los ingresos de la Calcio Italiana. Por lo que, ¿Cómo es posible que tengamos un club Italiano en el Top-20 de Clubs con mayores ingresos en detrimento de un club Alemán? La respuesta a dicha pregunta la encontramos en la distribución de presupuesto: Mientras en Alemania el incremento del ingreso fue repartido entre los diferentes clubs que lo componen, en el Calcio Italiano el incremento de ingresos repercutió a unos pocos clubs.

Por otra parte, cabe destacar de la liga BBVA, dado que en comparación a la temporada 2008/2009, los dos clubs con mayores ingresos de dichas ligas, incrementan de un 49% a un 56% el porcentaje de los ingresos totales de la liga española, es decir, entre dos clubs copan más de la mitad de los ingresos de dicha liga.

Como ocurría en la Calcio Italiana, la explicación de dicha distribución la podemos encontrar en cómo se llevó a cabo dicho incremento: Todo hace indicar que la mayor parte de los casi 300 millones de € de incremento entre las temporadas 2008/2009 y 2011/2012 fueron obtenidos por dichos clubs.

Una vez analizado las diferencias entre la distribución de ingresos entre diferentes ligas, es esencial hacer hincapié en la repercusión que esto puede conllevar: El hecho de permitir

que una cantidad reducida de clubs obtengan una gran parte de los ingresos generados por dicha liga, permite que dichos clubs obtengan una ventaja competitiva respecto a los otros equipos (tanto nacionales como internacionales), lo que conlleva a poder obtener un éxito tanto nacional como internacional para dichos clubs (cuando hablamos de éxito, nos referimos tanto a resultado deportivo, popularidad... y en repercusión, éxito económico).

Por el contrario, también puede conllevar una consecuencia negativa, dado que dicha liga se encuentra “adulterada” por el simple hecho de que cabe muy pocas posibilidades de que los clubs restantes obtengan éxito. En repercusión, esto conlleva que dicha liga no resulte tan atractiva, por lo que los ingresos de dicha liga disminuirán repercutiendo en todos los clubs partícipes (en especial a los clubs “pequeños”).

6 ANALISIS POR LIGA Y CLUBS

Una vez analizado la comparativa de ingresos y la distribución que se lleva a cabo entre las 5 ligas más importantes de Europa, pasaremos a analizar una a una los ingresos obtenidos y el origen de dichos ingresos, dado que resultaría interesante comparar el origen de los ingresos en las diferentes ligas.

Cabe destacar que existe un patrón en el origen de los ingresos de los clubs, por lo que dichos ingresos se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Ingresos sobre Partidos o actividad Principal:** Se trata de los ingresos obtenidos mediante la actividad principal de los clubs, es decir, entradas a los partidos, resultados deportivos, ventas de jugadores...
- **Ingresos por Comunicaciones:** Se trata de ingresos obtenidos mediante contratos con empresas audiovisuales. En él se incluyen los derechos televisivos o derechos radiofónicos.
- **Ingresos por imagen y Merchandising:** Se trata de ingresos obtenidos por publicidad, explotación de imagen o ventas de Merchandising.

Por otro lado, al realizar el análisis por clubs, se va a proceder a analizar la relación entre el éxito deportivo y económico, por lo que es preciso realizar la siguiente aclaración: El resultado deportivo hace referencia a la clasificación en la UEFA Champions League. En caso de la Champions, no se dispone de una clasificación, dado que dicho torneo se juega por fases.

Para la medición de estos, utilizaremos los ingresos obtenidos por jugar las distintas fases. Asimismo, en dicho punto encontramos otro problema, dado que anualmente los ingresos de dicha clasificación varían. Para solucionar dicho problema, utilizaremos como base los ingresos que repartió la UEFA en la temporada 2012/2013.

Dicho esto, la clasificación quedara de la siguiente forma:

Tabla 2: Indicadores del éxito deportivo en la UCL

Clasificación	Ingresos en UCL (Millones de €)
Campeón	31,50
Finalista	27,40
Semifinales	20,90
Cuartos	16,00
Octavos	12,10
Fase de Grupos	8,60
Play OFF UCL	2,10
No Clasificado	0

Fuente: Elaboración propia

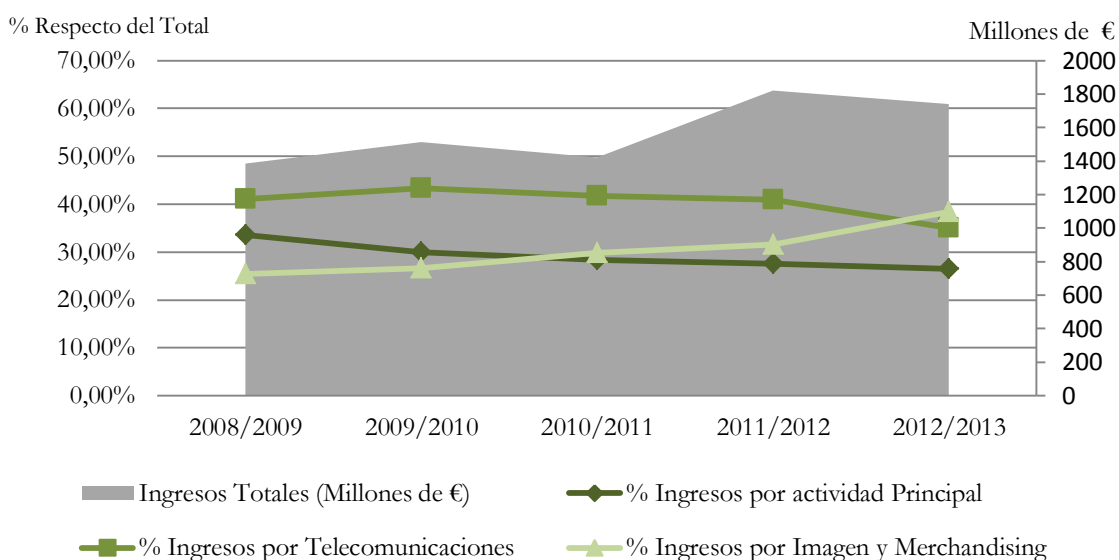
6.1 Premier League ²

Una vez realizado el análisis general, pasaremos a realizar el análisis por ligas y clubs.

Como hemos podido apreciar, la liga que mayores ingresos a obtenido en las ultimas 5 temporadas es la Premier league, por lo que será la primera liga analizada.

En el siguiente grafico se muestra la evolución que han tenido los clubs ingleses incluidos en el top-20 de ingresos de cada año, y el origen de estos ingresos.

Gráfico 7: Evolución del Origen de Ingresos Premier League



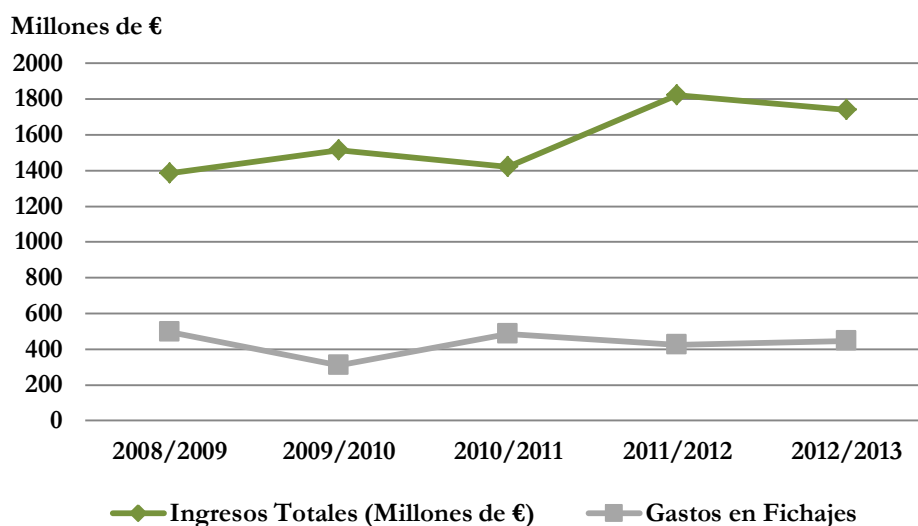
² **NOTA:** Desde este momento, la fuente de todos los gráficos es de elaboraciones propia a partir de nuestra base de datos (no se incluye la fuente en gráficos por temas de maquettación)

Como anteriormente hemos podido comprobar, los ingresos de la Premier League fueron incrementándose anualmente (en el gráfico anterior se debe tener en cuenta que en la temporada 2010/2011 el número de equipos ingleses que formaban el top-20 de ingresos era inferior, por lo que dicho año tenemos una bajada).

Por otra parte, como se puede apreciar, los ingresos por Imagen y Merchandising, han ido tomando mayor relevancia en detrimento de los ingresos por Telecomunicaciones (en la temporada 2011/2012, la Premier League cerro un nuevo contrato para años posteriores, pero en dicho contrato, se estipulaban unos ingresos inferiores al contrato precedente), pero sobre todo, por el porcentaje que representa los ingresos de la actividad principal.

Una vez analizado el origen de los ingresos de los clubs de la premier league, pasaremos a analizar la relación ingresos-gasto en fichajes de los clubs analizados.

Gráfico 8: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Como se puede apreciar en el gráfico superior, a pesar del incremento de ingresos de los clubs analizados, el gasto en fichajes⁴ de dichos clubs se mantiene constante, no mostrando grandes alteraciones

Tras analizar el origen de los ingresos y su relación con los gastos en fichajes, pasaremos a analizar algunos de los clubs más importantes de dicha liga.

6.1.1 Manchester United



La escuadra del Manchester United se formó en 1873 en Manchester. Se trata de uno de los equipos más prestigiosos y valuados del mundo. Actualmente, el Manchester United es el 4º club con mayores ingresos del mundo.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 9: Evolución del Origen de Ingresos

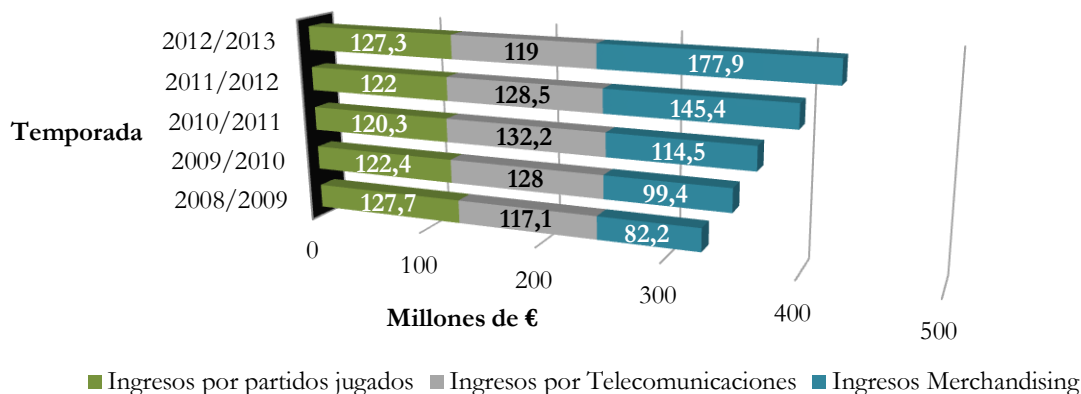


Gráfico 10: Distribución Temporada 2012/2013

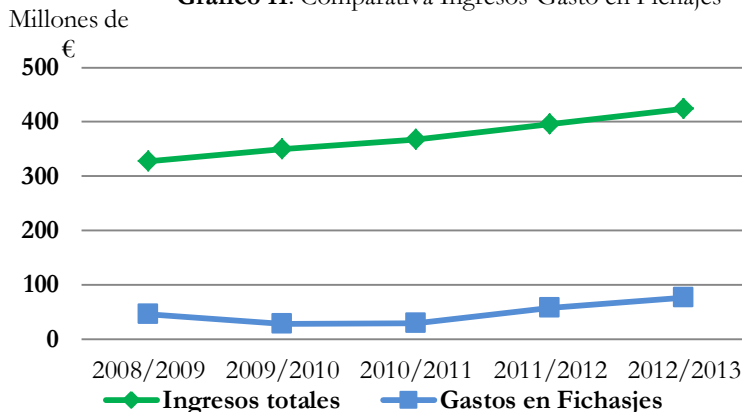


Como podemos apreciar, los ingresos del ManU. han ido incrementándose año tras año. Este incremento de ingresos, en mucha medida tiene como origen los ingresos de Imagen y Merchandising, dado que en las 5 temporadas analizadas, dichos ingresos han incrementado considerablemente (muestra de ello es el gráfico de la izquierda, donde se puede apreciar la proporción de los ingresos de imagen sobre el total de ingresos en la temporada 2012/2013).

Por otro lado, debemos añadir que en las últimas temporadas los ingresos televisivos y los ingresos por la actividad principal se mantienen.

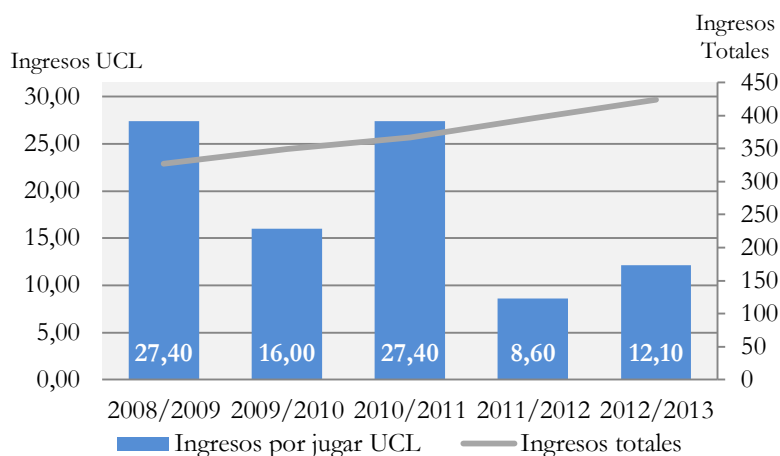
En cuanto a la comparativa entre ingresos e inversión en fichajes, podemos apreciar que los ingresos han aumentado en mayor proporción al gasto en fichajes. Esto último, nos lleva a concluir que dicho club ha obtenido mayores beneficios, o en su defecto, un mayor gasto en otros apartados, como pueden ser sueldos.

Gráfico 11: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

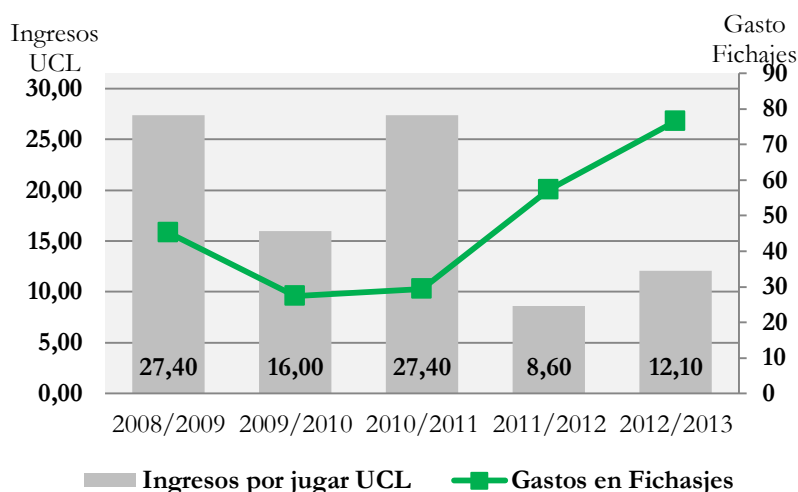
Gráfico 12: Comparativa Ingresos y Clasificación



Como podemos apreciar, en las últimas 5 temporadas del ManU., los ingresos han ido aumentando, mientras que esos ingresos no se han plasmado en resultados deportivos. Los gráficos nos muestran como dicho club ha podido jugar dos finales en los últimos 5 años.

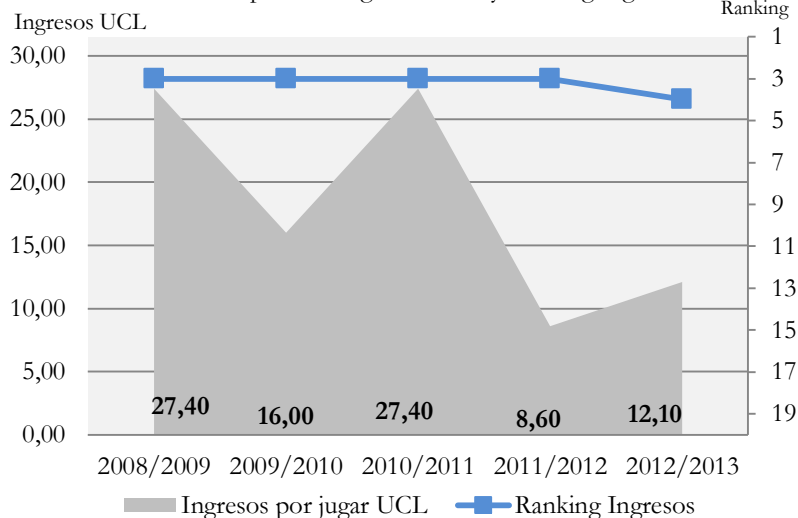
A pesar de ello, en lo que a clasificación de la UCL se refiere, podemos apreciar que el equipo no obtuvo buenos resultados las últimas dos temporadas, dado que fue eliminado en fase de grupos y Octavos respectivamente. Curiosamente, estos malos resultados se dan la temporada que mayor gasto realiza en fichajes.

Gráfico 13: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación



Asimismo, tras los malos resultados cosechados en la UCL los dos últimos años, el Manchester United dejó de ser el tercer club con mayores ingresos a pasar a ser el cuarto (como posteriormente veremos en detrimento del Bayer de Múnich).

Gráfico 14: Comparativa Ingresos UCL y Ranking Ingresos



6.1.2 Chelsea



La escuadra del Chelsea se formó en 1905 en Londres. Actualmente el accionista mayoritario es Roman Abramóvich, magnate ruso del petróleo. En la temporada 2012/2013, el Chelsea ha sido el 7º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 15: Evolución del Origen de Ingresos

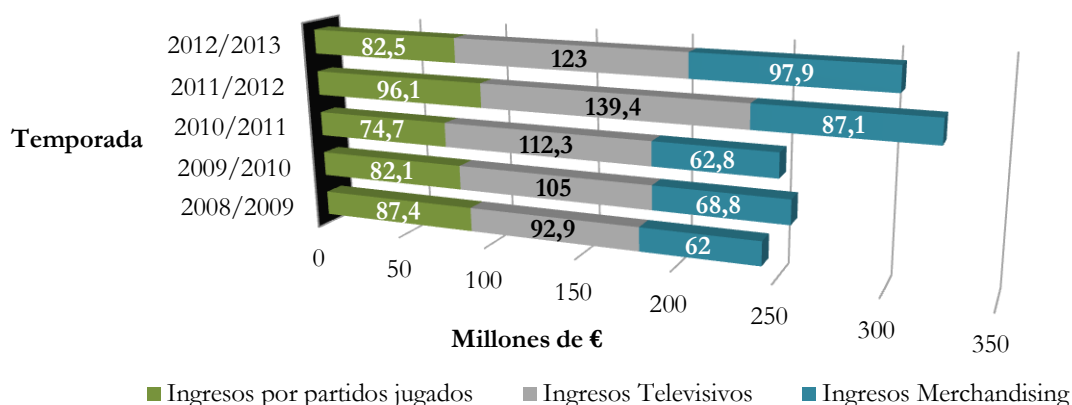
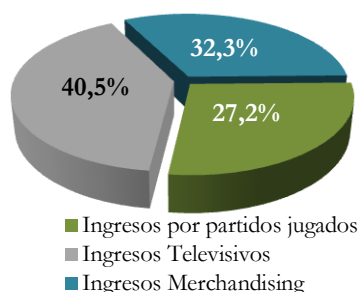


Gráfico 16: Distribución Temporada 2012/2013



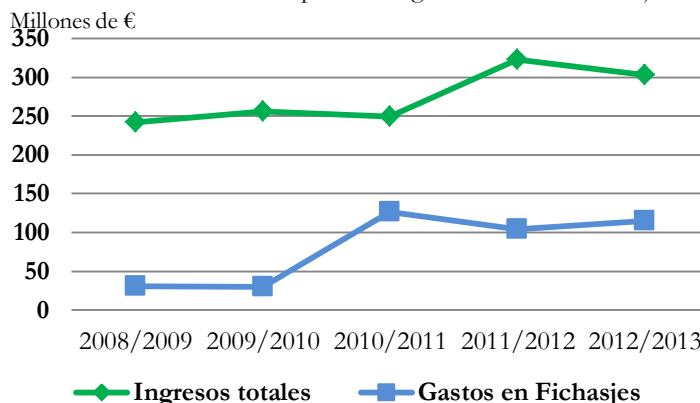
Como podemos apreciar, los ingresos del Chelsea no mantienen una línea estable. Es especialmente llamativa la temporada 2011/2012, dado que en todos los apartados obtiene un gran incremento de ingresos.

Por otra parte, se puede apreciar que existen diferencias respecto al ManU. dado que como se puede apreciar en el gráfico de la izquierda, los ingresos obtenidos mediante los contratos con las telecomunicaciones son la vía de mayores ingresos.

Asimismo, se puede observar que los gastos en fichajes van aumentando anualmente.

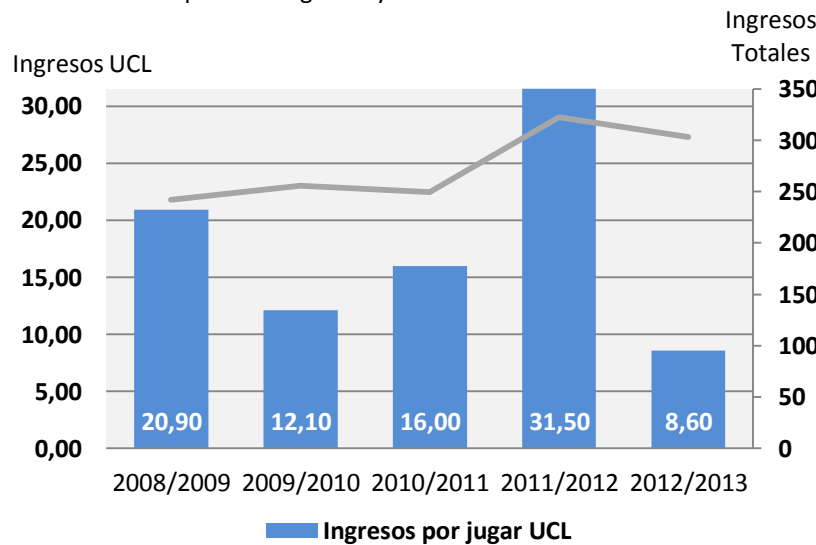
Especialmente interesante es la inversión realizada en la temporada 2010/2011, dado que parece que dicha inversión da su fruto en la siguiente temporada, incrementando los ingresos.

Gráfico 17: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 18: Comparativa Ingresos y Clasificación



Como podemos apreciar, cuando hablamos de éxito deportivo resaltan dos temporadas.

Por una parte, debemos mencionar la temporada 2008/2009 donde el Chelsea llegó a semifinales.

Por otro lado, tenemos la temporada 2011/2012, donde dicho club ganó la UCL. Dichos años los ingresos aumentan.

En cuanto a la relación gasto en fichajes y resultado deportivo, podemos destacar que los años donde el Chelsea realiza una mayor inversión, los resultados deportivos de la UCL no incrementan en proporción al gasto realizado.

Gráfico 19: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

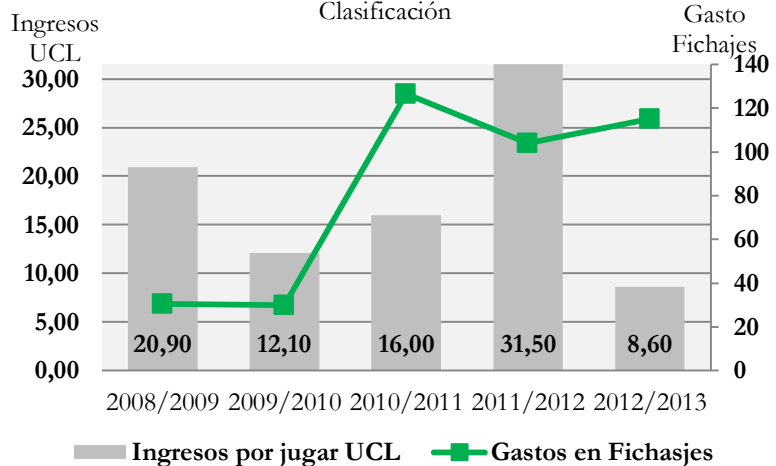
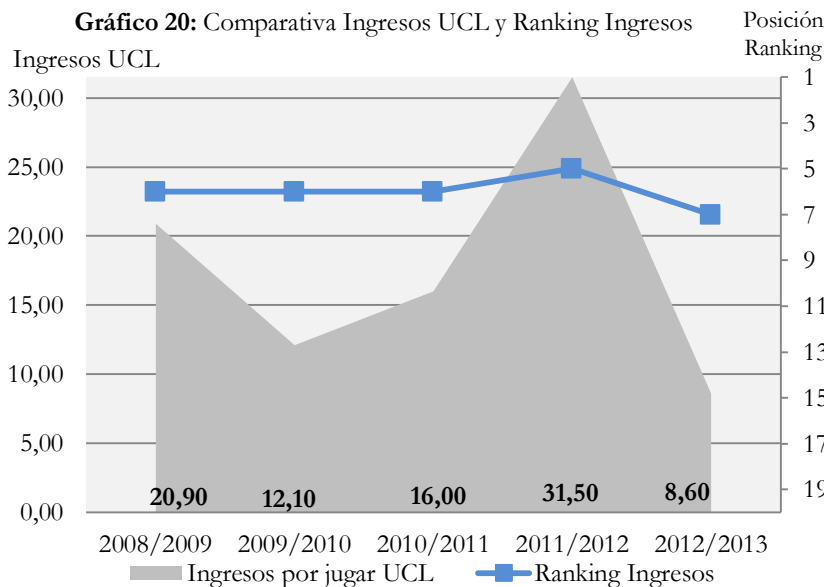


Gráfico 20: Comparativa Ingresos UCL y Ranking Ingresos



En cuanto al ranking de ingresos, destaca la temporada 2011/2012, donde dicho club ganó la UCL.

Como se puede observar, dicho año el Chelsea aumentó sus ingresos, incluso llegando a subir de posición en el ranking de clubs con mayores ingresos.

7.1.3 Manchester City



La escuadra del Manchester City se formó en 1880 en Manchester. Tras un periodo de 10 años de decadencia, el club recuperó su sitio en la Premier League. Tras dicho año fue comprado por un grupo inversor de los Emiratos Árabes, devolviendo al equipo a la senda de los títulos. En la temporada 2012/2013, el Manchester City ha sido el 6º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

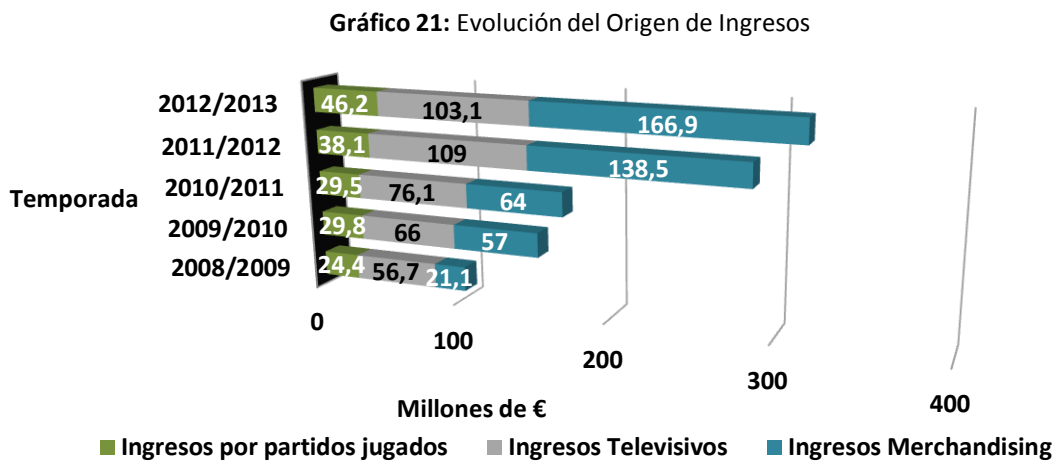
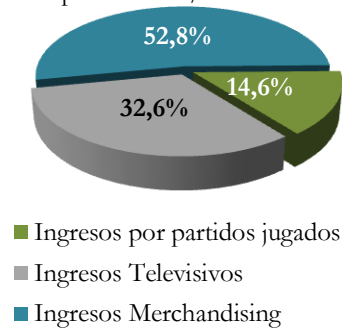


Gráfico 22: Distribución temporada 2012/2013



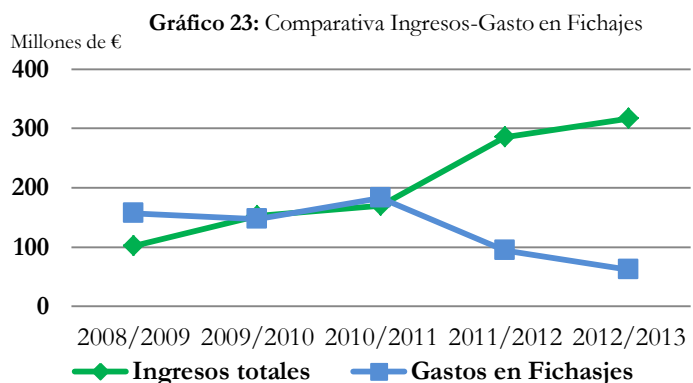
Como podemos apreciar, los ingresos del ManC. tienen una perspectiva ascendente, especialmente los dos últimos años, donde los ingresos por imagen se han multiplicado.

Asimismo, podemos apreciar que más de la mitad de sus ingresos provienen de los derechos de imagen y Merchandising.

Como anteriormente hemos mencionado, la evolución ascendente de dicho equipo empezó con la compra de un fondo inversor Árabe en el año 2008. El resultado de dicha compra (y en consecuencia ingreso Qatari) ha provocado que el ManC. crezca considerablemente.

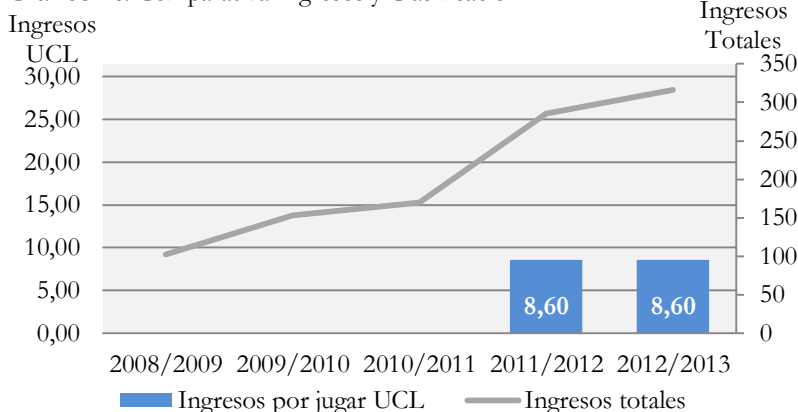
Por otro lado, se puede apreciar que a pesar del incremento de ingresos, la inversión realizada en fichajes ha disminuido en las últimas temporadas (a pesar de la disminución es superior a la de otros clubs).

Es fundamental mencionar la temporada 2010/2011, dado que la inversión en fichajes fue mayor a los ingresos totales del club.



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 24: Comparativa Ingresos y Clasificación



El crecimiento en ingresos se ve plasmado en la UCL, dado el Manchester City pasó de no clasificarse para dicho torneo, a formar parte de ella, lo que repercutió en los ingresos obtenidos.

Por otro lado, se puede apreciar que dicha mejora del resultado económico no viene repercutido por la inversión realizada dicha temporada, dado que dichos resultados se obtienen los años con menor inversión.

Gráfico 25: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

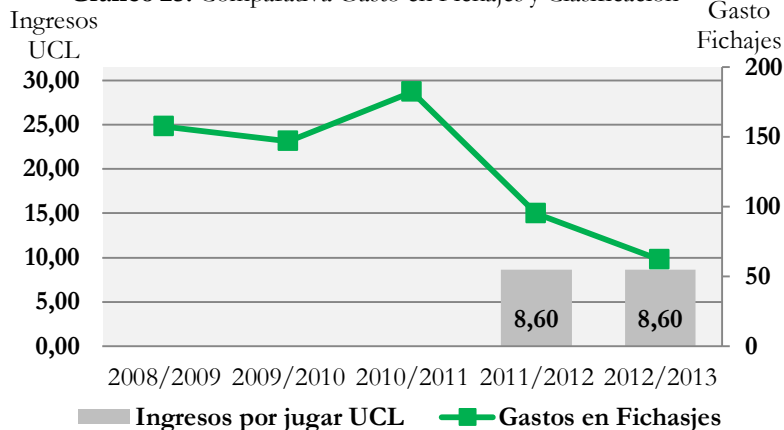
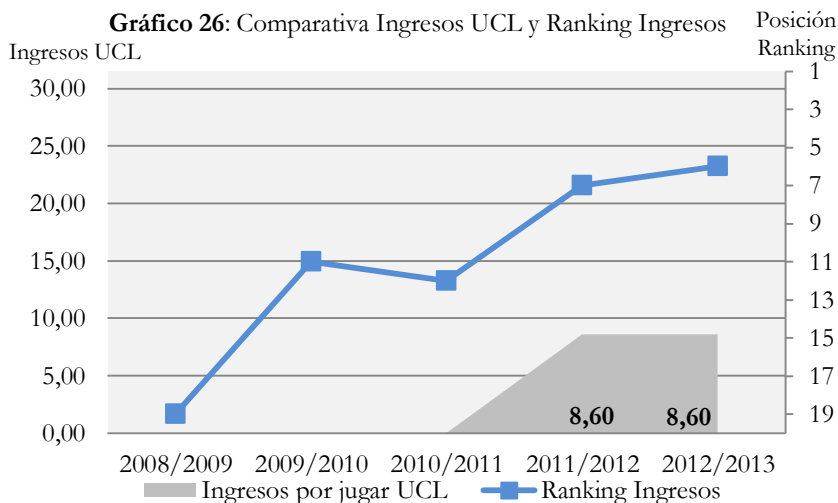


Gráfico 26: Comparativa Ingresos UCL y Ranking Ingresos



Como se puede apreciar en el gráfico, Los inversores externos, además de provocar que el equipo mejorara los resultados deportivos, ha provocado posicionar el club como uno de los clubs con más ingresos de mundo.

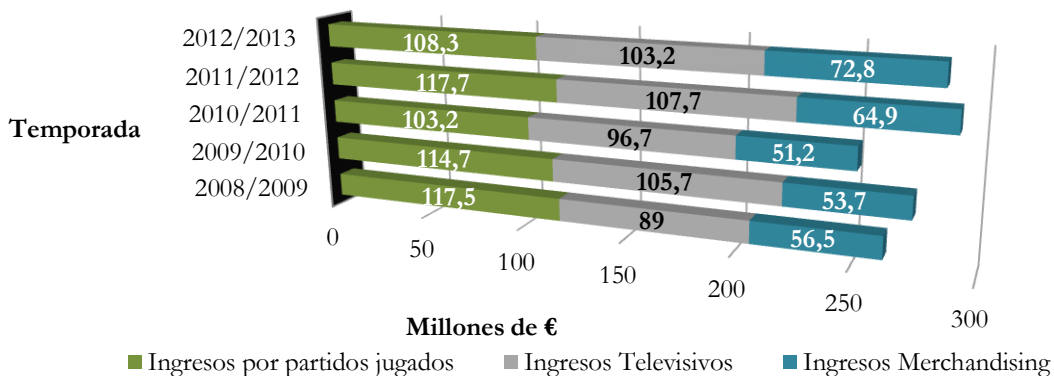
6.1.4 Arsenal



La escuadra del Arsenal se formó en 1886 en Londres, y se trata de uno de los clubs con más títulos en Inglaterra, siendo el único club en ganar la Premier League siendo invicto. En la temporada 2012/2013, el Arsenal ha sido el 8º club con mayores ingresos.

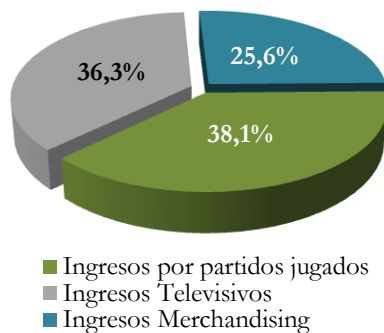
A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 27: Evolución del Origen de Ingresos



Como podemos apreciar, los ingresos del Arsenal no varían en exceso a lo largo de los años analizados. La única excepción la encontramos en el año 2010/2011

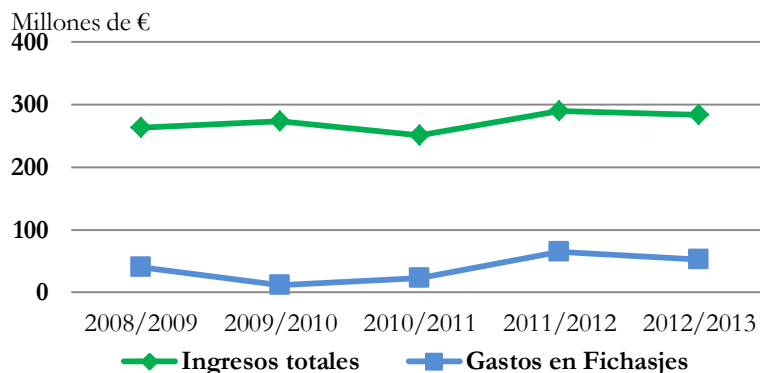
Gráfico 28: Distribución temporada 2012/2013



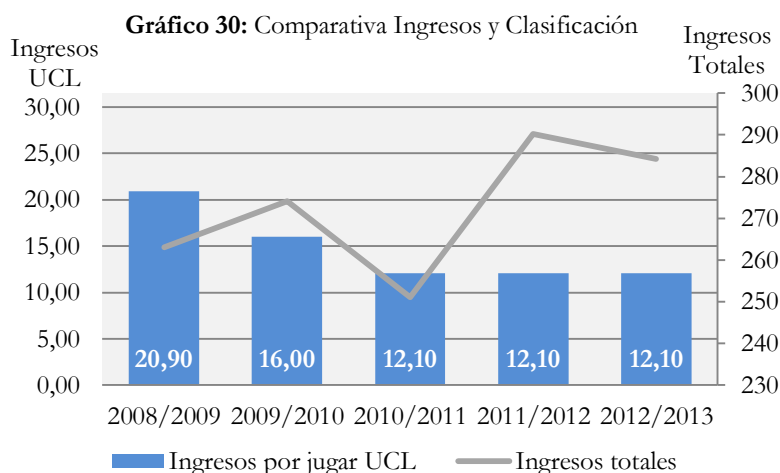
Asimismo, podemos apreciar que la actividad principal repercute considerablemente en los ingresos obtenidos. Es curioso dado que es el primer club analizado donde dicha vía de ingresos obtiene mayor peso en comparación a las otras vías. Teniendo en cuenta que los ingresos de actividad principal tienen como origen principal la venta de entradas y la venta de jugadores, se puede concluir que esta segunda opción repercute considerablemente en la economía del club, siendo un club vendedor y no comprador

Por otro lado, se puede apreciar que los gastos en fichajes son paralelos a los ingresos totales. Esto último, nos puede hacer indicar que el gasto en fichajes del Arsenal dependerá de los ingresos obtenidos, destinando un % de los ingresos totales a fichajes.

Gráfico 29: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes

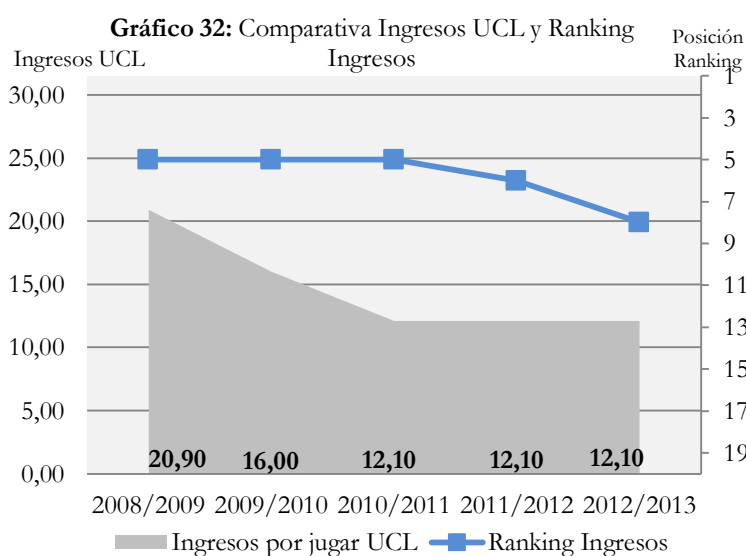
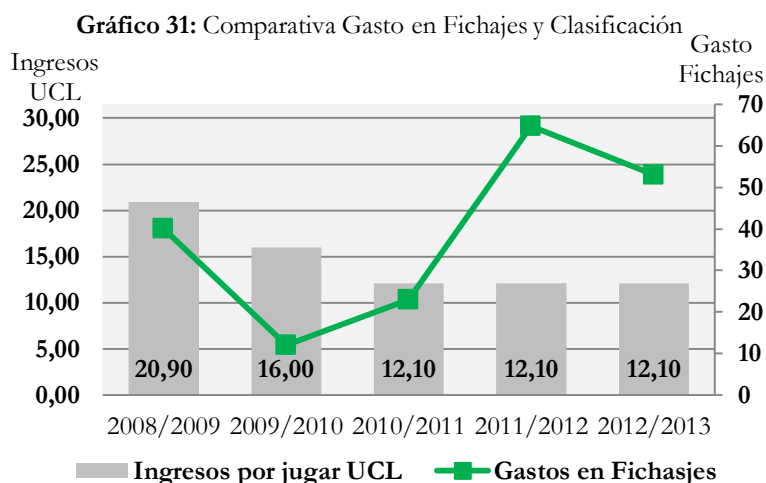


Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.



Como podemos apreciar, el éxito deportivo del Arsenal ha ido de más a menos, dado que ha pasado de jugar las semifinales de la UCL a eliminarse en Octavos. Esto provoca que los ingresos económicos no aumenten en la medida que aumentan los ingresos de sus rivales.

Por otro lado, se puede apreciar que dicho resultado deportivo también se ve afectado por la falta de inversión en fichajes, dado que en comparación al resto de clubs, el gasto en este apartado es inferior. (Ejemplo en la temporada 2010/2011: Manchester City 200 millones de € y Chelsea 130 millones de €, mientras Arsenal 24 millones de €)



Dicho declive deportivo anteriormente mencionado, se ve reflejado en el ranking de ingresos, dado que al tratarse de un club tan dependiente a los resultados deportivos para obtener resultados económicos, el hecho de dicho declive provoca que otros clubs obtengan mayores ingresos.

6.1.5 Liverpool



La escuadra del Liverpool se formó en 1892 en Liverpool, y se trata del club inglés con mayor cantidad de títulos internacionales. Dicho éxito internacional no es trasladado a la competición nacional, dado que a pesar de haber conquistado 18 títulos, la última data de la temporada 1989/1990. El Liverpool Football Club es considerado el club con mejor afición de Inglaterra, y en la temporada 2012/2013, ha sido el 12º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 33: Evolución del Origen de Ingresos

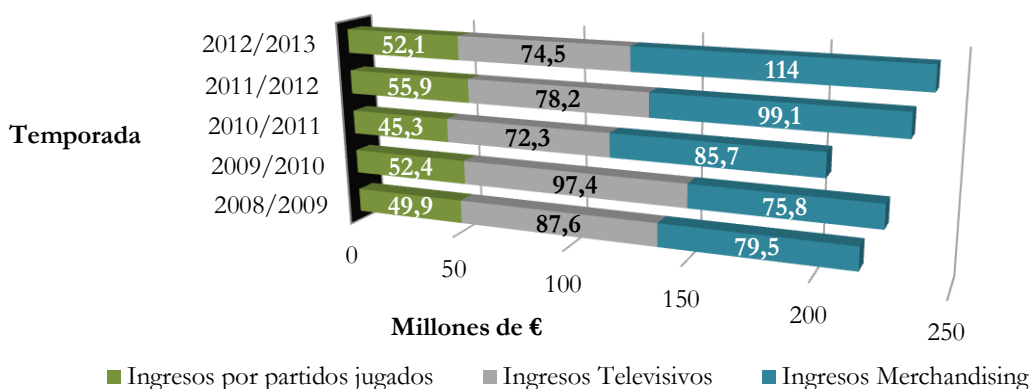
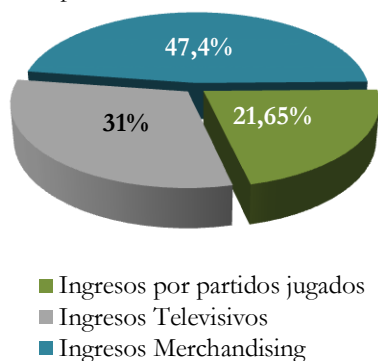


Gráfico 34: Distribución temporada 2012/2013

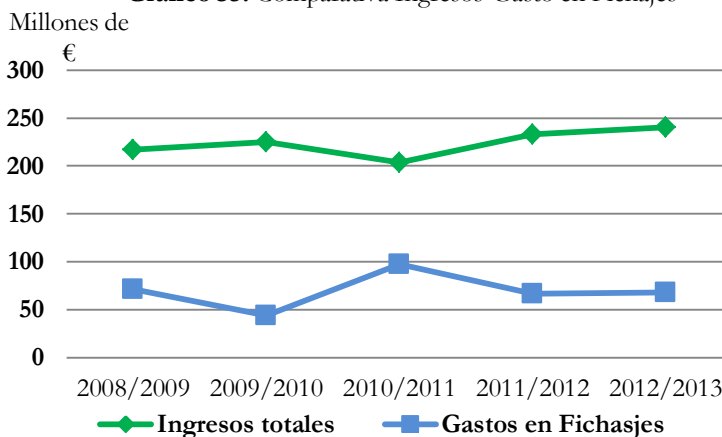


Como se puede apreciar en el gráfico superior, a pesar del descenso de ingresos en la temporada 2010/2011, el club sigue un muy leve ascenso de ingresos.

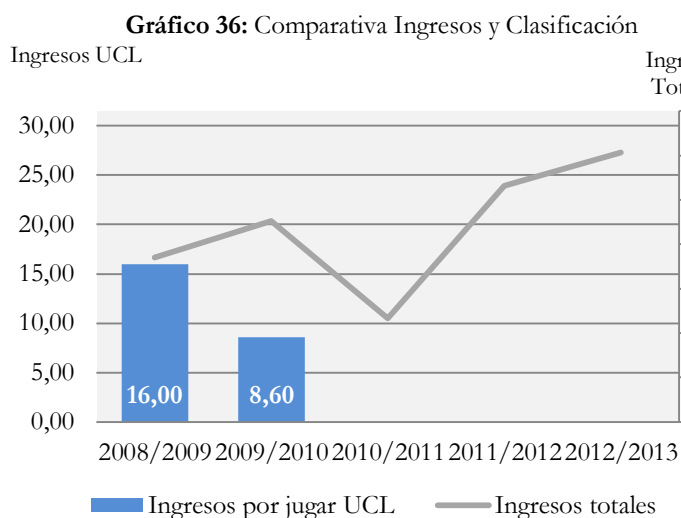
Por otra parte, se puede percibir que a pesar de que los ingresos televisivos siguen siendo importantes, estos van disminuyendo. Por el contrario, los ingresos por imagen y Merchandising van aumentando año tras año, adquiriendo una mayor importancia.

Por otro lado, se puede apreciar que los gastos en fichajes tienen un intervalo entre 45 y 100 millones de €. Dicho intervalo es mantenido a pesar del leve incremento de ingresos.

Gráfico 35: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.



Si comparamos al Liverpool con el Arsenal, ocurre un hecho curioso, dado que mientras los ingresos del segundo disminuyen con el descenso del éxito deportivo, en el caso del Liverpool el éxito deportivo es inferior, pero los ingresos aumentan. Esto es debido a la explotación que le da el Liverpool a su imagen, no creando dependencia a resultados deportivos.

Además, en las primeras temporadas analizadas se puede apreciar que dicho resultado deportivo se ve afectado por la falta de inversión en fichajes, dado que en comparación al resto de clubs, el gasto en este apartado es inferior. Las inversiones posteriores en cambio, no ayudan al club a obtener nuevamente resultados deportivos

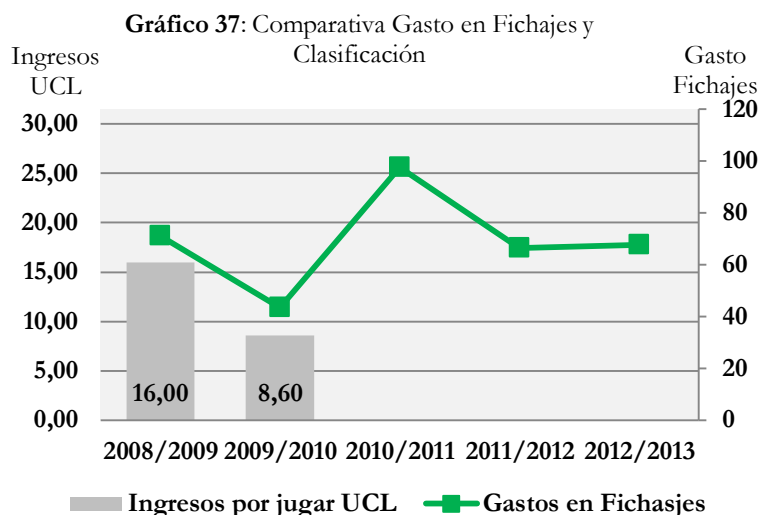
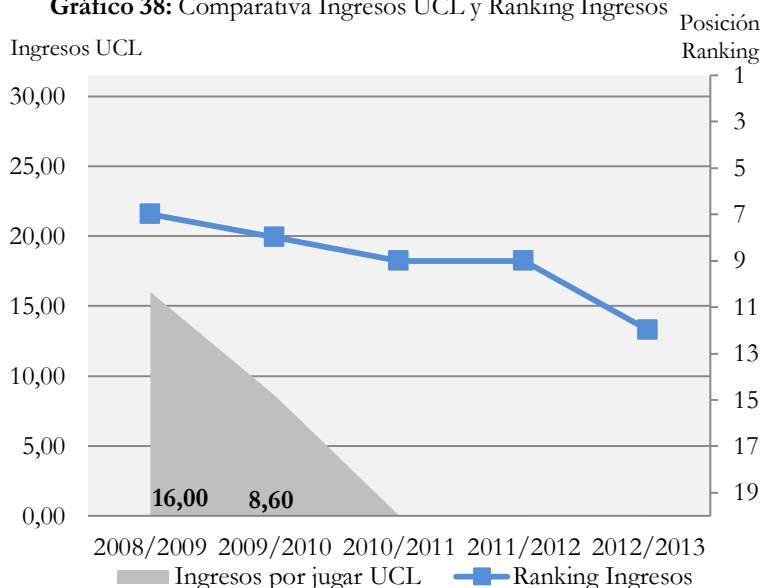


Gráfico 38: Comparativa Ingresos UCL y Ranking Ingresos



Por otro lado, a pesar de la explotación de imagen y la no dependencia de resultados deportivos, se puede apreciar que los ingresos obtenidos no son los suficientes para mantenerse en el ranking de ingresos, dado que como hemos podido ver, otros clubs con éxito deportivo (por ejemplo Manchester City) han podido sobrepasarles en este aspecto.

6.1.6 Conclusiones de la Premier League

Como hemos podido apreciar en el análisis realizado a la Premier League, a pesar de que cada club tiene mayor dependencia a un canal específico de ingresos, esa dependencia cada vez es más significativa en referencia a la explotación de imagen, dado que los ingresos televisivos van disminuyendo año tras año. Este hecho, provoca que clubs como el Arsenal o el Chelsea estén perdiendo posiciones en el ranking de ingresos, dado que aunque los ingresos por imagen van aumentando, no lo hacen en la medida del resto de clubes.

Además, hemos podido comprobar la necesidad de obtener resultados deportivos, dado que a pesar de que los clubs obtienen mayores ingresos con la explotación de imagen y Merchandising que con la actividad principal, la explotación de dicha imagen no es suficiente para mantener o incrementar la posición en el ranking de ingresos. Por ello, el simple hecho de obtener o mejorar el resultado deportivo, provoca que los resultados económicos de las tres ramas vistas mejoren.

El caso más significativo de dicho argumento lo podemos apreciar en el Manchester City, donde el simple hecho de obtener unos mejores resultados deportivos ha provocado que mejore en todas las ramas de ingresos, pudiendo escalar a la 6^o posición del selecto grupo de de clubs con mayores ingresos.

Por otro lado, es preciso mencionar que a excepción del Manchester City, el resto de clubs analizados sigue una evolución de gasto en fichajes acorde a los ingresos obtenidos.

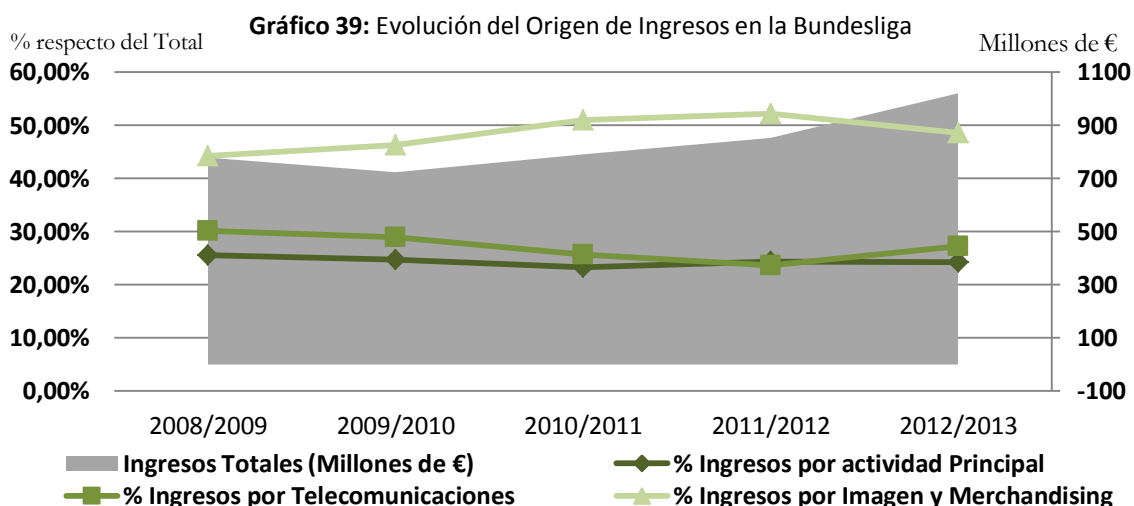
En este apartado de gasto en fichajes, es preciso concluir que el hecho de una mayor inversión en este apartado no es sinónimo de obtener éxito deportivo inmediato, pero el hecho de realizar estas inversiones a lo largo de los años, facilita obtener unos mejores resultados deportivos (véase otra vez el caso del Manchester City). Por contra, debemos añadir los casos del Arsenal o Liverpool, dado que a consecuencia de no incrementar en proporción o disminuir sus inversiones, han podido apreciar como sus resultados deportivos han sido mermados.

6.2 Bundesliga Alemana³

Una vez analizado la Premier League, pasaremos a analizar la Bundesliga Alemana, la segunda liga con mayores ingresos.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución que han tenido los clubs alemanes incluidos en el top-20 de ingresos de cada año, y el origen de estos ingresos.

³ **NOTA:** Desde este momento, la fuente de todos los gráficos es de elaboraciones propia a partir de nuestra base de datos (no se incluye la fuente en gráficos por temas de maquetación)

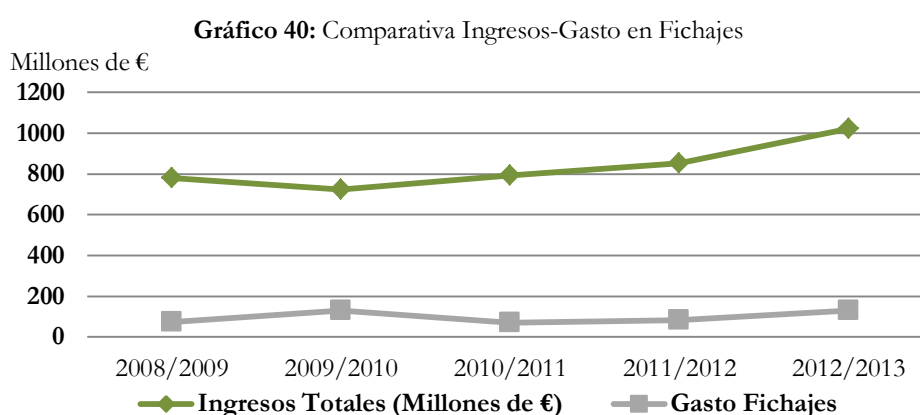


Como anteriormente hemos podido comprobar, los ingresos de la Bundesliga Alemana han ido incrementándose anualmente (en el gráfico anterior se debe tener en cuenta que en la temporada 2009/2010 el número de equipos alemanes que formaban el top-20 de ingresos era inferior, por lo que dicho año tenemos una bajada en los ingresos globales).

Por otra parte, como se puede apreciar, los ingresos por Imagen y Merchandising, son la vía de entradas que mayor repercusión genera a los clubes Alemanes, llegando incluso a superar el 50% del total de ingresos en la temporada 2011/2012.

En el 2012, la Bundesliga cerró un nuevo contrato televisivo con fecha de finalización de contrato a 2017, donde se acordó aumentar la cantidad de dinero que recibían los clubes Alemanes. Esa es la causa por la cual en la temporada 2012/2013 dicha vía de entrada obtiene una mayor repercusión.

Una vez analizado el origen de los ingresos de los clubs de la premier league, pasaremos a analizar la relación ingresos-gasto en fichajes de los clubs analizados.



Como se puede apreciar en el gráfico superior, a pesar del incremento de ingresos de los clubs analizados, el gasto en fichajes de dichos clubs se mantiene constante, no mostrando grandes alteraciones.

Tras analizar el origen de dichos ingresos y los gastos en fichajes, pasaremos a analizar algunos de los clubs más importantes de dicha liga.

6.2.1 Bayer de Munich



La escuadra del Bayer de Múnich se formó en 1900 en Múnich (Baviera), y se trata del club que mayor cantidad de seguidores tiene en Alemania. Con 24 títulos de la Bundesliga alemana, 16 Copas de Alemania y 5 UEFA Champions League, es el equipo Alemán con más éxito. En la temporada 2012/2013, el Bayer de Múnich fue el 3º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 41: Evolución del Origen de Ingresos

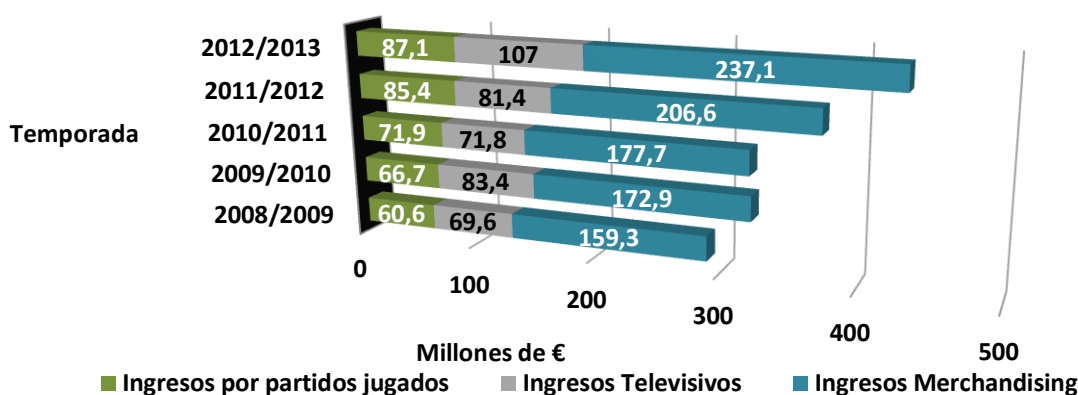
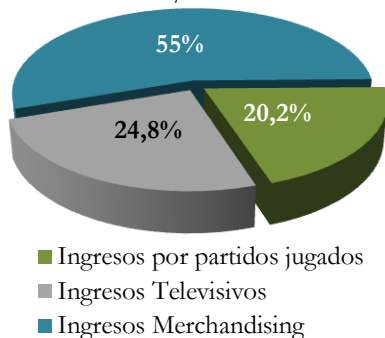


Gráfico 42: Distribución temporada 2012/2013

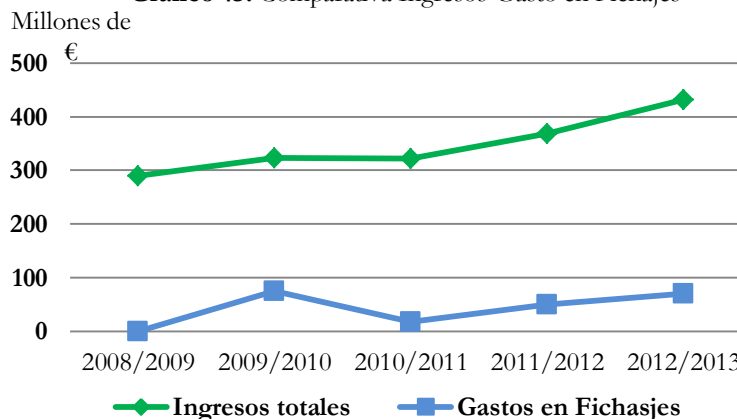


Como se puede apreciar en el gráfico superior, a pesar del leve descenso de ingresos en la temporada 2010/2011, el club sigue un ascenso de ingresos.

Por otra parte, se puede percibir que a pesar de que los ingresos televisivos siguen siendo menos relevantes, estos van aumentando, sobre todo tras el último contrato. A pesar de ello, los ingresos de explotación de imagen y Merchandising son los más relevantes y los que más crecen.

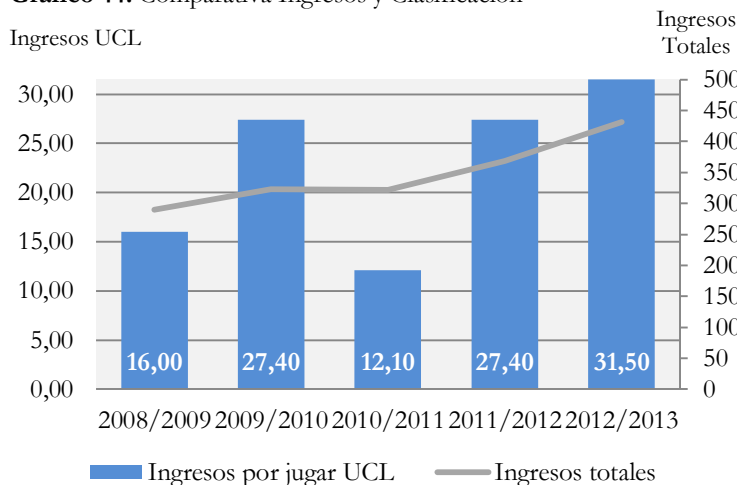
Cuando analizamos la relación entre ingresos y gasto en fichajes, podemos comprobar que mientras los primeros van incrementándose anualmente, el gasto en fichajes no incrementa en la misma proporción.

Gráfico 43: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 44: Comparativa Ingresos y Clasificación



Si comparamos el resultado económico con el resultado deportivo, podemos apreciar una clara tendencia, dado que cuando el Bayer de Múnich ha obtenido mejores resultados deportivos, los resultados económicos han aumentado. Ejemplo de ello, la temporada 2010/2011, donde un mal resultado deportivo conlleva mantener resultado económico.

En cuanto a la relación entre resultado deportivo y gasto en fichajes, a excepción de la primera temporada analizada, se puede observar que la relación es muy directa, obteniendo mejores resultados las temporadas con mayor inversión.

Es curioso el hecho de comparar este club con los clubs de la Premier League, dado que con una menor inversión, obtienen mejores resultados deportivos en la UCL.

Gráfico 45: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

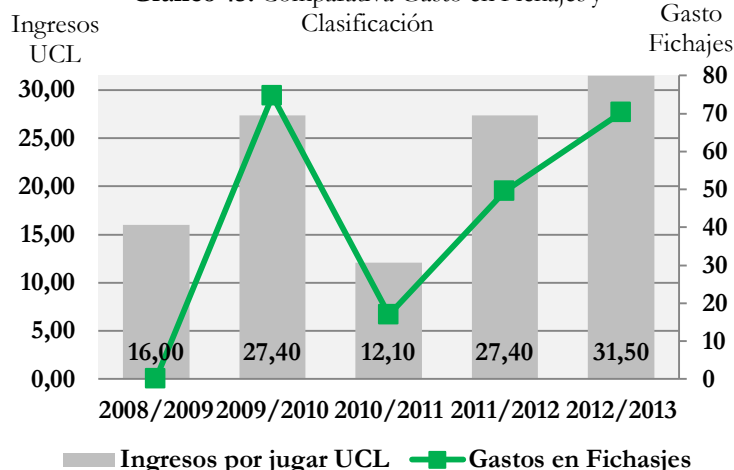
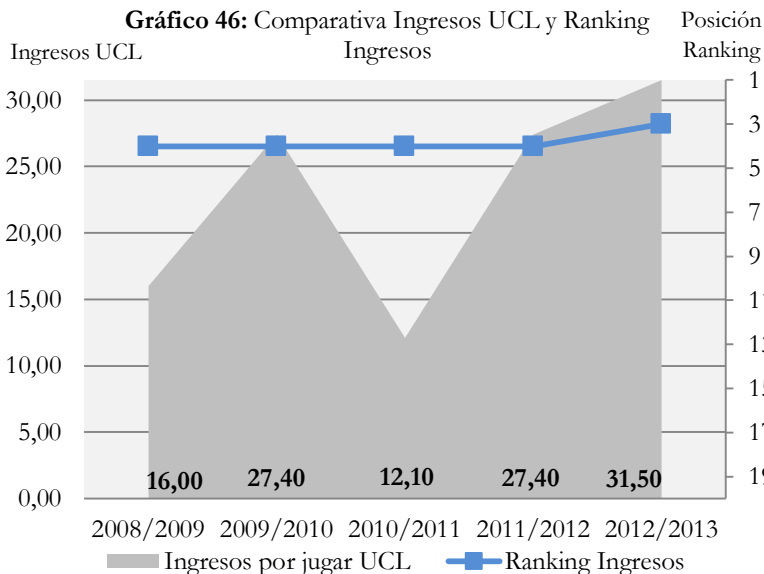


Gráfico 46: Comparativa Ingresos UCL y Ranking



Por otro lado, se puede apreciar que el hecho de obtener éxito deportivo, ha permitido al Bayer de Múnich obtener mayores ingresos, y ello ha repercutido en que ha podido ascender en el ranking de clubs con mayores ingresos, siendo el 3º club que más ingresos obtiene.

6.2.2 Borussia Dortmund



La escuadra del Borussia Dortmund se formó en 1909 en Dortmund (Renania del Norte-Westfalia). Su estadio es el Signal Iduna Park, estadio catalogado por la UEFA como de elite y el que permite mayor capacidad en Alemania. En la temporada 2012/2013, el Borussia Dortmund fue el 11º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club (En la temporada 2009/2010 no se dispone del reparto del ingreso):

Gráfico 47: Evolución del Origen de Ingresos

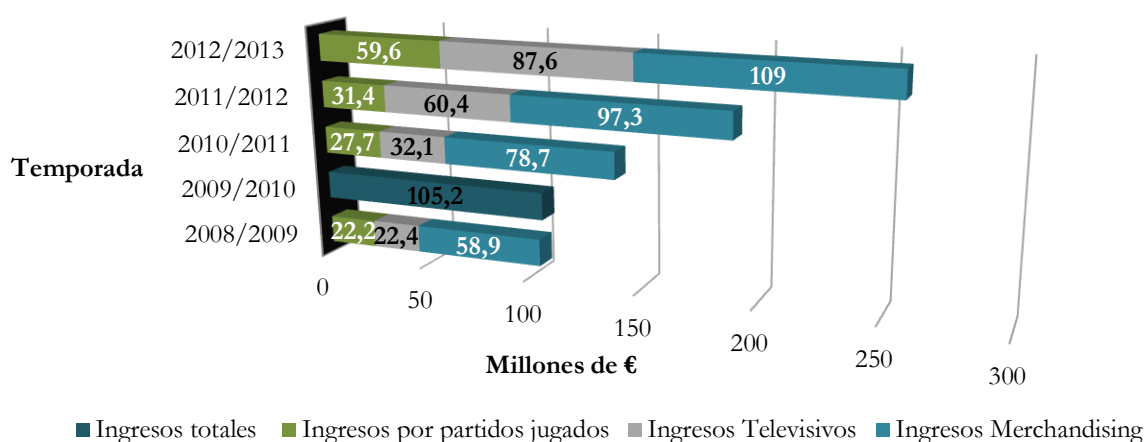
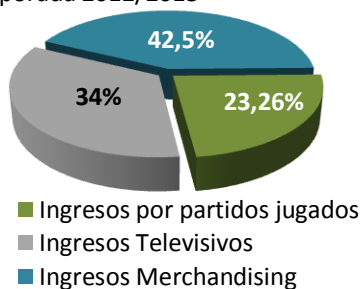


Gráfico 48: Distribución temporada 2012/2013

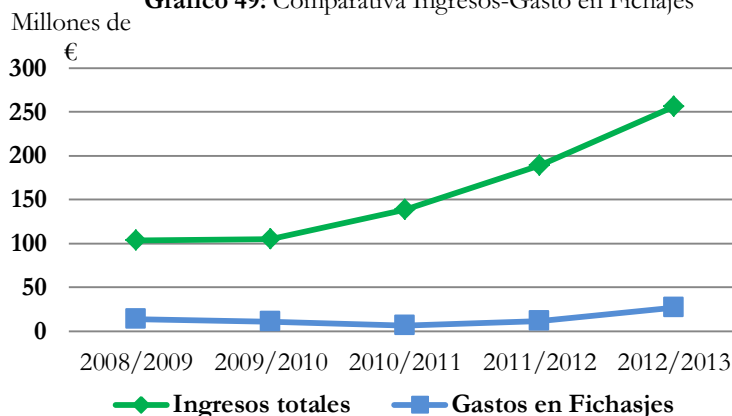


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas, los ingresos han incrementado considerablemente. Este incremento, se ve reflejado en todos los tipos de ingresos, pero especialmente en los ingresos televisivos, dado que se multiplica por 4 en las temporadas analizadas.

Por otro lado, a pesar del incremento de los ingresos televisivos, se puede apreciar que los ingresos por explotación de imagen y Merchandising son los ingresos que más repercuten en el total de ingresos.

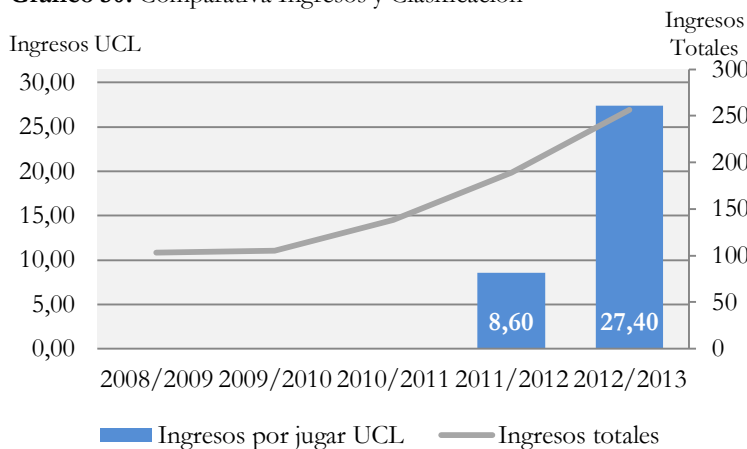
Asimismo, este gran incremento de ingresos no se ve reflejado en las inversiones en fichajes, dado que a pesar del leve incremento en inversión, es significativamente inferior al incremento de los ingresos.

Gráfico 49: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 50: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y el éxito económico, se puede apreciar que a consecuencia del primero, los ingresos han aumentado. Prueba de ello las últimas dos temporadas, donde los buenos resultados cosechados han provocado el incremento de ingresos.

En cuanto a la relación entre resultado deportivo y gasto en fichajes, se puede observar que la relación es muy directa, obteniendo mejores resultados las temporadas con mayor inversión.

Gráfico 51: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

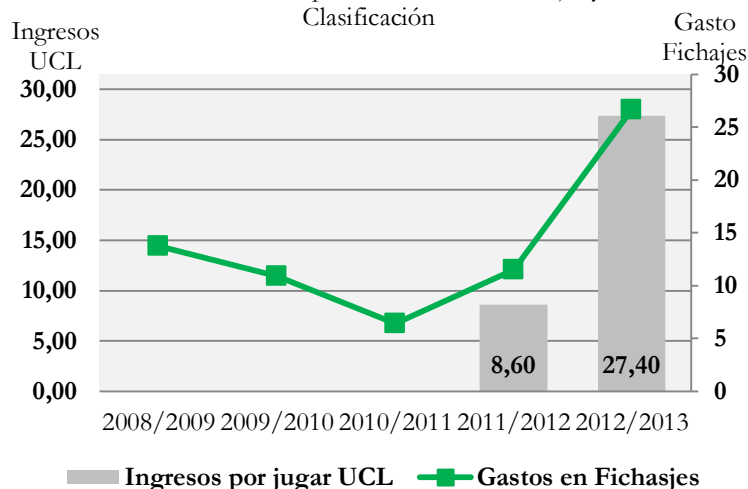
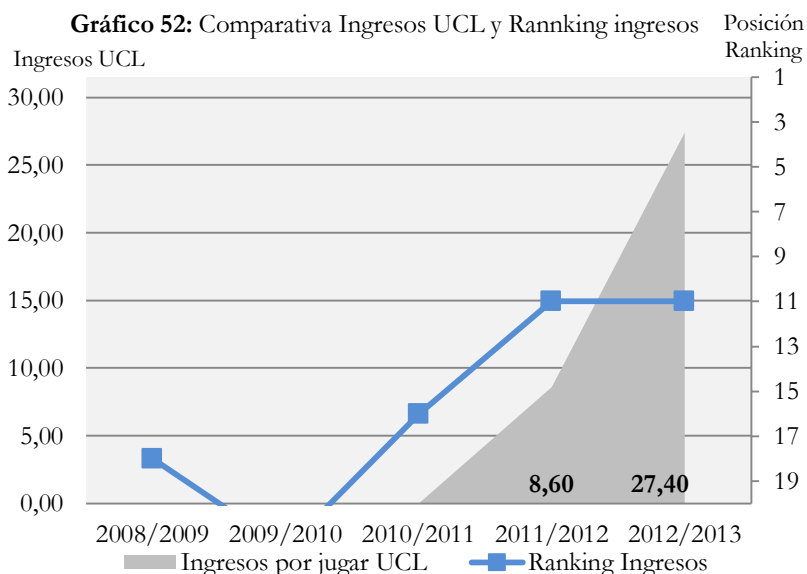


Gráfico 52: Comparativa Ingresos UCL y Rannking ingresos



Asimismo, se puede apreciar que el hecho de obtener éxito deportivo, ha permitido al Borussia Dortmund escalar posiciones en el ranking de clubs con mayores ingresos, ascendiendo del puesto N°22 al puesto N° 11 en tan solo 2 temporadas.

6.2.3 Schalke 04



La escuadra del Schalke 04 se formó en 1904 en Gelsenkirchen (Renania del Norte-Westfalia), y se trata del segundo club con mayor cantidad de aficionados en Alemania. En la temporada 2012/2013, el Schalke 04 fue el 13º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 53: Evolución del Origen de Ingresos

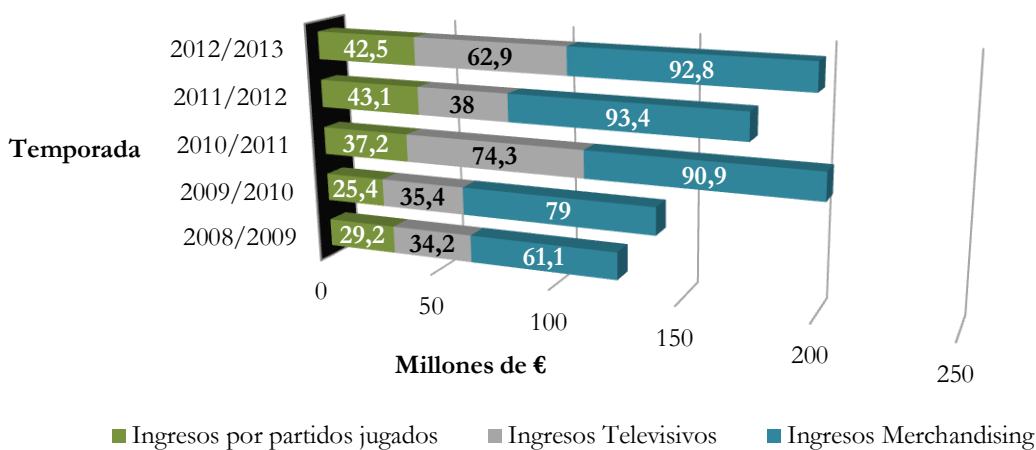
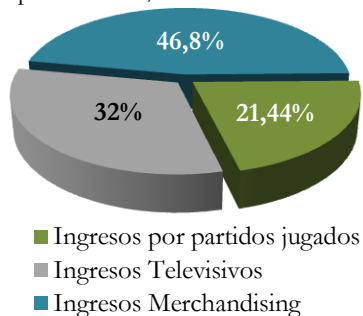


Gráfico 54: Distribución temporada 2012/2013

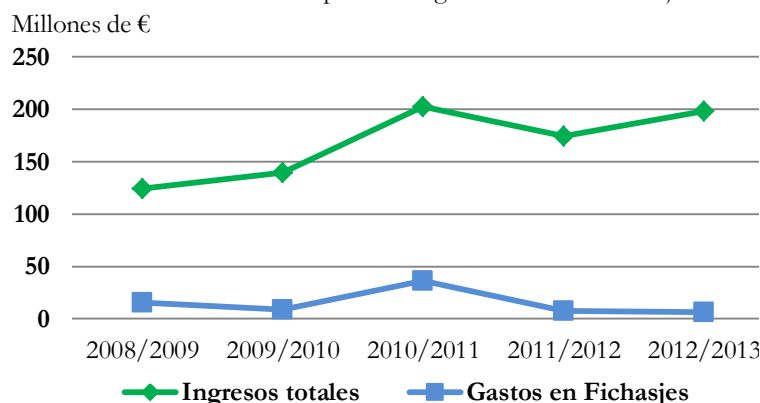


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas, los ingresos han incrementado, especialmente la temporada 2010/2011. Este incremento, se ve reflejado en todos los tipos de ingresos.

Por otro lado, a pesar del incremento de los ingresos televisivos, se puede apreciar que los ingresos por explotación de imagen y Merchandising son los ingresos que más repercuten en el total de ingresos.

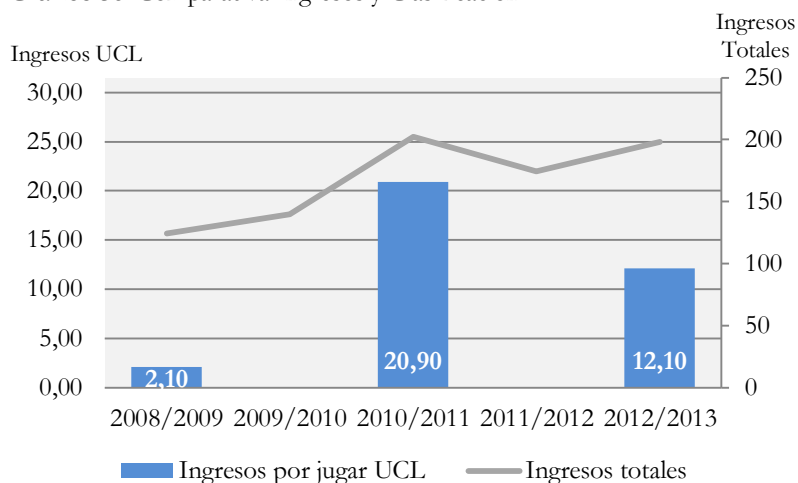
Asimismo, este incremento de ingresos no se ve reflejado en las inversiones en fichajes, dado que como se puede apreciar, los gastos en fichajes se mantienen muy bajos, siendo el club con menor desembolso realizado en fichajes de los clubs hasta ahora analizados.

Gráfico 55: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 56: Comparativa Ingresos y Clasificación



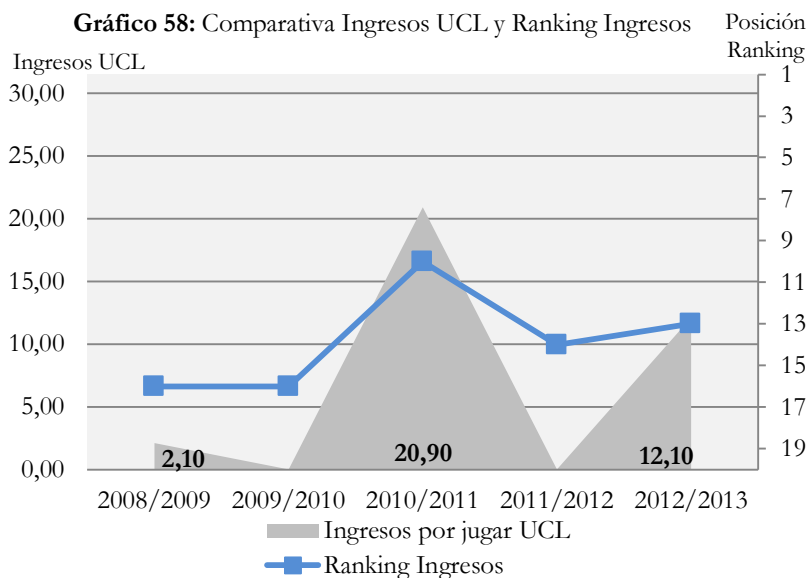
En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y el éxito económico, se puede apreciar que a consecuencia del primero, los ingresos han aumentado. Es significativo la temporada 2010/2011, dado que a consecuencia de llegar a semifinales de la UCL los ingresos incrementan cuantiosamente.

En cuanto a la relación entre resultado deportivo y gasto en fichajes, se puede observar que la relación es muy directa, obteniendo mejores resultados las temporadas con mayor inversión.

Gráfico 57: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación



Gráfico 58: Comparativa Ingresos UCL y Ranking Ingresos



Por otro lado, se puede apreciar que el hecho de obtener éxito deportivo, ha permitido al Schalke 04 escalar posiciones en el ranking de clubs con mayores ingresos. A pesar de ello, es significativo que dicho club este escalando posiciones anualmente, incluso no obteniendo éxito deportivo, como es el caso de la temporada 2011/2012.

6.2.4 Hamburgo



La escuadra del Hamburgo o Hamburger Sport-Verein se formó en 1887 en Hamburgo. Se trata de uno de los primeros clubs alemanes, y uno de los tres equipos que nunca ha descendido en la Bundesliga. En la temporada 2012/2013, el Hamburgo fue el 17º club con mayores ingresos.

Gráfico 59: Evolución del Origen de Ingresos

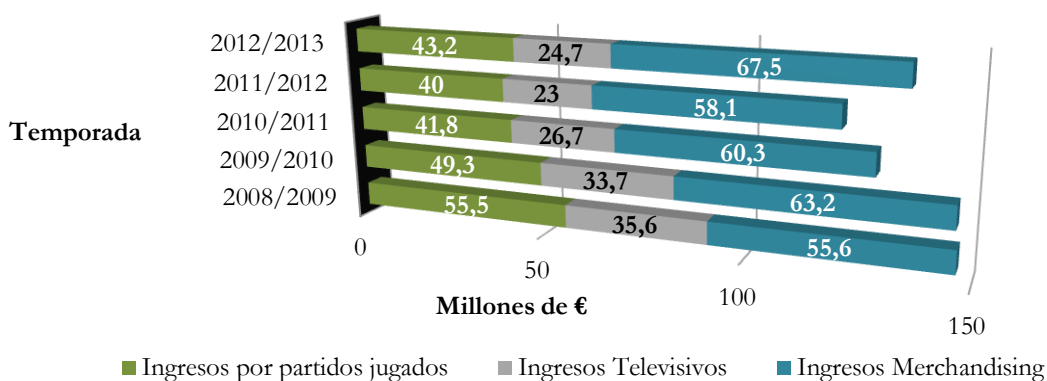
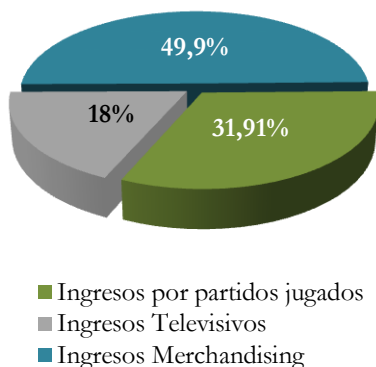


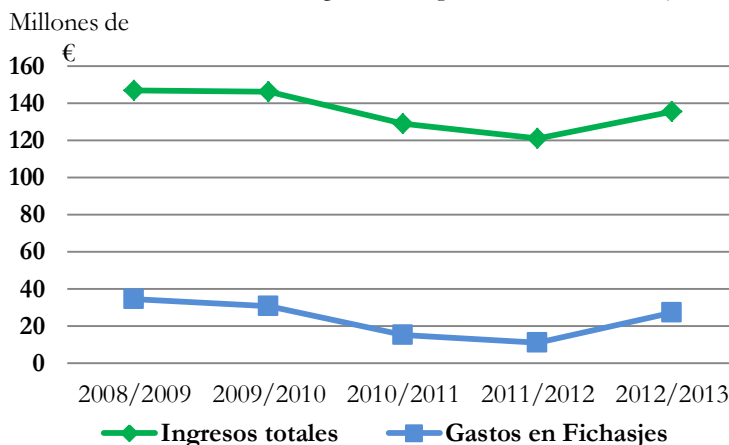
Gráfico 60: Distribución temporada 2012/2013

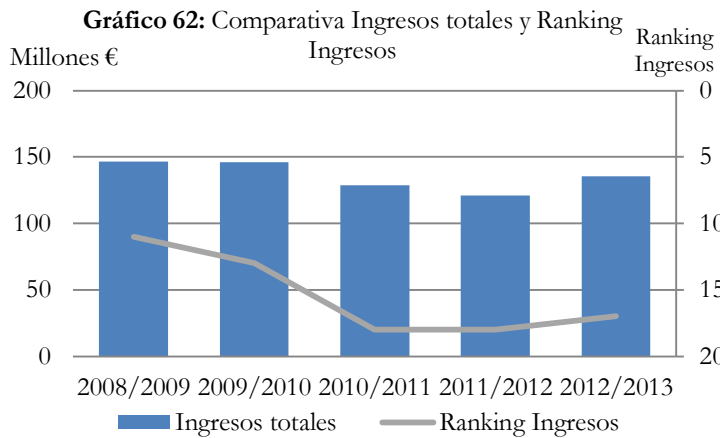


Como se puede observar, a pesar de que el último año los ingresos han aumentado, el Hamburgo está soportando una disminución de los ingresos. Por otra parte, prácticamente la mitad de sus ingresos provienen de derechos de imagen y Merchandising. En este aspecto, es significativo el hecho de que el decrecimiento de sus ingresos proviene de la actividad principal y de los derechos televisivos (se debe tener en cuenta que en el resto de clubs alemanes analizados, estos tipos de ingresos incrementaban), y todo hace indicar que mantendrá esta línea (en la temporada actual no ha descendido por un punto).

Gráfico 61: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes

En cuanto a la relación entre resultado deportivo y gasto en fichajes, se puede observar que la relación es muy directa, obteniendo mejores resultados las temporadas con mayor inversión.





Lo más sorprendente del Hamburgo es que dicho club no ha disputado la UCL en las últimas 5 temporadas, y a pesar de ello, se mantiene en el ranking de clubs con mayores ingresos.

Como se puede apreciar en el gráfico, el hecho de decrecer sus ingresos no afecta negativamente a la posición en el ranking, sino que todo lo contrario, dado

6.2.5 Conclusiones de la Bundesliga

Como hemos podido apreciar, la mayor fuente de ingresos de todos los clubes alemanes analizados son la explotación de la imagen y el Merchandising. A pesar de ello, hemos podido comprobar como los ingresos televisivos y los ingresos por la actividad principal cada vez están tomando relevancia. La única excepción a toda la explicación la encontramos en el caso del Hamburgo, donde se puede apreciar que a pesar de que sus ingresos por explotación de imagen y Merchandising aumentan, los ingresos restantes disminuyen.

En este caso, esto es debido a dicho club en comparación a los restantes clubs analizados no ha disputado la UCL en las últimas 5 temporadas, lo que no ha permitido a dicho club obtener éxito deportivo (como se ha podido comprobar en los equipos restantes, el hecho de disputar el torneo ha generado mayores ingresos en los 3 aspectos analizados).

A pesar de no que el Hamburgo no ha disputado la UCL en las últimas temporadas, dicho club ha podido mantenerse en la elite de clubs con mayores ingresos, lo que ensalza la gestión que realiza sobre sus derechos de imagen.

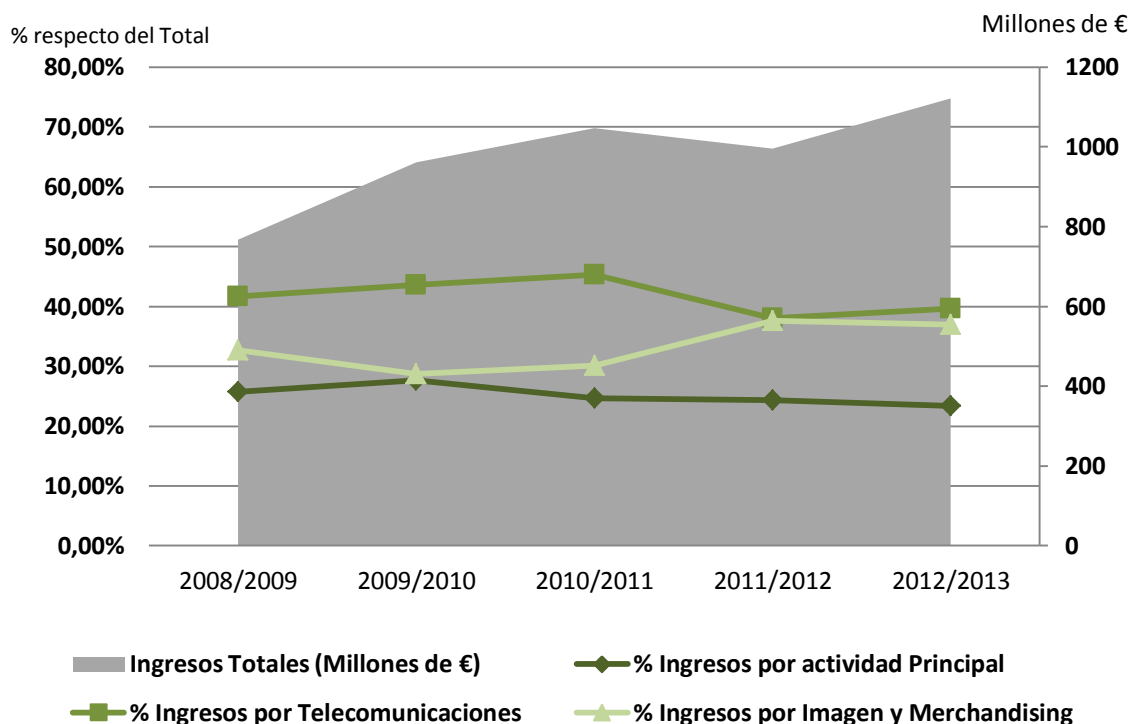
Por otro lado, podemos concluir que la cantidad de inversión en fichajes que realizan los clubes analizados es inferior a la inversión que realizan los clubes ingleses. A pesar de ello, en muchas ocasiones, hemos podido analizar que los resultados deportivos son superiores a los clubes ingleses, lo que nos hace concluir que el hecho de realizar una mayor inversión en fichajes no garantiza obtener un mejor resultado deportivo. Asimismo, también es cierto que el hecho de reducir la inversión en fichajes, ha generado de dichos clubs obtengan un peor resultado deportivo, por lo que podemos concluir que el hecho de invertir mas no garantiza un mejor resultado, pero el hecho de reducir inversión puede significar reducir los resultados deportivos.

6.3 Liga BBVA⁴

Una vez analizado la Bundesliga Alemana, pasaremos a analizar la BBVA Española, la tercera liga con mayores ingresos.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución que han tenido los clubs españoles incluidos en el top-20 de ingresos de cada año, y el origen de estos ingresos.

Gráfico 63: Evolución del Origen de Ingresos Liga BBVA



Como anteriormente hemos podido comprobar, los ingresos de la Liga BBVA han ido incrementándose anualmente (en el gráfico anterior se debe tener en cuenta que, a en la temporada 2011/2012 el número de equipos españoles que formaban el top-20 de ingresos era inferior, por lo que dicho año tenemos una bajada en los ingresos globales).

En similitud a como ocurría en la Premier League Inglesa, los ingresos por Imagen y Merchandising y los ingresos por las telecomunicaciones, son la vía de entradas que mayor repercusión genera a los clubs españoles. A pesar de ello, se puede observar una tendencia al alza de los ingresos por explotación de imagen y Merchandising, junto con una tendencia a la baja de los ingresos por las telecomunicaciones y ingresos por la actividad principal.

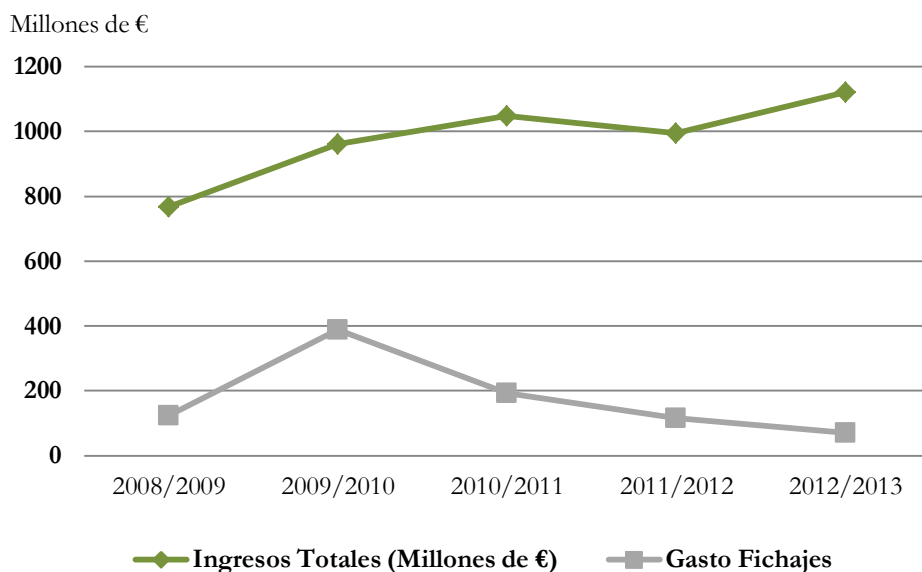
Cabe destacar que en la Liga BBVA, existe un tipo de reparto televisivo diferente al resto de ligas europeas, dado que a diferencia del resto de Europa, en la liga BBVA cada equipo negocia por su cuenta los derechos televisivos. Esto tiene repercusión económica, dado que tiene un efecto positivo para los “grandes” club (dichos club saben de la gran solicitud de

⁴ **NOTA:** Desde este momento, la fuente de todos los gráficos es de elaboraciones propia a partir de nuestra base de datos (no se incluye la fuente en gráficos por temas de maquetación)

personas que desean ver sus partidos, lo que les abre la puerta a pedir una mayor cantidad de dinero para obtener sus derechos televisivos) y un efecto “negativo” para los club “pequeños” (en este caso, la empresa de telecomunicaciones es la que tiene el poder).

Una vez analizado el origen de los ingresos de los clubs de la premier league, pasaremos a analizar la relación ingresos-gasto en fichajes de los clubs analizados.

Gráfico 64: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Como se puede apreciar en el grafico superior, a pesar del incremento de ingresos de los clubs analizados, el gasto en fichajes de dichos clubs disminuye en las últimas 3 temporadas analizadas.

Tras analizar el origen de dichos ingresos y los gastos en fichajes, pasaremos a analizar algunos de los clubes más importantes de dicha liga.

6.3.1 Real Madrid

La escuadra del Real Madrid se formó en 1902 Madrid, y se trata de uno de los tres equipos españoles que nunca ha descendido de categoría. Tiene en su haber 9 UCL, y en la temporada 2012/2013, fue el club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 65: Evolución del Origen de Ingresos

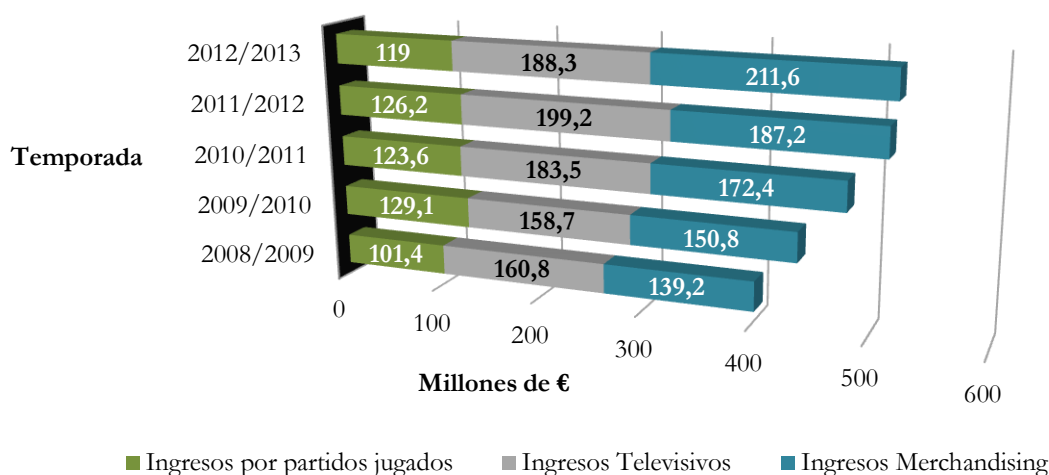


Gráfico 66: Distribución temporada 2012/2013

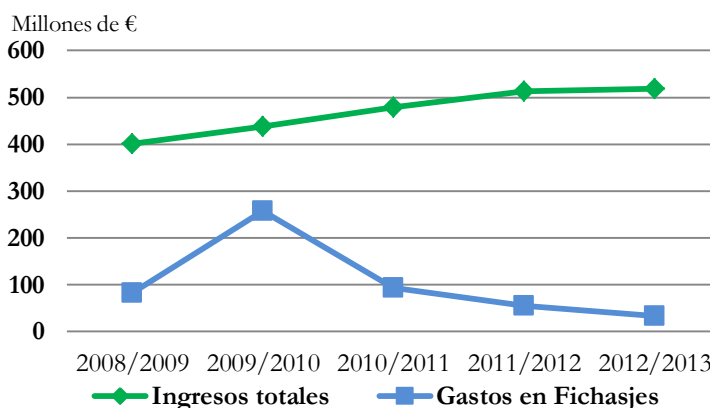


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas, los ingresos han incrementado, especialmente los ingresos por la explotación de imagen. Por el contrario, se puede observar que los ingresos por la actividad principal van decreciendo tras la temporada 2009/2010.

Por otra parte, se puede apreciar que año tras año, los ingresos televisivos van perdiendo poder en comparación con los ingresos de explotación de imagen.

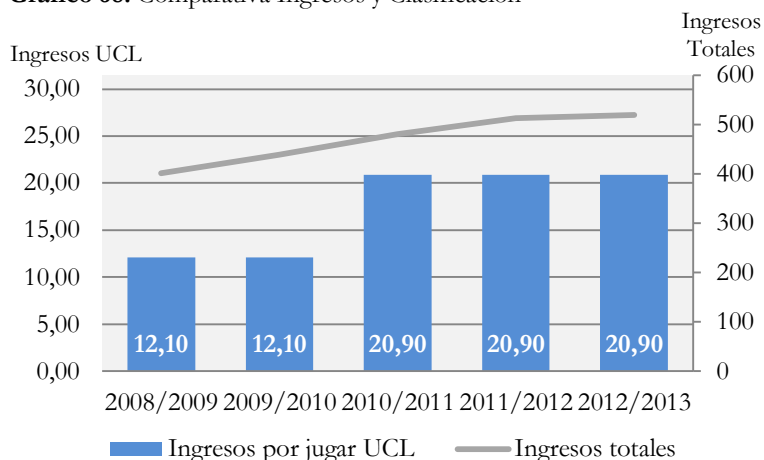
Asimismo, este aumento de ingresos no se ve reflejado en la inversión en fichajes, dado que a excepción de la temporada 2009/2010 (donde el R. Madrid realizó una inversión de 250 millones de € en la primera temporada de su actual presidente), el gasto en fichajes ha ido disminuyendo anualmente.

Gráfico 67: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 68: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y el éxito económico, se puede apreciar que a consecuencia del primero, los ingresos han aumentado. Lo que hace indicar que a pesar de que el éxito deportivo tenga repercusión en los ingresos de la actividad principal, también repercuten en los otros ingresos.

En cuanto a la relación entre resultado deportivo y gasto en fichajes, se puede observar que la relación no es muy directa, dado que los años con una mayor inversión en fichajes son los años que peores resultados deportivos ha obtenido, siendo las últimas temporadas las mejores en este aspecto.

Gráfico 69: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

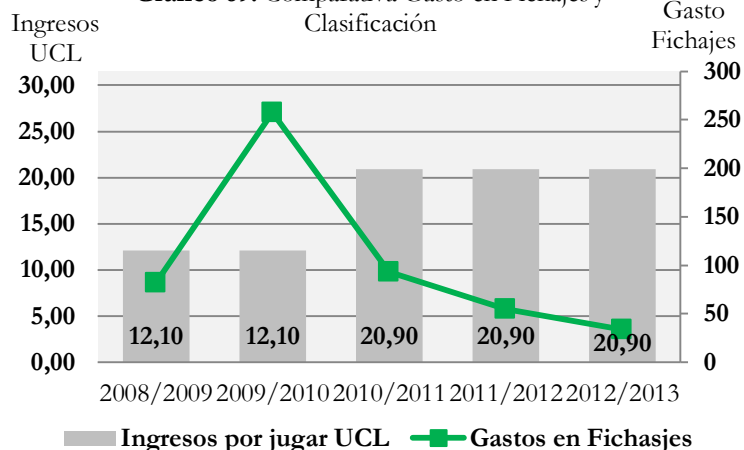
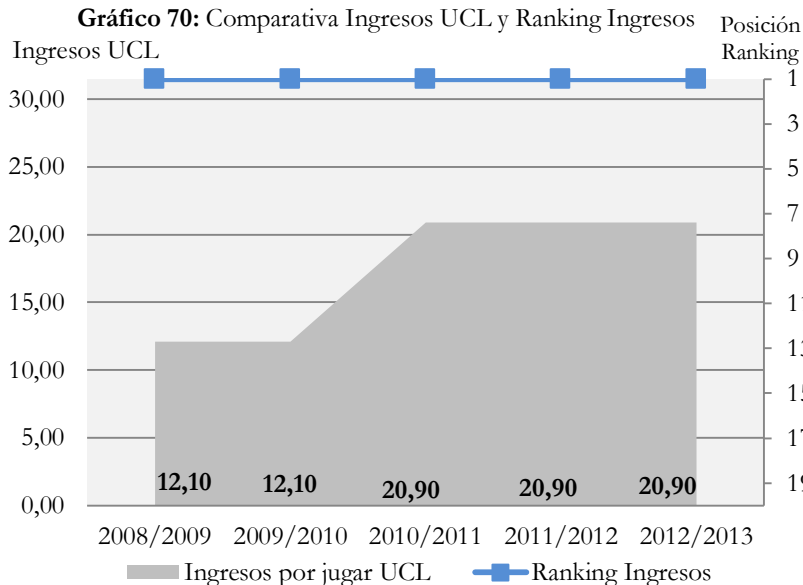


Gráfico 70: Comparativa Ingresos UCL y Ranking Ingresos



En cuanto al ranking de clubs con mayores ingresos, se puede observar Real Madrid ha sido el club con mayores ingresos de los últimos 5 años.

A pesar de ello, se puede observar que en ninguna de las temporadas analizadas, ha llegado a la final.

6.3.2 F.C.Barcelona



La escuadra del F.C.Barcelona se formó en 1899 en Barcelona, y se trata del único club del mundo que ha conquistado todas las competiciones disputadas en un año. Tiene en su haber 4 UCL, y en la temporada 2012/2013, fue el 2º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 71: Evolución del Origen de Ingresos

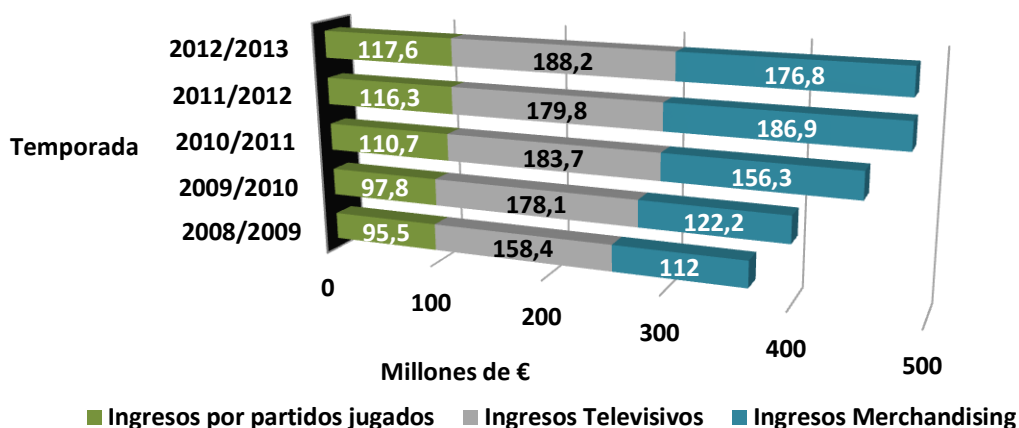


Gráfico 72: Distribución temporada 2012/2013

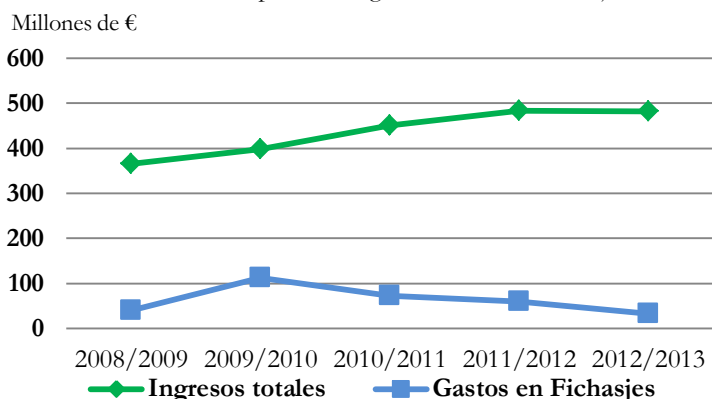


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas, los ingresos han incrementado. Dicho incremento se lleva a cabo en los tres tipos de ingresos definidos.

Como se puede apreciar, el peso de los ingresos televisivos es levemente superior, pero parece ser que la tendencia de los ingresos por explotación de imagen y Merchandising es superior a la tendencia de los ingresos televisivos.

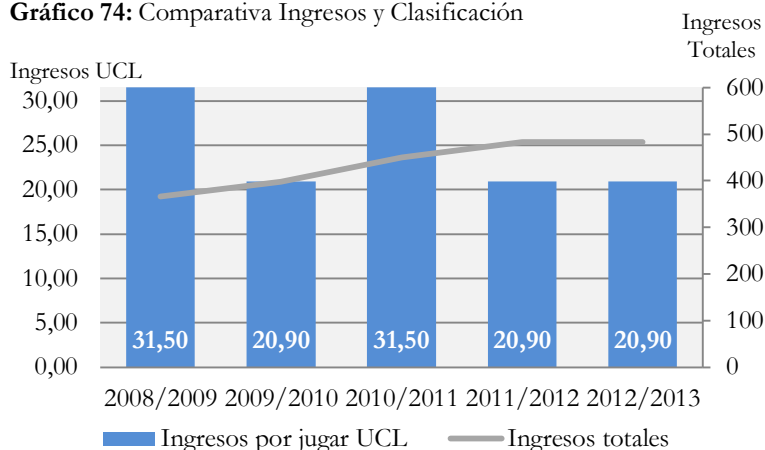
Asimismo, se pueden observar similitudes con el caso del R.Madrid, dado que tal y como ocurría antes, a pesar del incremento de ingresos, a excepción de la temporada 2009/2010 el gasto en fichajes ha ido disminuyendo. Esta similitud, se da en menor escala, dado que tanto los ingresos como los gastos son inferiores.

Gráfico 73: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 74: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y el éxito económico, se puede apreciar que a consecuencia del primero, los ingresos aumentan. Esta teoría queda plasmado en las últimas dos temporadas, dado que la eliminación en semifinales de la UCL estanca los ingresos.

Asimismo, si tenemos en cuenta la relación entre resultado deportivo y gasto en fichajes, se puede observar una nueva similitud con su competidor nacional, dado que los años donde realiza un mayor desembolso en fichajes, no son las temporadas con mejores resultados deportivos.

Gráfico 75: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

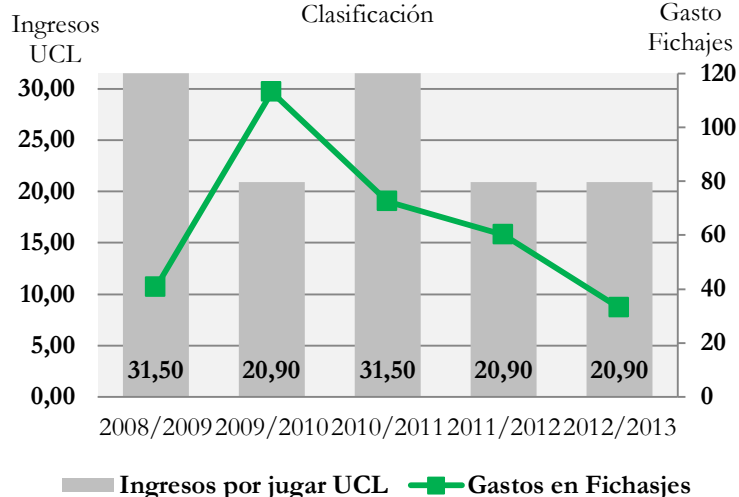
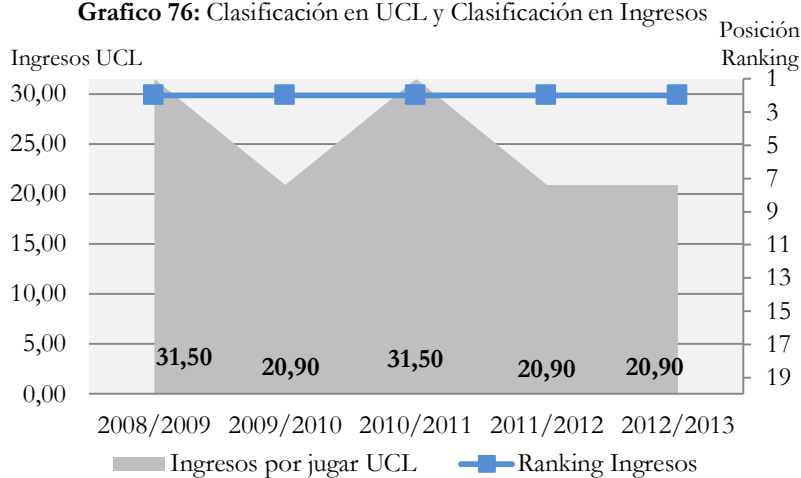


Gráfico 76: Clasificación en UCL y Clasificación en Ingresos



En cuanto al ranking de clubs con mayores ingresos, se puede observar que el Barcelona se ha encontrado segundo en los últimos 5 años. Esto último es significativo, dado que a pesar de haber logrado el campeonato de la UCL, no ha podido obtener la primera plaza del ranking.

6.3.3 Atlético de Madrid

La escuadra del Atlético de Madrid se formó en 1903 en Madrid, y se trata del tercer club español con más títulos y victorias en Liga. En la temporada 2012/2013, fue el 20º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club (no se tiene información del reparto de ingresos de las temporadas 2008/2009, 2010/2011 y 2011/2012):

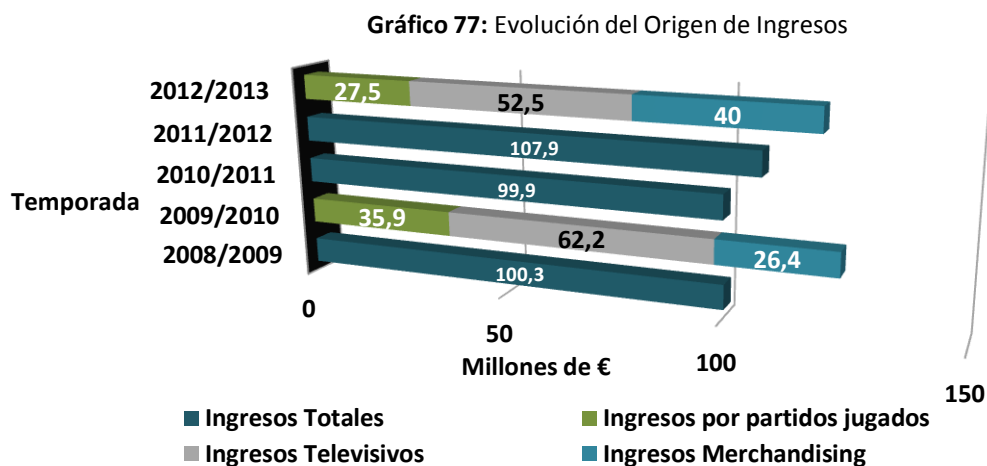
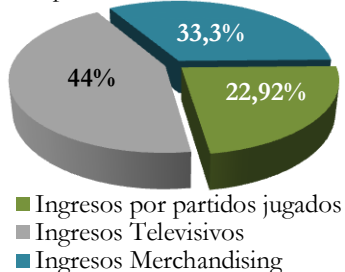


Gráfico 78: Distribución temporada 2012/2013

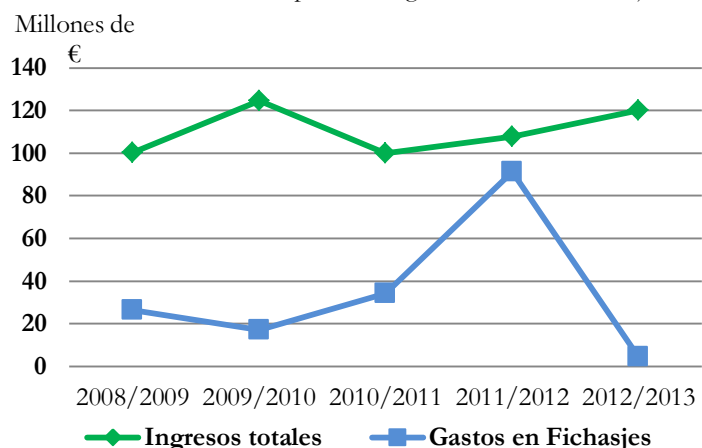


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas, los ingresos de dicho club han sido muy irregulares.

Por otro lado, se puede observar que el peso de los ingresos televisivos es superior al resto de ingresos, lo que se hace especialmente sorprendente, teniendo en cuenta el reparto televisivo en la liga BBVA.

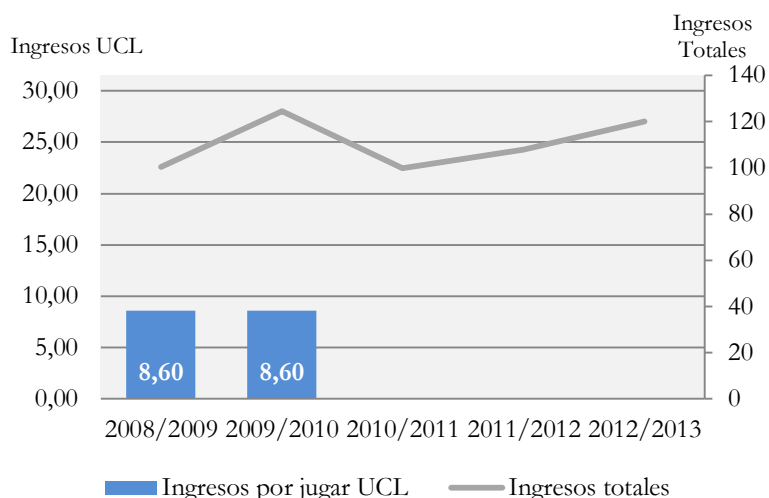
Asimismo, no se observa relación alguna entre ingresos y gasto en fichajes, dado que a pesar de que los ingresos son un tanto irregulares, los gastos han ido aumentando considerablemente a excepción de la última temporada analizada. Por otro lado, es apreciable que la proporción de gasto en materia de fichajes respecto del total de ingresos, es superior a los restantes club nacionales analizados.

Gráfico 79: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 80: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y el éxito económico, se puede apreciar que a consecuencia del primero, los ingresos aumentan. En este aspecto, es preciso comentar que pese a que el Atlético de Madrid no disputo la UCL en las últimas temporadas, si disputo la UEL, obteniendo muy buenos resultados deportivos, los queda plasmado en el resultado económico.

En cuanto a la relación entre resultado deportivo y gasto en fichajes, se puede observar que a pesar del incremento de gasto en materia de fichajes, dicho club no ha vuelto a disputar la UCL.

A pesar de ello, destacar lo mencionado anteriormente, dado que ese incremento en materia de fichajes ha sido correspondido con mejores resultados deportivos en una competición inferior como puede ser la UEL.

Gráfico 81: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

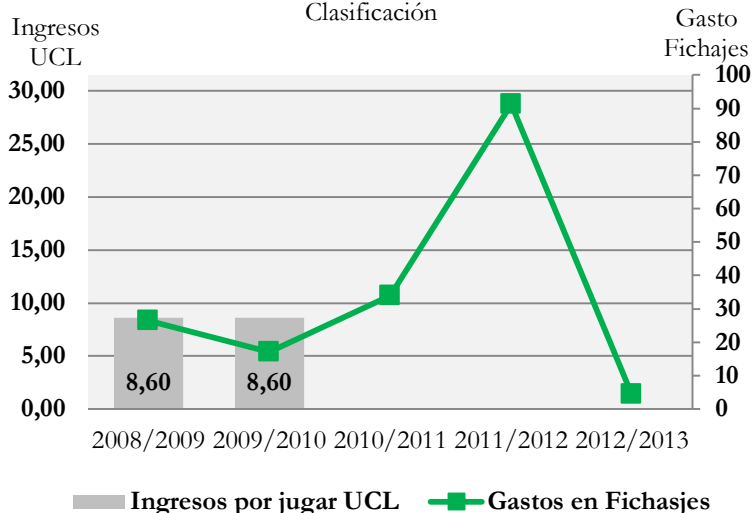
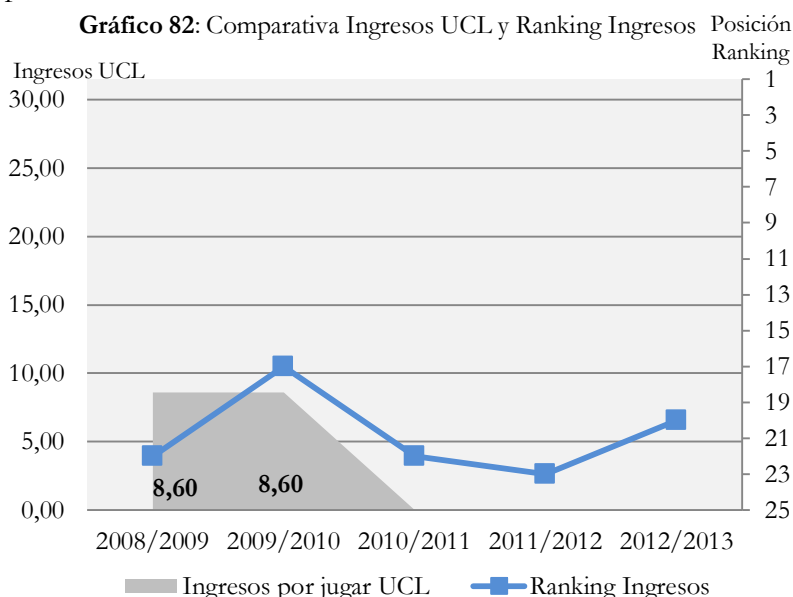


Gráfico 82: Comparativa Ingresos UCL y Ranking Ingresos



En cuanto al ranking de clubs con mayores ingresos, se puede observar que el Atlético de Madrid ha tenido una evolución un tanto irregular, dado que en muchas de las temporadas analizadas se encuentra fuera del top-20 de clubs con mayores ingresos.

6.3.4 Conclusiones de la Liga BBVA

Como hemos podido analizar, cuando hablamos de la Liga BBVA, hablamos de una liga injusta en el aspecto de la distribución e igualdad, dado que mientras los dos clubs más “grandes” obtienen una gran parte de los ingresos, los de más equipos se deben conformar con lo restante (cuando hemos analizado las diferencias de distribución por ligas, ha quedado patente esto último, dado que entre los dos “grandes” clubs acaparaban más del 50% de los ingresos).

En cuanto al tipo de ingresos obtenidos, el análisis realizado nos muestra un dato muy significativo, dado que a pesar de que el mayor “pastel” de los derechos televisivos se lo llevan los “grandes” clubs, el peso que ejerce los ingresos televisivos entre los clubs restantes es significativamente superior a los ingresos restantes, es decir, además de obtener menores ingresos televisivos respecto a los restantes clubs internacionales, también obtienen menores ingresos por derechos de imagen y Merchandising.

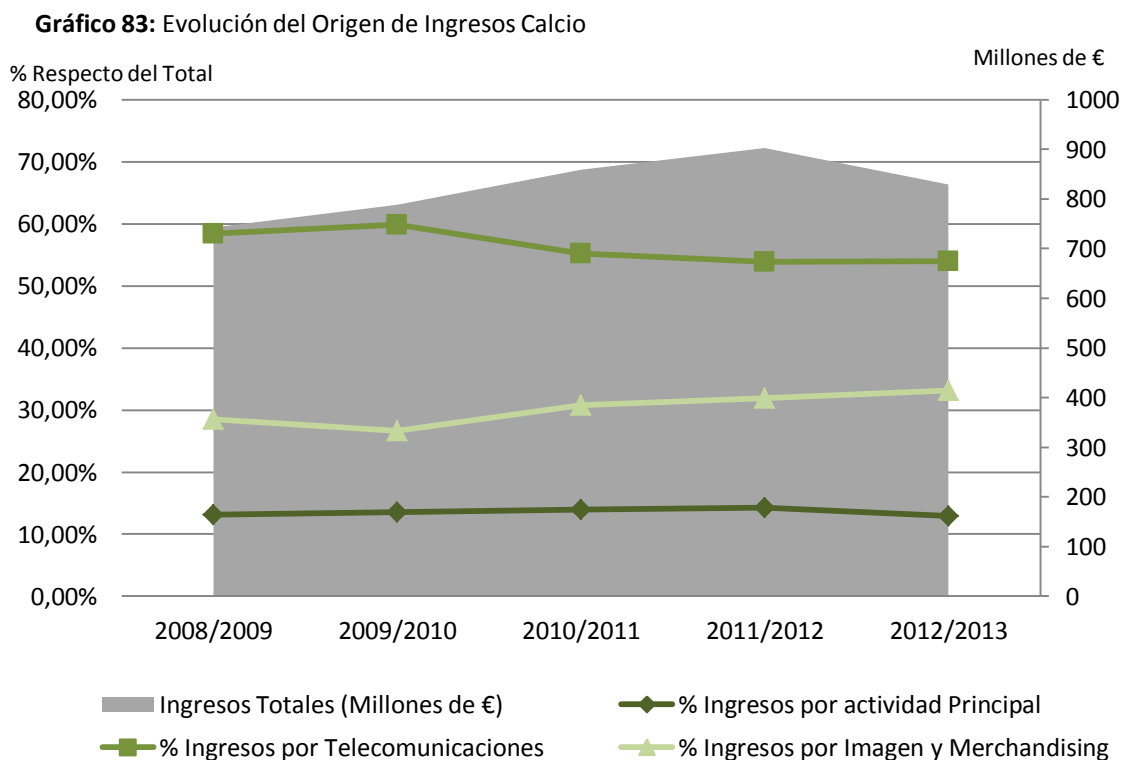
Este último dato, es realmente preocupante, dado que cabe la posibilidad de que dichos clubs lleguen a un momento donde les será imposible competir con los clubs internacionales, disminuyendo prestigio y en consecuencia demanda a la Liga BBVA.

Por otro lado, hemos podido analizar el gasto realizado en fichajes. En dicho análisis, hemos podido obtener diferentes conclusiones: a pesar del incremento de ingresos, lo dos “grandes” clubs de dicha liga han disminuido su inversión en fichajes, lo que conlleva que dichos clubs obtengan mejores resultados económicos o que dicho dinero se invierta en otras materias, como pueden ser sueldos de jugadores. Por otro lado, hemos podido ver como el simple hecho de invertir mayor cantidad en fichajes, no repercutía en los resultados deportivos, dado que los años donde mejores resultado deportivos obtenían la inversión en fichajes es menor en comparación a años anteriores.

6.4. Calcio Italiana⁵

Una vez analizado la Liga BBVA, pasaremos a analizar la Calcio Italiana, la cuarta liga con mayores ingresos.

En el siguiente grafico se muestra la evolución que han tenido los clubs italianos incluidos en el top-20 de ingresos de cada año, y el origen de estos ingresos.



Como anteriormente hemos podido comprobar, los ingresos de la Calcio Italiana han soportado un leve incremento anual (en el grafico anterior se debe tener en cuenta que, a en la temporada 2012/2013 el número de equipos italianos que formaban el top-20 de ingresos era inferior, por lo que dicho año tenemos una bajada en los ingresos globales).

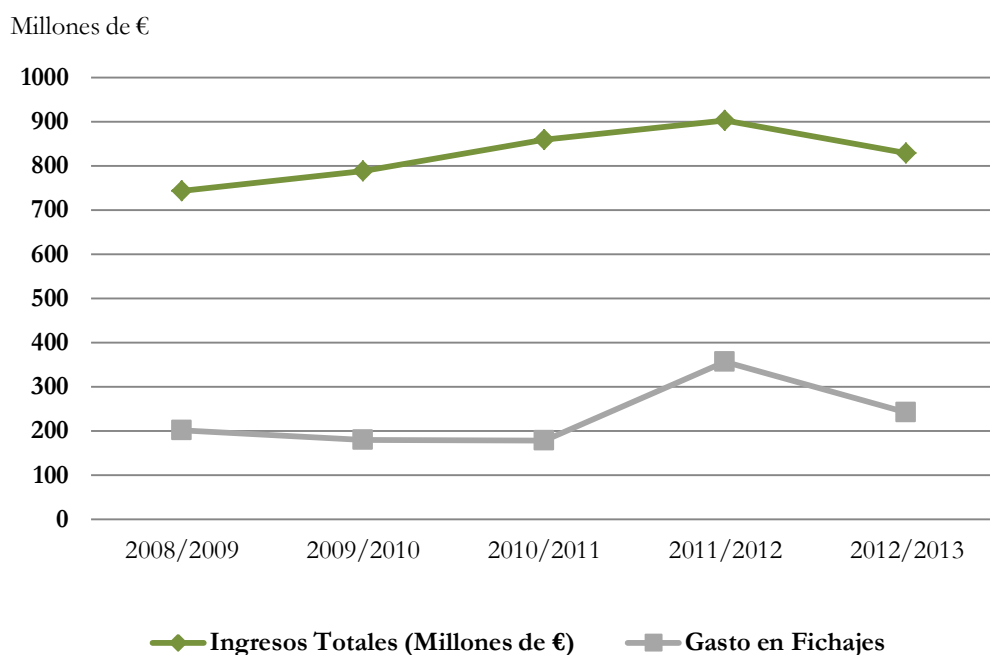
Como se puede observar en el grafico superior, los ingresos obtenidos mediante las telecomunicaciones superan a los ingresos restantes, superando incluso el 50% de los ingresos totales obtenidos.

Cabe destacar que los clubs de la liga Italiana son los clubs que menores ingresos obtienen por su actividad principal.

⁵ **NOTA:** Desde este momento, la fuente de todos los gráficos es de elaboraciones propia a partir de nuestra base de datos (no se incluye la fuente en gráficos por temas de maquetación)

Una vez analizado el origen de los ingresos de los clubs de la premier league, pasaremos a analizar la relación ingresos-gasto en fichajes de los clubs analizados.

Grafico 84: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Como se puede apreciar en el grafico superior, en consecuencia al leve incremento de ingresos de los clubs analizados, el gasto en fichajes de dichos clubs va disminuyendo con la excepción de la temporada 2011/2012, donde dicha inversión en fichajes fue considerablemente superior, duplicando la inversión del año precedente.

Tras analizar el origen de dichos ingresos y los gastos en fichajes, pasaremos a analizar algunos de los clubs más importantes de dicha liga.

6.4.1 Juventus



La escuadra de la Juventus se formó en 1897 en Turín, y se trata del club con mayor cantidad de títulos de Italia. En la temporada 2012/2013, fue el 9º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 85: Evolución del Origen de Ingresos

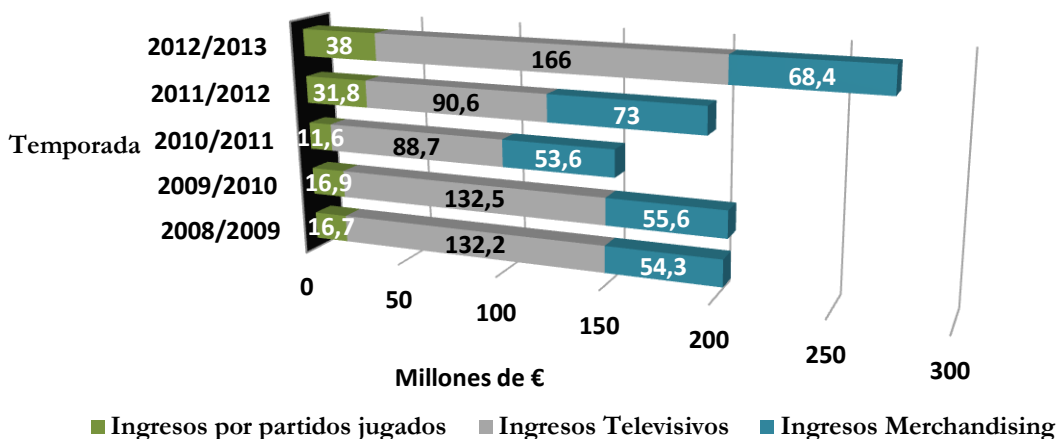
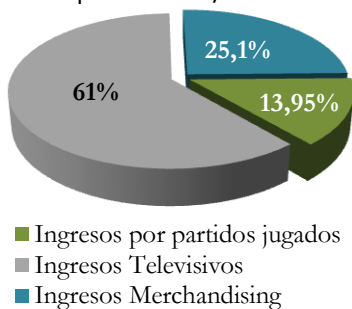


Gráfico 86: Distribución temporada 2012/2013

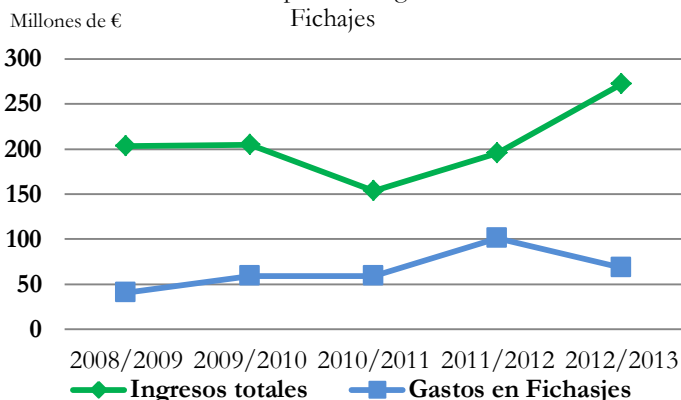


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas, los ingresos de la Juventus han sido muy irregulares.

Asimismo, el peso de los ingresos televisivos es superior al resto de ingresos, siendo especialmente reducidos los ingresos por la actividad principal.

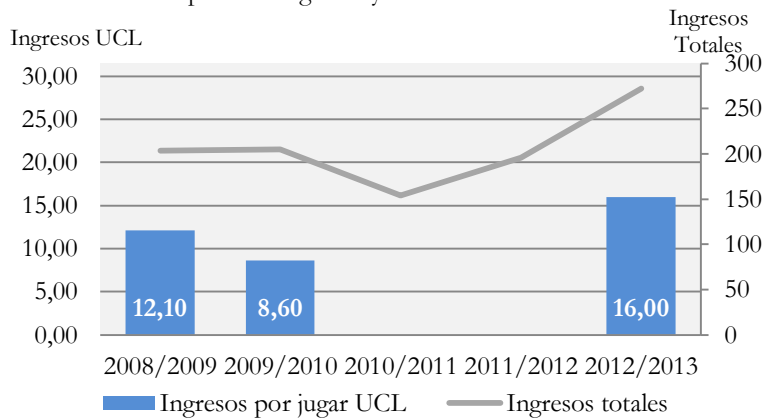
Por otro lado, a excepción de la temporada 2011/2012 (donde se observa que los ingresos y el gasto en fichajes es paralelo, es decir, se invirtió la misma proporción respecto al año precedente) no se observa relación alguna entre ingresos y gasto en fichajes, por lo que se intuye que dicho club no dispone de un porcentaje fijo en el presupuesto de fichajes sobre el total de ingresos.

Gráfico 87: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 88: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y el éxito económico, se puede apreciar que a consecuencia del primero, los ingresos aumentan. Es preciso hacer hincapié en la temporada 2009/2010 y 2011/2012, dado que a pesar de no obtener buenos resultados deportivos, el club mantiene o aumenta los ingresos.

Por otro lado, si observamos la relación entre resultado deportivo y gasto en fichajes, se puede observar que a pesar del incremento de gasto en materia de fichajes, la temporada con un mayor gasto en fichajes no disputó la UCL. En la posterior campaña, el gasto en fichajes fue inferior, llegando a disputar los cuartos de la UCL.

Gráfico 89: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

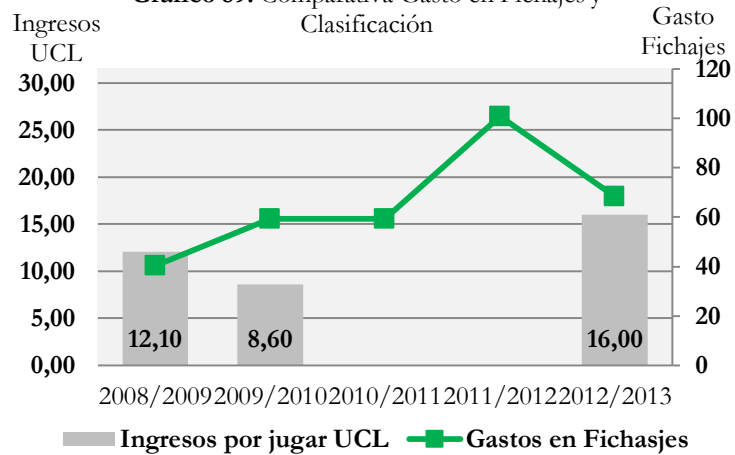
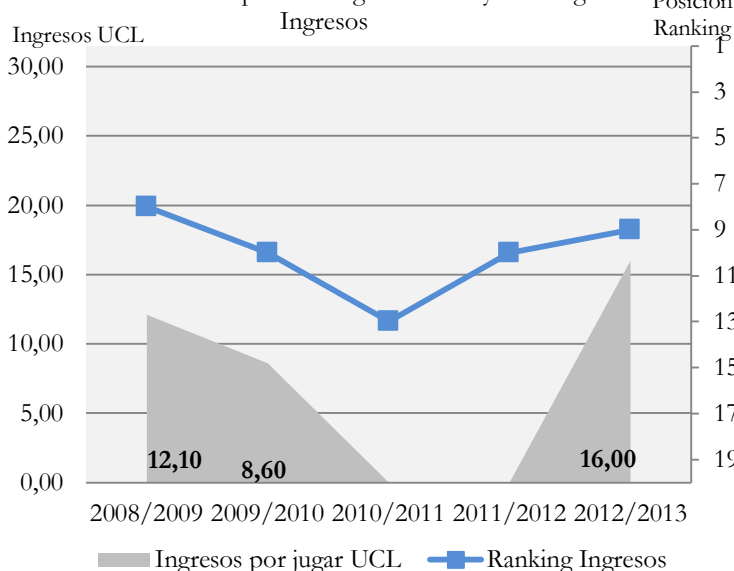


Gráfico 90: Comparativa Ingresos UCL y Ranking



En cuanto al ranking de clubs con mayores ingresos, se puede observar que es paralelo a los resultados obtenidos en la UCL, es decir, a pesar de que la Juventus no obtenga muchos ingresos con la actividad principal, el hecho de disputar la UCL le genera una gran cantidad de ingresos (en este caso ingresos televisivos). En este aspecto, quisiera hacer hincapié en un artículo de la UEFA que leí. En dicho artículo, se especificaba que de los ingresos repartidos por

la UEFA, el club con mayores ingresos había sido la Juventus, superando incluso al campeón de dicha edición. Dichos ingresos se debían a los derechos televisivos, dado que la UEFA reparte dichos ingresos en parte a lo aportado por las empresas de telecomunicación de cada país (en este caso, las empresas de telecomunicación Italianas son las empresas que están dispuestas a poner mayor cantidad de dinero por dicho derecho).

6.4.2 AC Milán

La escuadra del AC Milán se formó en 1899 en Milán, y se trata junto al Boca Juniors del 2º conjunto con mayor número de trofeos internacionales oficiales. Silvio Berlusconi es el dueño del AC Milán, y en la temporada 2012/2013, fue el 10º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

Gráfico 91: Evolución del Origen de Ingresos

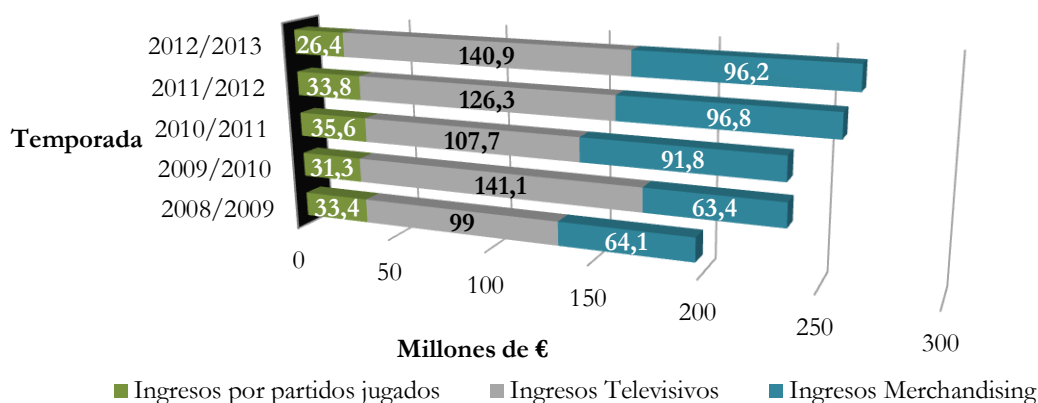
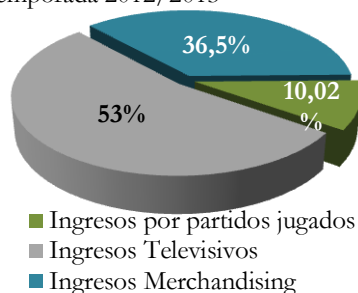


Gráfico 92: Distribución temporada 2012/2013

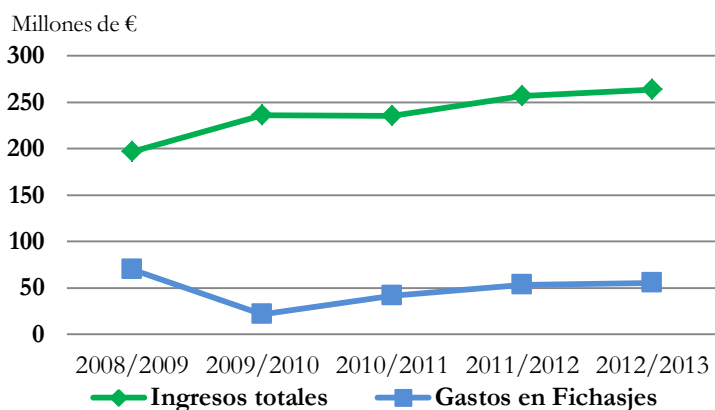


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas, los ingresos han ido aumentando anualmente.

Como se puede observar, aunque el peso de los ingresos televisivos es inferior en comparación a la Juventus, es superior respecto al resto de ingresos, siendo especialmente reducidos los ingresos por la actividad principal.

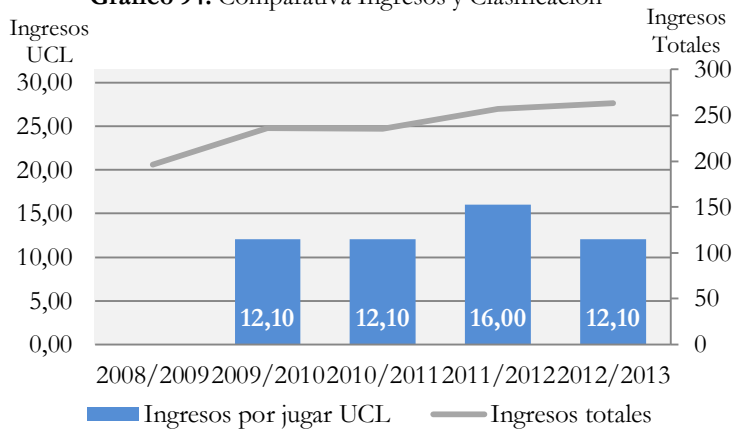
Asimismo, a excepción de la temporada 2008/2009 (donde se observa que la proporción de gasto en fichajes sobre ingresos es superior) la relación de ingresos y gasto en fichajes parece ser paralela, aumentando las dos partidas levemente.

Gráfico 93: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 94: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y el éxito económico, se aprecia un leve efecto en los ingresos, dado que las temporadas donde el AC Milán obtuvo mejores resultados en la UCL, los ingresos aumentaron levemente.

Por otro lado, tal y como se puede observar en el gráfico de la derecha, en la temporada 2008/2009, el hecho de aumentar el gasto en fichajes provocó un mejor resultado deportivo en la liga nacional provocando a su vez que en la posterior temporada, pudiera disputar la UCL.

Las temporadas posteriores, a excepción de la temporada 2011/2012, el aumento del gasto en fichajes no provocó obtener mejores resultados deportivos en la UCL.

Gráfico 95: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

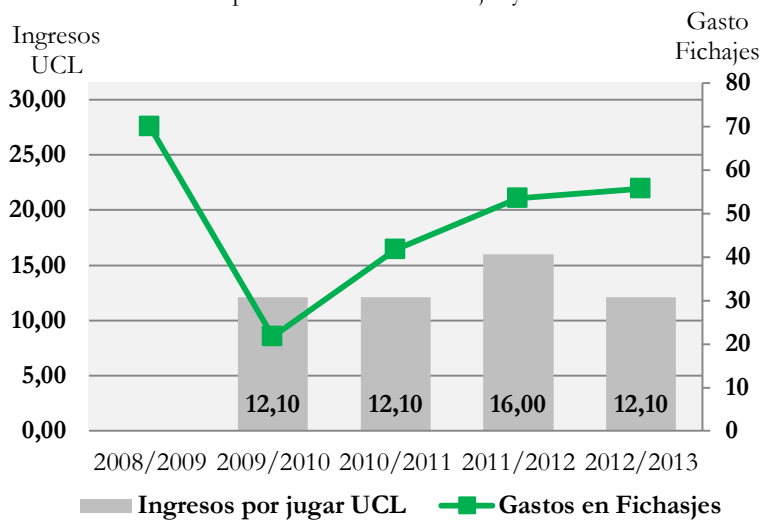
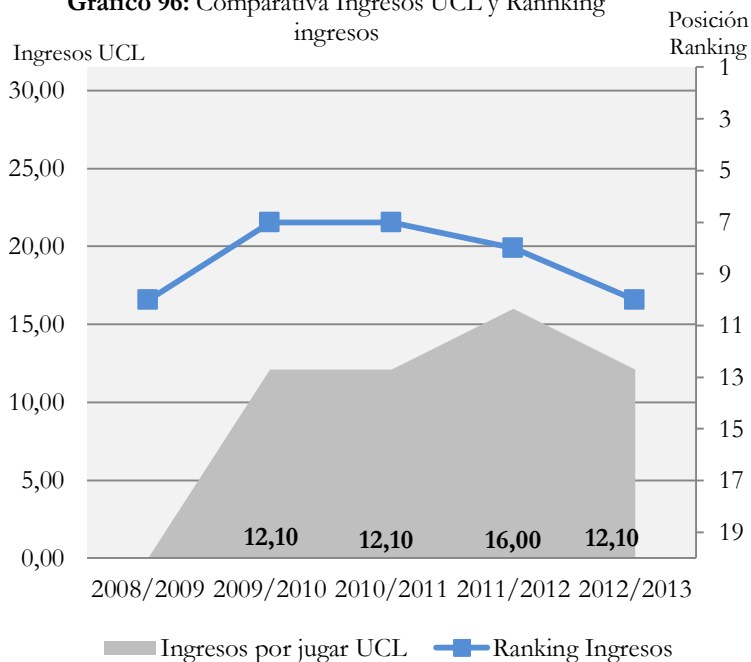


Gráfico 96: Comparativa Ingresos UCL y Ranking ingresos



En cuanto al ranking de clubs con mayores ingresos, tenemos un dato peculiar, dado que de los 5 analizados, únicamente consigue superar los octavos de final en una temporada. Dicho año se espera que se mantenga o ascienda en el ranking (aumenta ingresos), pero por lo contrario, desciende una posición

6.4.3 Internazionale



La escuadra del Internazionale o formalmente conocido como Inter se formó en 1908 en Milán (Lombardía), y se trata del segundo equipo más exitoso del futbol italiano. Erick Thoir es desde el año 2013 el dueño del Internazionale, y en la temporada 2012/2013, fue el 15º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club:

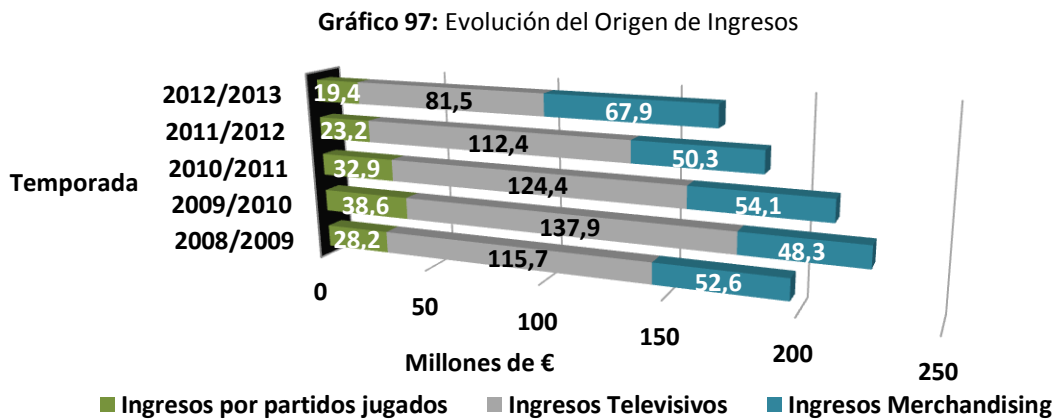
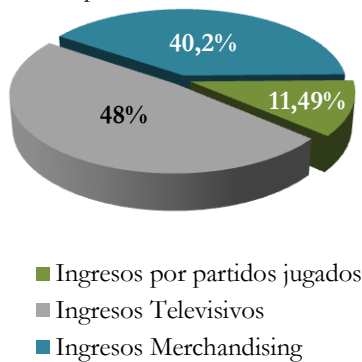


Gráfico 98: Distribución temporada 2012/2013

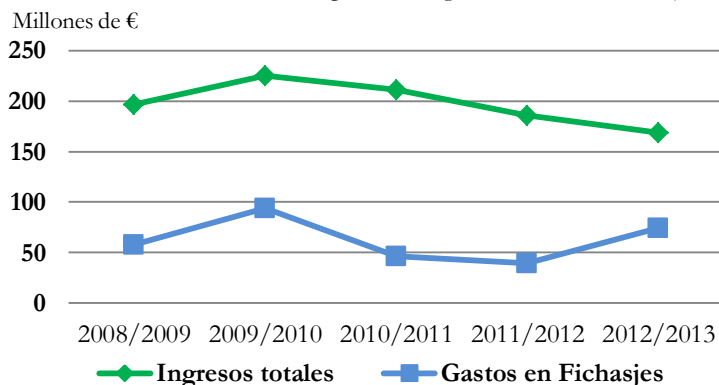


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas se observan una disminución de los ingresos. El origen de dicha disminución viene dado por los ingresos percibidos por los derechos televisivos.

Asimismo, es especialmente preocupante esta disminución de ingresos, dado que se trata de la fuente principal de ingresos, abarcando casi un 50% del total de ingresos. En este aspecto, comentar que la cantidad de ingresos obtenidos mediante la explotación de imagen va en aumento.

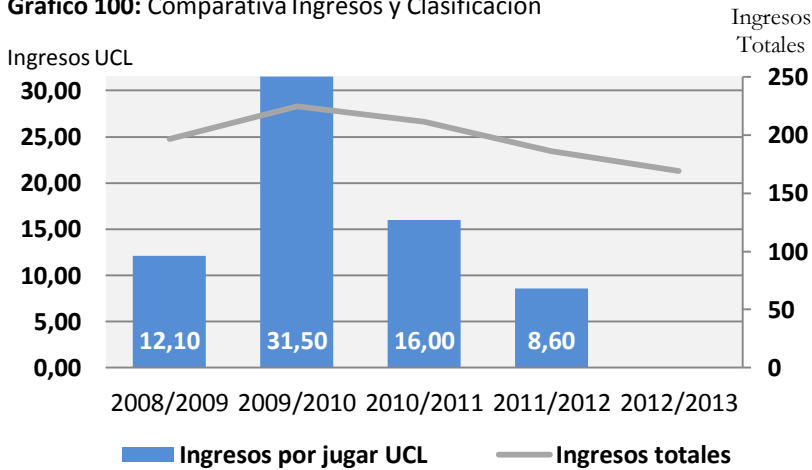
Por otro lado, podemos observar que estas variaciones de ingresos quedan plasmados en las inversiones en fichajes, dado que a excepción de la última temporada analizada, el gasto en fichajes sigue las variaciones de los ingresos.

Gráfico 99: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 100: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y el éxito económico, se ve una clara relación, dado que a medida que los resultados deportivos han ido empeorando, los ingresos económicos han ido disminuyendo.

Por otro lado, tal y como se puede observar en el gráfico de la derecha, el resultado deportivo del Internazionale depende considerablemente de la inversión realizada en fichajes. Prueba de ello es la última temporada analizada, dado que a consecuencia de la poca inversión realizada en la temporada 2011/2012, el club no obtuvo buenos resultados deportivos (tanto nacional como internacional), excluyéndolo de la disputa de la UCL en la última temporada analizada.

Gráfico 101: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

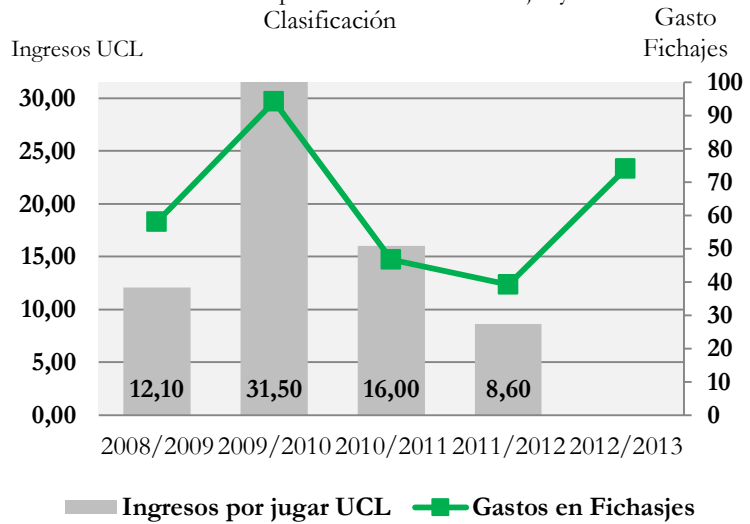
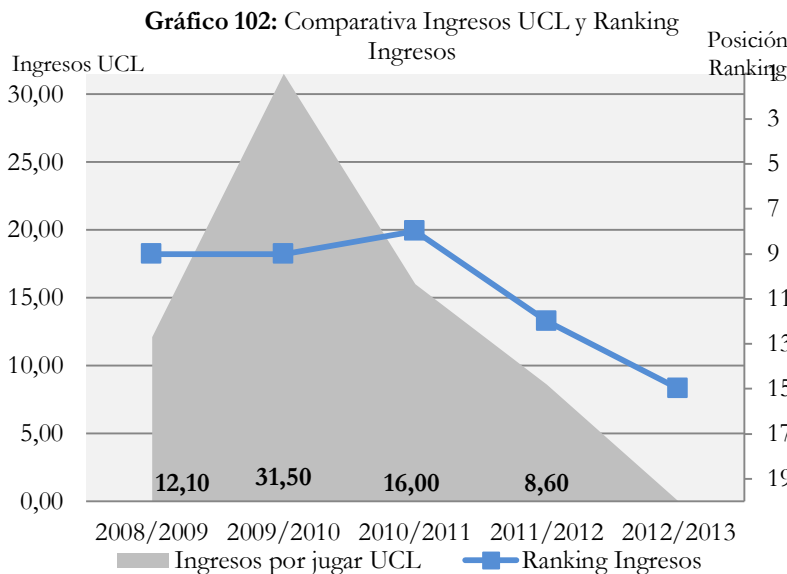


Gráfico 102: Comparativa Ingresos UCL y Ranking



En cuanto al ranking de clubs con mayores ingresos, se puede sacar la misma conclusión anteriormente descrita, dado que a medida de que los resultados deportivos han ido disminuyendo, el equipo se ha encontrado en un nivel inferior en el ranking. Por lo tanto, se puede decir que a diferencia de otros equipos, el Internazionale tiene mucha dependencia del resultado deportivo.

6.4.5 Conclusiones de la Calcio Italiana

Como podemos apreciar, la estructura de ingresos que se tiene en la liga Italiana no tiene nada que ver con las estructuras hasta ahora analizadas, dado que gran parte de los ingresos esperados provienen de los derechos televisivos.

Asimismo, en los datos hasta ahora analizados, hemos podido comprobar que los equipos hacen mucho hincapié en la explotación de la imagen y el Merchandising, mientras que en los clubs de la liga italiana, los ingresos por esta vía no están tan evolucionados (en ocasiones, como es el caso de Internazionale, con resultados negativos) en comparación a otros equipos internacionales, por lo que parece que están distanciándose negativamente respecto de otros clubs (hemos podido analizar la gran cantidad de ingresos que genera la explosión de esta vía en clubs como el Manchester United, F.C.Barcelona...).

Por otra parte, hemos podido llegar a la conclusión de que existe una gran dependencia de los resultados económicos respecto a los resultados deportivos. Dicha dependencia no es tan elevada en clubs de otras ligas, por lo que es un punto muy importante a tener en cuenta, dado que en el caso de que dichos clubs no obtuvieran éxito deportivo a lo largo de unos pocos años, perderían la estela de los clubs más poderosos, disminuyendo la competitividad y la demanda de dicha liga.

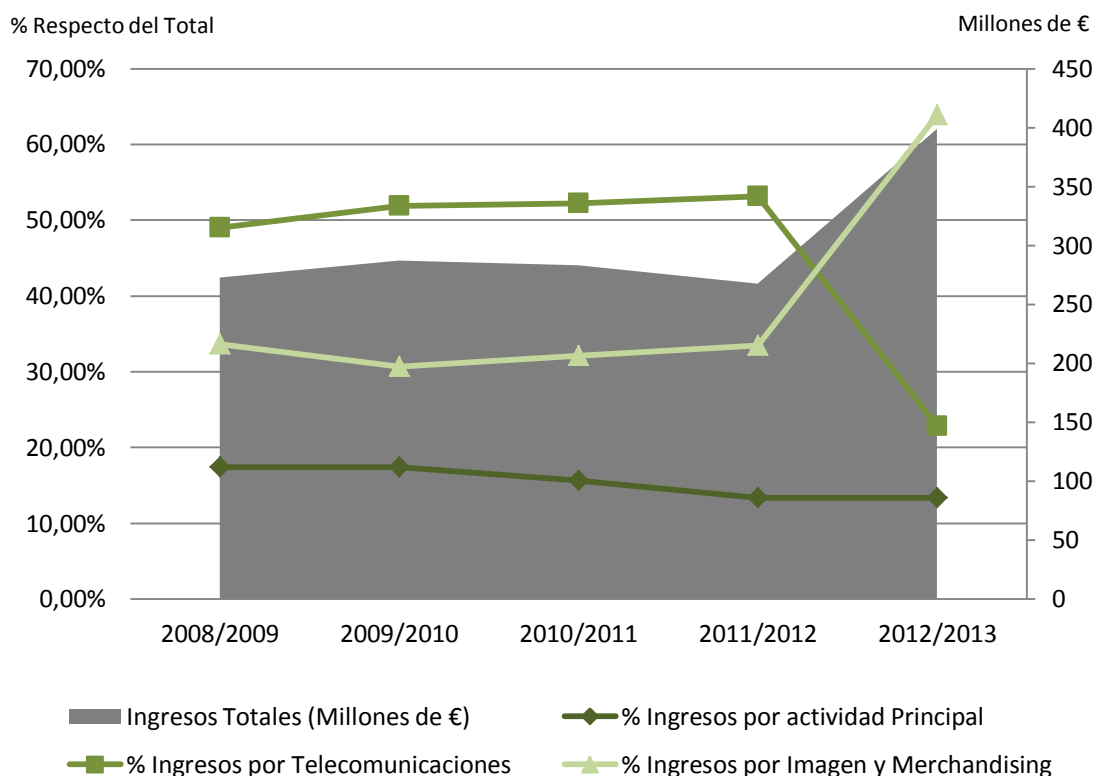
En cuanto a la relación resultado deportivo e inversión en fichajes, vemos que el gasto realizado es similar a las ligas alemanas y españolas, mientras que es inferior a la liga inglesa. A pesar de ello, los resultados deportivos siguen siendo muy variables, estando influenciados por la inversión en fichajes.

6.5 Ligue Francesa⁶

Una vez analizado la Calcio Italiana, pasaremos a analizar la Ligue Francesa, la quinta liga con mayores ingresos.

En el siguiente grafico se muestra la evolución que han tenido los clubs franceses incluidos en el top-20 de ingresos de cada año, y el origen de estos ingresos.

Gráfico 103: Evolución del Origen de Ingresos League 1



Como anteriormente hemos podido comprobar, los ingresos de la Ligue Francesa han ido manteniéndose anualmente (en el grafico anterior se debe tener en cuenta que, a en la temporada 2012/2013 el número de equipos franceses que formaban el top-20 de ingresos era varia, por lo que dicho año tenemos un cambio en los ingresos globales).

Como se puede observar en el grafico superior, hasta el 2011/2012, los ingresos obtenidos mediante las telecomunicaciones superan a los ingresos restantes, superando incluso el 50% de los ingresos totales obtenidos.

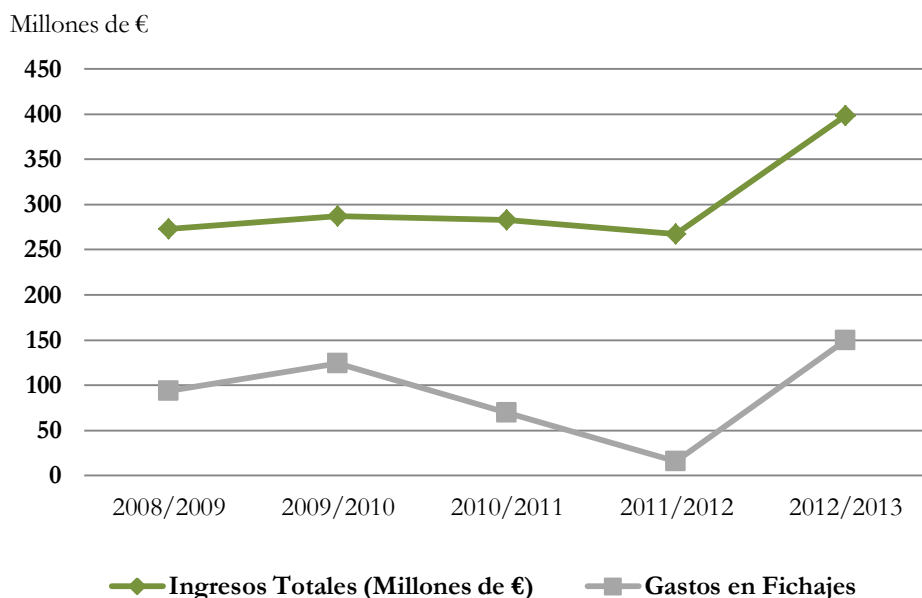
En la emporada 2012/2013, irrumpió un nuevo club (Paris Saint Germain), que mediante capital externo, se coló entre los clubs con mayores ingresos. Dicho club, tiene como ingresos principal la explotación de imagen y Merchandising. Esta es la razón de lo que

⁶ **NOTA:** Desde este momento, la fuente de todos los gráficos es de elaboraciones propia a partir de nuestra base de datos (no se incluye la fuente en gráficos por temas de maquetación)

ocurre en el gráfico en la última temporada analizada, dado que dicha temporada, no se encuentra ningún otro club francés en la lista de 20 equipos con mayores ingresos.

Una vez analizado el origen de los ingresos de los clubs de la premier league, pasaremos a analizar la relación ingresos-gasto en fichajes de los clubs analizados.

Gráfico 104: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Como se puede apreciar en el gráfico superior, en consecuencia al leve descenso de ingresos de los clubs analizados, el gasto en fichajes de dichos clubs va disminuyendo. La única excepción, la encontramos en la temporada 2012/2013, con la irrupción del PSG.

Tras analizar el origen de dichos ingresos y los gastos en fichajes, pasaremos a analizar algunos de los clubes más importantes de dicha liga.

6.5.1 Marsella



La escuadra del Marsella se formó en 1899 en Marsella (Bocas del Ródano), y se trata equipo más popular y unos de los más exitosos de Francia. En la temporada 2012/2013, fue el 30º club con mayores ingresos.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club (no ha sido posible obtener la distribución de los ingresos de la temporada 2012/2013):

Gráfico 105: Evolución del Origen de Ingresos

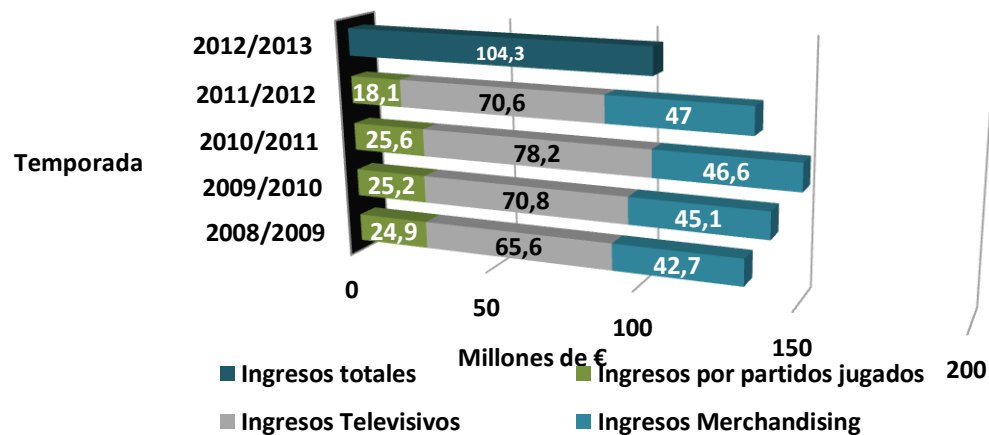
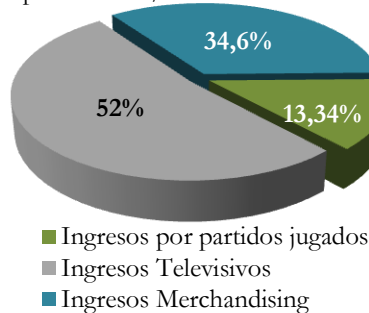


Gráfico 106: Distribución temporada 2011/2012

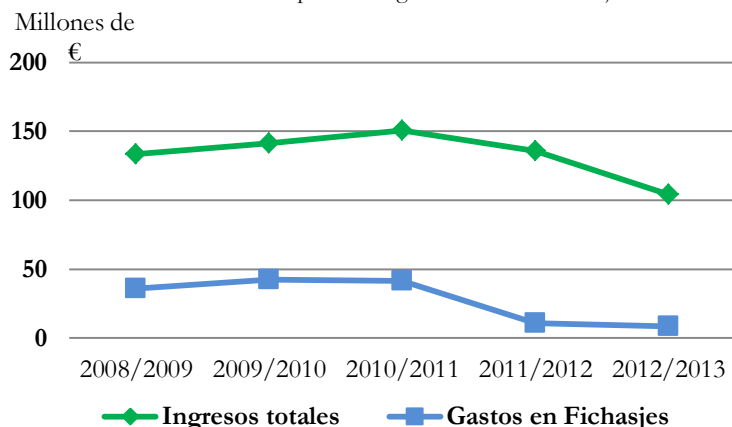


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas se observan un descenso de los ingresos, sobre todo, en la última temporada analizada. Dicho descenso está originado por los ingresos televisivos y por los ingresos de la actividad principal. Asimismo, se puede observar un leve crecimiento de los ingresos de explotación de imagen y Merchandising.

Por otra parte, se puede apreciar que más del 50% de los ingresos provienen de los ingresos televisivos.

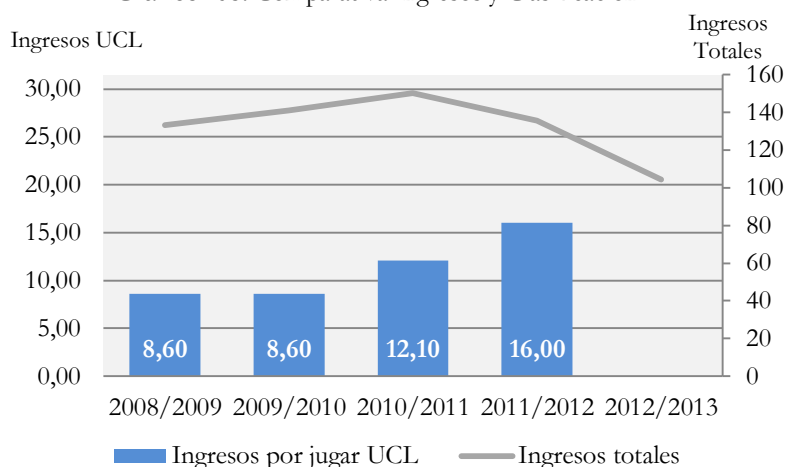
Si analizamos la relación entre ingresos y gasto en fichajes, podemos apreciar que las líneas prácticamente son paralelas. Esto nos hace indicar que a consecuencia del descenso de ingresos, el gasto en fichajes ha sido disminuido.

Gráfico 106: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 108: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y los ingresos, es un tanto significativo la temporada 2011/2012, dado que aun realizando la mejor temporada de los últimos años en la UCL, los ingresos del club disminuyen.

Por otro lado, tal y como se puede observar en el gráfico de la derecha, el resultado deportivo del club no muestra una gran dependencia al gasto realizado en fichajes (justo lo contrario que los dos últimos clubs analizados).

Especialmente significativo es el caso de la temporada 2011/2012, dado que con una inversión muchísimo inferior, obtuvo un mejor resultado en la UCL.

Por contra, dicha temporada no pudieron clasificarse para la siguiente edición de la UCL.

Gráfico 109: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

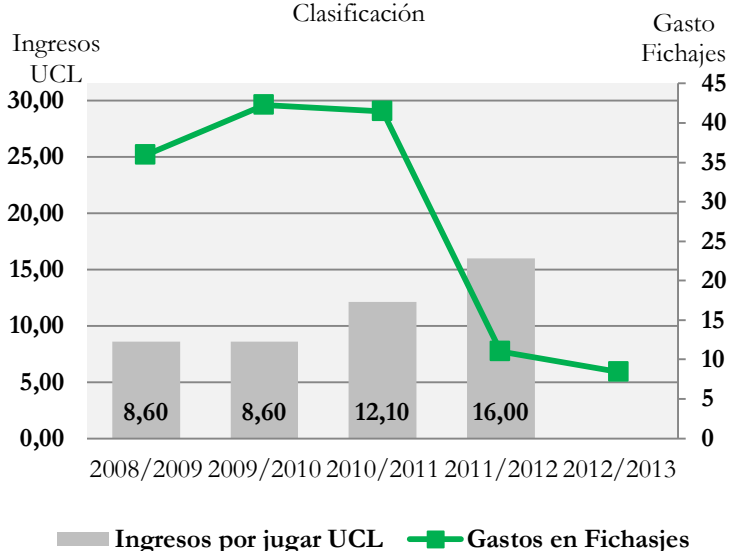
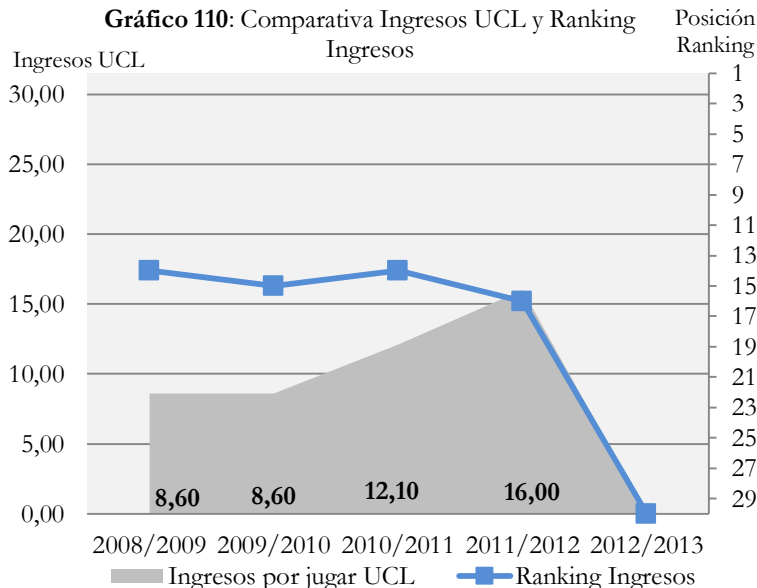


Gráfico 110: Comparativa Ingresos UCL y Ranking



En cuanto al ranking de clubs con mayores ingresos, se puede sacar la misma conclusión anteriormente descrita en la comparación entre ingresos y resultado deportivo, dado que ha medida de que los resultados deportivos han ido disminuyendo, el equipo se ha encontrado en un nivel inferior en el ranking.

Por lo tanto, se puede decir que a diferencia de otros equipos, el Marseille tiene mucha dependencia del resultado deportivo.

6.5.2 Olympic de Lyon

La escuadra del Olympic de Lyon se formó en 1899 en Lyon, y tras su primera Ligue francesa en la temporada 2001/2002, inicio una racha de 7 temporadas consecutivas ganando dicho torneo. No se dispone información de los ingresos ni de la posición de dicho club en la lista de los clubs con mayores ingresos, de la temporada 2012/2013.

A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra la evolución de los ingresos de dicho club.

Gráfico 111: Evolución del Origen de Ingresos

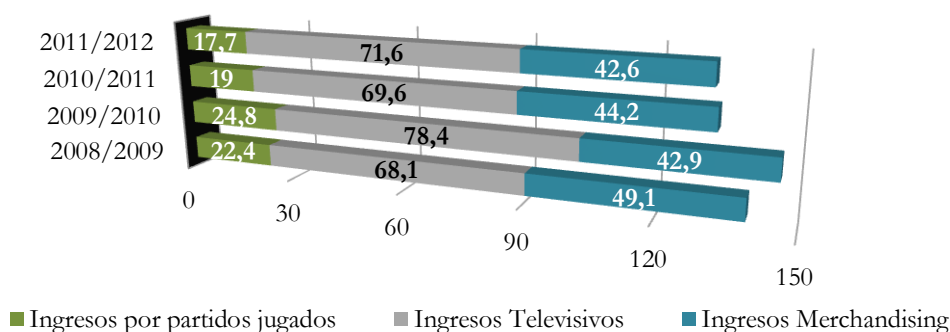
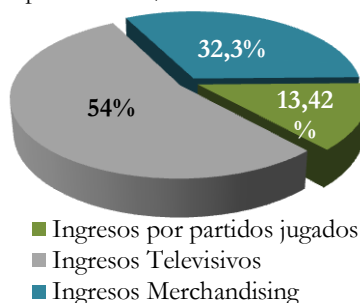


Gráfico 112: Distribución temporada 2011/2012

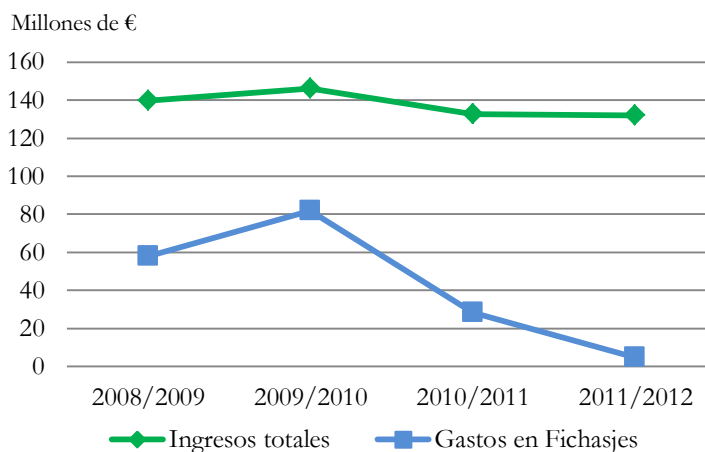


Como se puede apreciar en el gráfico superior, en las últimas temporadas se observan un descenso de los ingresos.

Dicho descenso está originado por todos los tipos de ingresos.

Por otro lado, se puede apreciar que más del 50% de los ingresos provienen de los ingresos televisivos.

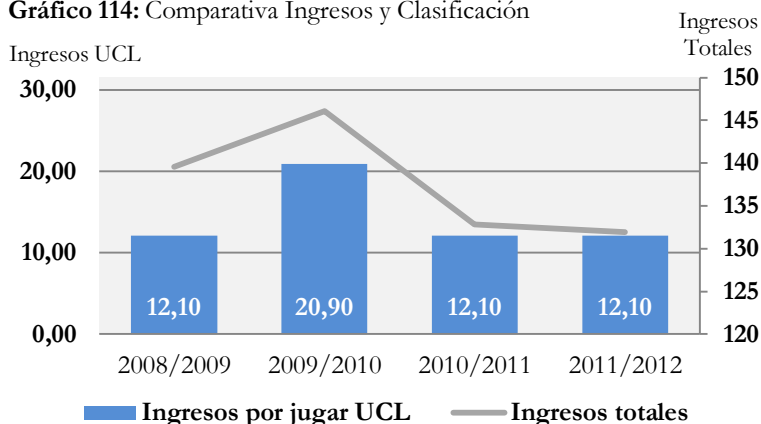
Gráfico 113: Comparativa Ingresos-Gasto en Fichajes



En cuanto a la comparativa entre ingresos y gasto en fichajes, podemos apreciar que el descenso de este último es significativamente superior a descenso de los ingresos.

Una vez analizado los ingresos, pasaremos a compararlo con los resultados deportivos.

Gráfico 114: Comparativa Ingresos y Clasificación



En cuanto a la comparativa entre el éxito deportivo y los ingresos, se puede apreciar la gran dependencia de este último, dado que en las temporadas donde el club ha obtenido éxito deportivo, también ha obtenido un mayor ingreso.

Por otro lado, tal y como se puede observar en el gráfico de la derecha, el resultado deportivo del club no muestra una gran dependencia al gasto realizado en fichajes (justo lo contrario que los dos últimos clubs analizados),.

Especialmente significativo es el caso de la temporada 2011/2012, dado que con una inversión muchísimo inferior obtiene un mejor resultado en la UCL.

Por contra, dicha temporada no pudieron clasificarse para la siguiente edición de la UCL.

Gráfico 115: Comparativa Gasto en Fichajes y Clasificación

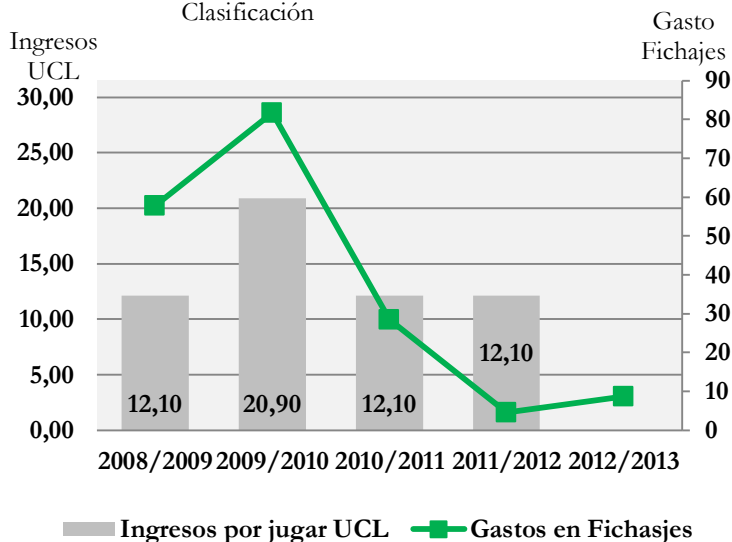
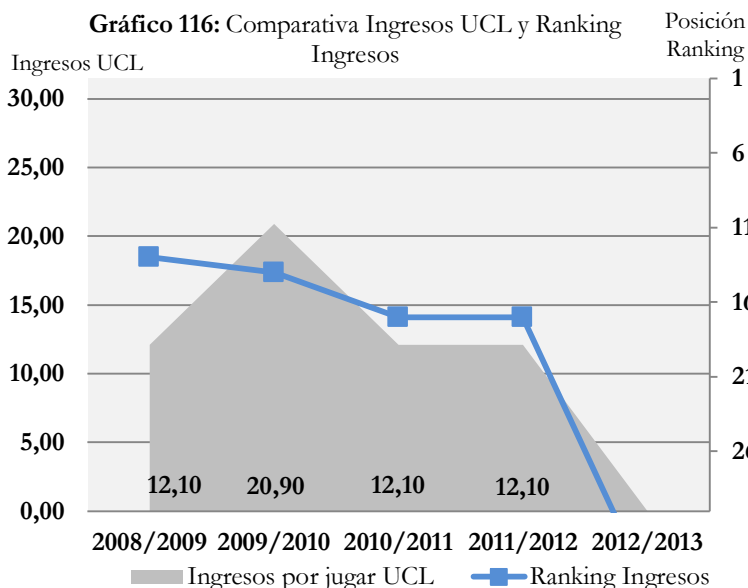


Gráfico 116: Comparativa Ingresos UCL y Ranking



En cuanto al ranking de clubs con mayores ingresos, se puede sacar la misma conclusión anteriormente descrita en la relación éxito deportivo-ingresos, dado que ha medida de que los resultados deportivos han ido disminuyendo, el equipo ha ido decreciendo en el ranking de clubs con mayores ingresos.

6.5.3 Conclusiones Ligue Francesa

Como hemos podido apreciar, tal y como ocurría en la Calcio Italiana, los resultados económicos de los clubs participantes, tienen una gran dependencia del resultado deportivo.

Además de ello, tal y como ocurría en el anterior caso, la explotación de imagen y Merchandising no es una gran fuente de ingresos, sino todo lo contrario, dado que año tras año este ingreso va disminuyendo (por ejemplo en el caso del Olympic de Lyon), creando una dependencia aun mayor de los ingresos procedentes de los derechos de la televisión. En este apartado, es necesario añadir el hecho de que a medida de que los ingresos están disminuyéndose, la inversión en fichajes está disminuyendo en mayor proporción, lo que queda plasmado en la última temporada analizada, dado que ninguno de los dos clubs analizados pudieron clasificarse para la siguiente edición de la UCL.

Con ello, podemos llegar a la misma conclusión que en la Calcio Italiana, dado que en el caso de que dichos clubs no obtuvieran éxito deportivo a lo largo de unos pocos años, perderían la estela de los clubs más poderosos, disminuyendo la competitividad y la demanda de dicha liga. Es más, en mi opinión, la Ligue Francesa corre un mayor peligro en comparación a la liga Italiana, dado que dicha disminución de la competitividad y la demanda ya se está dando.

7 CONCLUSIONES

Como hemos podido analizar, cada liga dispone de su propio punto de vista, dado que los equipos de cada liga realizan sus esfuerzos en la obtención de ingresos en base a los derechos televisivos, o en base a la explotación derechos de imagen y Merchandising.

En este aspecto, se puede diferenciar a dos grandes modelos: Por una parte, tenemos los clubs de la Bundesliga Alemana y los clubs de la Premier League inglesa (se incluye este último dado que, de los 5 clubs analizados, 3 utilizan esta metodología, y los dos restantes cada vez se acercan más), donde la primera fuente de ingresos es la explotación de sus derechos de imagen y Merchandising. Como hemos podido apreciar en este análisis, los ingresos de estos clubs no tienen una dependencia tan grande de los resultados deportivos, lo que les facilita mantener la estela del resto de clubs. En este apartado, es preciso mencionar que dicho modelo no es posible mantenerlo a lo largo de los años, dado que el éxito deportivo también influye (aunque en menor medida que en lo que repercute el éxito deportivo en los ingresos televisivos) en la obtención de ingresos por explotación de imagen o Merchandising.

Por otra parte, tenemos los clubs de la Calcio Italiana y la Ligue Francesa. La base de los ingresos de dichos clubs, son los derechos televisivos, y en ese aspecto, corren un mayor peligro, dado que como hemos podido analizar y concluir, los clubs con base a estos ingresos, tienen una mayor dependencia a los resultados deportivos. Como hemos podido mencionar anteriormente, dicha dependencia conlleva tener que mantener o incluso

aumentar el nivel constantemente, dado que en caso de que dichos clubes no obtuvieran éxito deportivo a lo largo de unos pocos años, perderían la estela de los clubes más poderosos, disminuyendo la competitividad y la demanda de dicha liga. Esto último, lo podemos apreciar en el ranking de clubes con mayores ingresos, dado que como hemos podido analizar, los clubes de estas dos últimas ligas analizadas son los clubes que más posiciones están descendiendo en la clasificación de clubes con mayores ingresos.

Asimismo, especial mención merece la Liga BBVA, dado que a consecuencia del reparto televisivo que se da (donde cada club negocia por su cuenta los derechos televisivos), existe una gran dependencia hacia los clubes más “grandes”. Esta dependencia, facilita y aumenta las probabilidades de obtener éxito a dichos clubs (se puede observar como el primer y segundo clasificado en la lista de club con mayores ingresos la han formado el R.Madrid y el F.C.Barcelona a lo largo de los últimos 5 años), pero conlleva una consecuencia negativa para el resto de clubs, dado que cabe la posibilidad de que dichos clubs lleguen a un momento donde les será imposible competir con los clubs internacionales, disminuyendo prestigio y en consecuencia, demanda a la Liga BBVA.

Por otro lado, en este TFG hemos podido analizar la evolución del gasto en fichajes de los distintos clubs. Como hemos apreciado, los clubes ingleses además de ser los equipos con mayores ingresos, son los clubs que mayor cantidad invierten en fichajes, empleando una mayor proporción de los ingresos totales (a excepción de los clubs franceses analizados).

Tras los ingleses, el Bayer de Múnich y los equipos españoles analizados son los clubs que mayor inversión realizan en fichajes. No obstante, la proporción de gasto en fichajes respecto a los ingresos totales es inferior en estos clubs, lo que nos hace indicar que obtienen mayores beneficios o que dicho dinero lo utilizan para hacer frente a otros gastos, como pueden ser sueldos (por ejemplo, según un artículo publicado por Sportingintelligence's Global Sports Salaries Survey (GSSS), “El Real Madrid es el cuarto club que más paga de promedio a sus atletas, seguido del F.C.Barcelona y Bayer de Múnich”).

En el otro extremo tenemos a los clubs franceses, dado que se trata de la liga que menos dinero invierte en fichajes. A pesar de ello, prácticamente el 50% de sus ingresos son destinados para realizar fichajes, lo que demuestra lo anteriormente mencionado: En caso de no obtener mayores ingresos y no realizar inversiones, corren el peligro de no seguir la estela al resto de clubs punteros de Europa.

Por último, es imprescindible mencionar la relación entre el gasto y el éxito en la UCL. Como hemos podido apreciar en la mayoría de los clubs, el hecho de realizar una mayor inversión no ha sido sinónimo de obtener un mejor resultado deportivo. Pero por otro lado, también hemos podido apreciar como el hecho de no invertir o invertir en menor cantidad ha supuesto un empeoramiento de los resultados cosechados en la UCL. Lo que nos hace indicar que la relación gasto en fichajes y éxito deportivo en la UCL no son sinónimos, y que cabe la posibilidad de que existan más variables que afectan al resultado deportivo, como pueden ser los jugadores de la cantera, la interacción entre los distintos participantes de los clubs, la evolución del gasto en fichajes...

8 ANEXOS

8.1 ANEXO 1: Competencias adquiridas

COMPETENCIA	FASE DE REALIZACION
CB2	Durante todo el análisis
CB3	Apartados 5, 6, 7 y 8
CB4	Durante todo el análisis y defensa de la misma
CG01	Apartados 5, 6, 7 y 8
CG02	En la planificación de todo el análisis
CG03	Durante todo el análisis y defensa de la misma
CG04	No incluido dicha competencia oral, únicamente comprensión escrita.
CG06	En la obtención de información para realizar dicho análisis
CG14	Conclusiones intermedias y conclusión final
CG15	Durante todo el análisis, especialmente en la búsqueda de información
CG16	Durante todo el análisis
CG17	Durante todo el análisis
CG19	Durante todo el análisis, especialmente al inicio, especificando el objetivo concreto del TFG
CE02	En la búsqueda de información
CE06	Apartados 5, 6, 7 y 8
CE16	Apartados 5, 6, 7 y 8
CE13	Apartados 5, 6, 7 y 8

9 BIBLIOGRAFIA

- Deloitte, (2014) "Football Money League" UK, disponible en: http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/index.htm
- Deloitte, (anteriores a 2014) "Football Money League" UK, disponible en: http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league-archive/index.htm
- FIFA (2007), "FIFA big count 2006: 270 million people active in football" disponible en http://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf
- FIFA (2014), Página oficial de la FIFA, disponible en <http://www.fifa.com>
- Gay de Liébana (2010), "La economía en los países del AMA, a través del análisis de las finanzas de los Clubes de Fútbol", disponible en http://www.auditors-censors.com/pfv_files/cma/doc/eventos/ama2010/materials/redux.pdf
- Gay de Liébana (2011), "El impacto de los costes salariales en la liga de las estrellas y en la Premier League", disponible en: [http://www.empresistes.org/File/docuteca/G77.18.04.2011_01_Impacto_costes_salariales_Liga_Estrellas_y_Premier_League_\(JMGay\).pdf](http://www.empresistes.org/File/docuteca/G77.18.04.2011_01_Impacto_costes_salariales_Liga_Estrellas_y_Premier_League_(JMGay).pdf)
- Gay de Liébana (2011), "Entrevista a Gay Liébana: Crisis del futbol español", disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=wenrVpS4fIQ>
- Gay de Liébana (2012), "Informe anual sobre la situación económica del futbol español y europeo", disponible en: http://www.empresistes.org/File/docuteca/5_INFORME_ANUAL_SITUACION_ECONOMICA_FUTBOL_ESPANOL-EUROPEO_2012.pdf
- Nick Harris (2014): "Man City, Yankees, Dodgers, RM, Barca best paid in global sport" disponible en <http://www.sportingintelligence.com/2014/04/15/revealed-man-city-yankees-dodgers-rm-barca-best-paid-in-global-sport-150401>
- Solberg, and Haugen, (2010), "European club football: why enormous revenues are not enough?" Sport in Society, 13(2) pp.329-343.
- Transfermarkt (2014) Pagina web especializada en mercado futbolístico, disponible en: <http://www.transfermarkt.es/>
- UEFA (2012), "Distribución de ingresos de la Champions League", disponible en <http://es.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=1858503.html>
- UEFA (2014), Página oficial de la UEFA, disponible en <http://es.uefa.com/index.html>