

**UEFA CHAMPIONS LEAGUE:
EL EXITO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DEPORTIVA**

Sandalio Gómez
Magdalena Opazo
Macarena Barrios

UEFA CHAMPIONS LEAGUE: EL EXITO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DEPORTIVA

Sandalio Gómez¹

Magdalena Opazo²

Macarena Barrios²

Resumen

El objetivo de nuestra investigación es estudiar la evolución y transformación que ha tenido la Copa de Europa desde sus inicios hasta convertirse en la UEFA Champions League como la conocemos hoy en día, buscando específicamente en los factores estratégicos, comerciales, organizativos y económicos que nos permitan describir el proceso de cambio que enfrenta esta organización deportiva en particular.

Para una mejor comprensión de las estrategias de organización deportiva que construyó una matriz, donde tenemos la estrategia de negocio en el eje vertical y la estrategia de los deportes en el horizontal.

La parte comercial y financiera del club es el terreno donde crece el éxito deportivo. La salud financiera permite a un club que tenga buenos jugadores, buenos entrenadores, mejores instalaciones, etc.

Estar en uno u otro cuadrante dependerá del nivel competitivo del club de fútbol. Esto dependerá de las estrategias (de negocios y estrategia de los deportes) desarrolladas por el club, y de la cantidad de área de las estrategias encaminadas a mejorar todas las formas de capital disponible para un club de fútbol hoy en día.

Palabras clave: estrategia, cambio y deporte.

¹ Profesor Ordinario, Dirección de Personas en las Organizaciones, Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE

² Investigador, IESE

UEFA CHAMPIONS LEAGUE: EL EXITO DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DEPORTIVA

Introducción

Hasta la temporada 1992-1993, la UEFA Champions League era conocida como la Copa Europa en todo el mundo. En la Asamblea Extraordinaria de la UEFA en 1991 se decidió reorganizar la competición y fue en ese momento en el que la Copa Europa pasó a llamarse UEFA Champions League y en el que se sentaron las bases de un tipo de competición que hoy traspasa las fronteras europeas y genera millones de euros en el desarrollo de su actividad.

La UEFA nació en el año 1954, y en el año 1955, por iniciativa del periódico deportivo francés *L'Equipe* y de Santiago Bernabéu, el entonces presidente del Real Madrid C.F., se decidió dar inicio a una competición entre clubes a nivel europeo.

En la temporada 1992-1993, la competición, además de adquirir un nuevo nombre, introdujo una serie de cambios en su gestión. El más importante tenía que ver con la sesión de los derechos de televisión y comerciales por parte de los clubes. Lo que pidió la UEFA a los clubes es que estos renunciaran a los beneficios que generaba la competición a cambio de recibir unos pagos fijos por clasificarse para la etapa de grupos, un monto por partido ganado y otro por llegar a la final (Thompson y Magnus, 2003).

La idea que giraba en torno a dicho cambio era la de centralizar las actividades de marketing con el propósito de optimizar los ingresos y asegurar que los fondos recaudados irían directamente a la promoción del fútbol. Los cambios afectarían a todos los agentes relacionados con la competición –clubes, televisiones y patrocinadores–, que para entonces ya era una competición muy prestigiosa.

Según el manual para clubes que la UEFA Champions League publica cada año, los principales cambios introducidos fueron los siguientes (UEFA, 1992):

- Los ingresos que genere la competición serán reinvertidos en fútbol, y parte de los beneficios se repartirá entre los clubes que participen en la competición.
- UEFA Champions League tendrá los derechos de transmisión de los partidos en exclusiva (televisión, radio y derechos comerciales).

- Patrocinadores, proveedores y socios, así como todos los productos, servicios y licencias, pertenecen a la UEFA, quien además tiene los derechos para explotar comercialmente los partidos.
- Se diseñan un nuevo logo e imagen, que simbolizan los valores centrales y estructura de la competición.

El desarrollo de esta nueva modalidad de competición ha permitido que la UEFA Champions League traspase las fronteras de Europa y se convierta en una de las competiciones más prestigiosas. Las cadenas televisivas de todo el mundo pagan por transmitir los partidos de una competición que se juega exclusivamente en Europa. La cobertura de la competición contempla contratos televisivos para transmitir en 230 países, una audiencia de 488 millones de espectadores solo en el mercado europeo, y aproximadamente 20.000 horas de transmisión por temporada (UEFA, 2007). Esto ha ido acompañado de un aumento considerable de los ingresos, que han pasado de 45 millones de euros tras la primera temporada con la nueva forma de gestión (1993), a más de 1.000 millones de euros en la última temporada (Deloitte, 2010).

El nivel de los jugadores, entrenadores y equipos que participan en la UEFA Champions League da origen a una competición con una capacidad impresionante para atraer espectadores de todo el mundo y para generar ingresos millonarios. El éxito alcanzado por esta competición es lo que nos ha motivado a profundizar su estrategia. En este sentido, las preguntas que guían nuestra investigación son: ¿Cuáles son las líneas estratégicas clave que ha seguido la UEFA Champions League tras el proceso transformador de la temporada 1992-1993? ¿Cómo podríamos describir la trayectoria que ha seguido la estrategia de esta competición desde que pasó a llamarse UEFA Champions League?

Modelo conceptual para el análisis de la estrategia en organizaciones deportivas

Según la definición de organización deportiva de Slack (1997), la UEFA Champions League también puede catalogarse como organización deportiva, en tanto su objetivo y actividad participan de la industria del deporte. La UEFA Champions League pertenece a la UEFA, pero tiene su actividad y recursos propios, con lo cual podríamos catalogarla como una entidad deportiva en sí misma.

La UEFA es una asociación de federaciones de fútbol; en particular, es el organismo que agrupa a todas las federaciones de fútbol que existen a nivel europeo. Los cuatro objetivos fundamentales que persigue son:

1. Promover el fútbol a través de la organización de competiciones a nivel de clubes y países.
2. Establecer un gobierno del fútbol que sea cercano a las federaciones y adecuado a la realidad cambiante del fútbol.
3. Optimizar los ingresos que genera en beneficio del fútbol.
4. Gestionar eficientemente los recursos para dar apoyo administrativo a todos los involucrados en el mundo del fútbol.

Por tanto, la organización de competiciones es uno de los objetivos de la UEFA y es lo que da nacimiento a la UEFA Champions League, que es uno de los eventos deportivos más importante del mundo. En ella participan los mejores jugadores y entrenadores en una modalidad de competición tipo liga entre los mejores clubes de Europa. Tiene aficionados no solo en Europa, sino en todos los continentes, y mueve además importantes recursos, que genera a través de contratos por patrocinios y derechos televisivos con una cobertura mundial.

Figura 1

Universo de las organizaciones deportivas encargadas de la promoción y desarrollo del deporte



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez, Opazo y Martí (2010).

Claramente se trata de una competición que traspasa las fronteras de la UEFA y que, además de ser capaz de generar muchos recursos, constituye una marca en sí misma. Una marca que es conocida en el mundo entero por ser “sinónimo de estrellas”.

Desde el esquema que proponen Gómez, Opazo y Martí (2010), la UEFA Champions League no puede encasillarse en un único tipo de organización deportiva (gobierno, productoras de eventos deportivos o promotoras de actividades deportivas), ya que su actividad contempla tanto la organización de la competición (producción de eventos deportivos) como la promoción del deporte a todo nivel (gobierno deportivo). Pertenería, por tanto, al conjunto de organizaciones deportivas que combinan un fuerte énfasis en lo deportivo con un énfasis en lo económico –necesario para poder ofrecer eventos deportivos de alto nivel.

La estrategia que persiguen organizaciones como esta debe ir encaminada en ambos sentidos, respondiendo a las dos actividades que desarrollan para cumplir adecuadamente con su misión. Es por esto que el modelo conceptual a través del cual estudiamos las estrategias de este tipo de organizaciones deportivas contempla tanto el énfasis en lo deportivo como en lo económico o empresarial (Kase, Gómez, Urrutia et al., 2006).

Queremos decir que se trata de organizaciones deportivas que requieren de sostenibilidad económica tanto para promover el deporte a todos los niveles como para ofrecer espectáculos deportivos de alta calidad, es decir, requieren tanto de lo económico como de lo deportivo para sacar adelante su actividad principal.

En base a estos dos énfasis se construye una matriz compuesta por cuatro cuadrantes que hacen alusión a temas de jardinería para describir los cuatro posibles estados en los que puede encontrarse una entidad deportiva de estas características. En la Figura 2 podemos observar los cuatro posibles cuadrantes que se generan a partir del énfasis –alto o bajo– en lo deportivo, y el énfasis –alto o bajo– en lo económico o empresarial.

Además del énfasis en lo deportivo y económico o empresarial, existen distintas formas de capital que pueden ser explotadas por este tipo de entidades y que les pueden ayudar a fortalecer su posición en la matriz. Existe capital económico –que hace referencia a la habilidad que tienen para generar ingresos y beneficios a través del desarrollo de su actividad–, capital histórico –relacionado con la ilusión que genera el fútbol entre la población, o la tradición que tiene el deporte en una determinada población– y capital social –en función de la actividad social que desarrolla el club en el entorno en el que opera.

Figura 2

Matriz para el análisis de las estrategias deportiva y económica de los clubes de fútbol profesional



Fuente: Kase, Gómez, Urrutia et al., (2006).

De la Copa Europa a la UEFA Champions League¹

Como ya hemos señalado anteriormente, hasta la temporada 1992-1993, cada club negociaba los derechos televisivos con las televisiones locales, llevaba sus propios patrocinadores al campo y gestionaba los contratos comerciales. Tras el Congreso Extraordinario de la UEFA en 1991, se decidió reorganizar la forma en que hasta entonces se había desarrollado la competición y centralizar las actividades de marketing de cara a optimizar los ingresos y asegurar que los fondos generados por la competición fueran directamente en beneficio del fútbol (Thompson y Magnus, 2003).

El concepto guía era el de marketing centralizado, es decir, centralizar todo aquello relacionado con la competición para crear una única imagen de marca. Esto implicaba un nuevo tipo de

¹ La información proviene principalmente de Thompson y Magnus (2003) y de otras fuentes de Internet.

Por tanto, la transformación que implicaba el concepto de marketing centralizado significó un cambio profundo en la relación entre UEFA, clubes, patrocinadores y cadenas de televisión. Para implementar esta transformación, la UEFA diseñó un conjunto de manuales para cada uno de estos agentes, con la idea de dejar muy en claro lo que se requería de cada uno para que esta nueva forma de organizar la competición generase valor para todas las partes involucradas.

Una vez vistos los cambios que se introdujeron en la temporada 1992-1993, pasamos a detallar la metodología que hemos utilizado para estudiar la estrategia seguida por la UEFA Champions League, para luego pasar al análisis de los resultados económicos y deportivos que ha conseguido la competición.

Metodología

A partir de la matriz de Kase, Gómez, Urrutia et al., (2006) hemos querido estudiar la estrategia de la UEFA Champions League. Nuestra intención es conocer las posibilidades que esta matriz nos proporciona para analizar la estrategia de una entidad deportiva que no es un club de fútbol profesional –que es lo que hemos hecho en otras ocasiones (Kase, Gómez, Urrutia et al., 2006; Gómez, Martí y Opazo, 2010)–, sino una competición para clubes de fútbol profesional.

El objetivo central de esta investigación es analizar la estrategia seguida por la UEFA Champions League desde el momento transformador que se vivió en el inicio de la temporada 1992-1993, hasta la última temporada sobre la que tenemos datos, 2008-2009. Según Mintzberg y Waters (1982), la estrategia es algo que suele ser relativamente estable en las organizaciones y que, de llegar a cambiar, el cambio es un proceso complejo, lo que haría preferible estudios en profundidad y de carácter longitudinal que contemplen largos periodos de tiempo.

Utilizando fuentes de información secundaria, hemos elaborado una base de datos que contiene un conjunto de variables relacionadas con los resultados deportivos y económicos de la UEFA Champions League, así como también variables relacionadas con las distintas formas de capital que nos permiten definir la situación y trayectoria que ha seguido la entidad dentro de nuestra matriz conceptual.

Las principales variables que analizamos tienen que ver con ingresos y gastos de explotación, fuentes de ingreso y destino de los gastos, estructura de la competición, pagos a los clubes participantes y pagos solidarios, así como audiencias y espectadores.

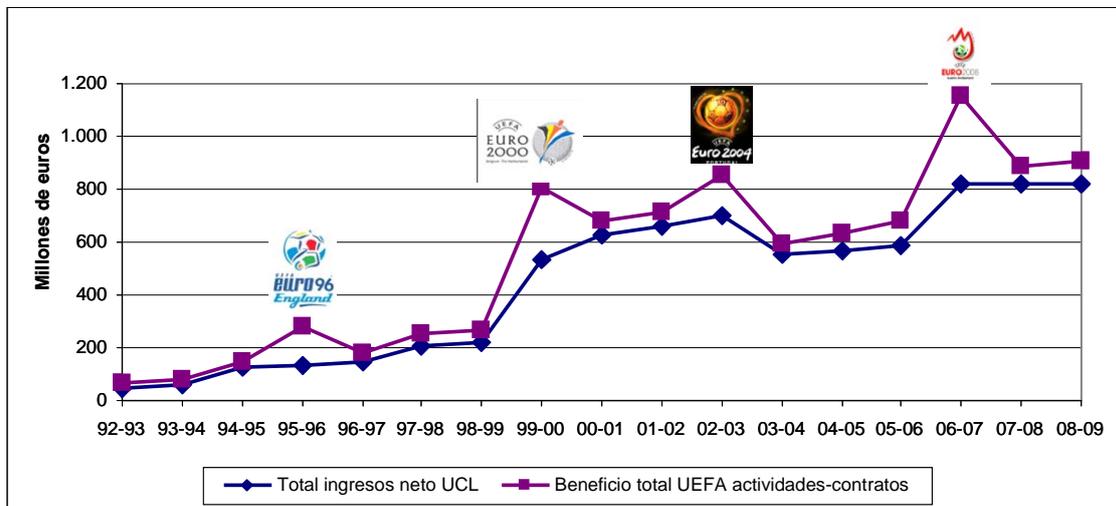
A partir de esto hemos desarrollado un análisis cuantitativo en el que comparamos la situación de los clubes respecto de estas variables para llegar a definir los elementos clave de la estrategia de la UEFA Champions League y la trayectoria que ha seguido desde la temporada del cambio (1992-1993).

Análisis de la estrategia económica

El análisis de la estrategia económica seguida por la UEFA Champions League contempla datos relacionados con la importancia que tienen los ingresos que genera esta competición en el total de ingresos de la UEFA, el origen de los recursos de la UEFA Champions League y la forma como se redistribuyen los recursos según distintos conceptos.

Figura 4

Ingresos de la UEFA y UEFA Champions League, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)".

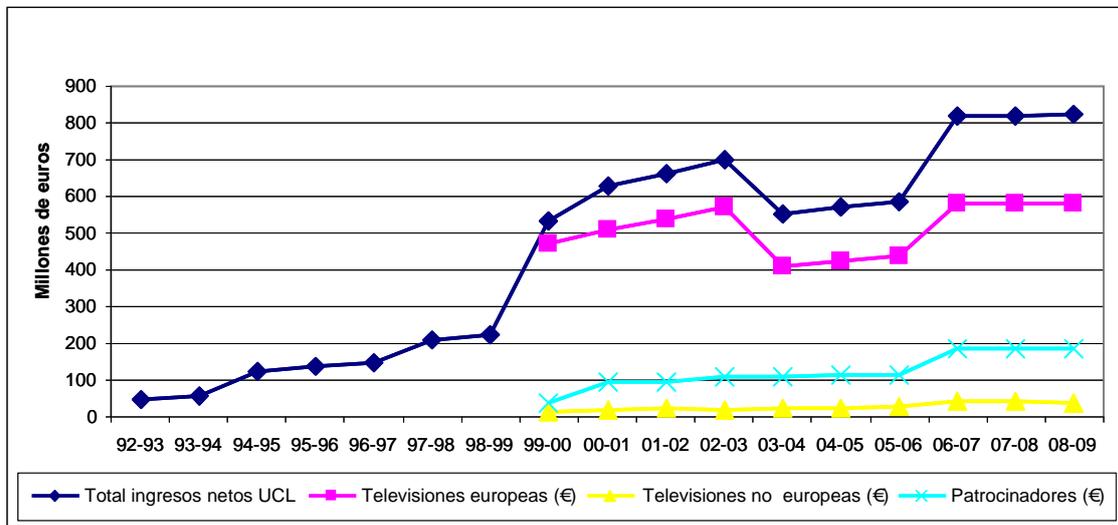
La Figura 4 nos muestra que los ingresos que genera la UEFA Champions League representan la mayor fuente de ingresos que tiene la UEFA. Solo en los años en que hay Copa Europa de Naciones, los recursos que genera la UEFA Champions League representan una proporción más baja respecto del total de recursos de la UEFA.

Por lo demás, resulta muy relevante el crecimiento que han experimentado los recursos de la UEFA, que han pasado de 67 millones de euros en la temporada 1992-1993 a más de 900 millones en la temporada 2008-2009. El aumento se debe principalmente al crecimiento que han tenido los ingresos de la UEFA Champions League, que han pasado de 46 millones en la temporada 1992-1993 a 822 millones en la temporada 2008-2009.

Por tanto, no solo han aumentado considerablemente los ingresos de la UEFA y de la UEFA Champions League, sino que los ingresos de la UEFA han aumentado gracias al crecimiento de los ingresos que genera la UEFA Champions League. Esta competición es la que genera casi la totalidad de los recursos con los que cuenta la UEFA anualmente, de manera que la centralización de los ingresos ha permitido a la UEFA aumentar sus ingresos considerablemente a través de las actividades y contratos que genera la UEFA Champions League.

Figura 5

Origen de los ingresos de la UEFA Champions League, 1992-2009

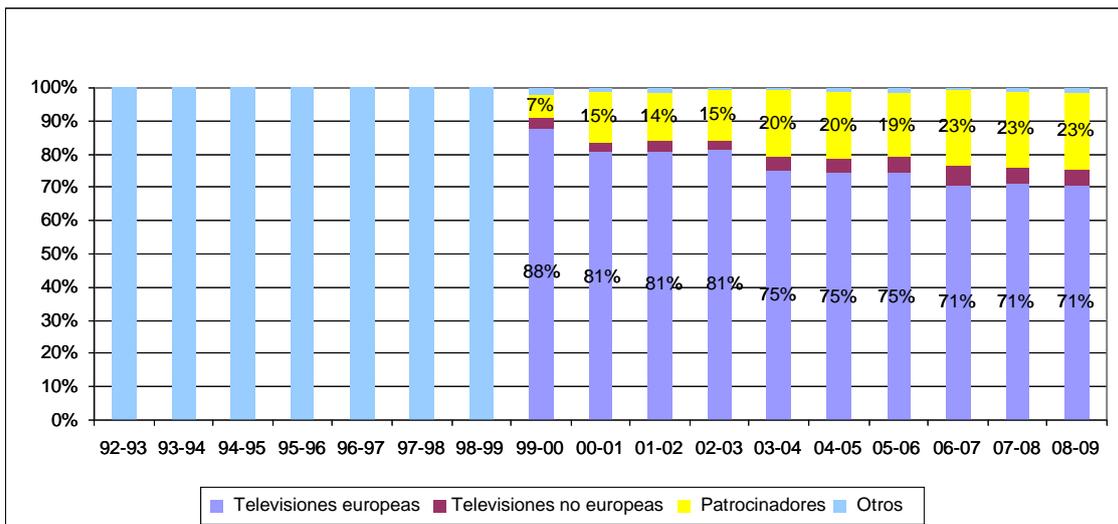


Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)".

La Figura 5 nos muestra la evolución que han tenido las distintas fuentes de ingresos que componen los ingresos totales de la UEFA Champions League. Esto nos permite conocer la relevancia que tienen los contratos con las cadenas televisivas en los ingresos de la competición, así como la relación directa que existe entre estas dos variables. Por otro lado, llama la atención el crecimiento que han tenido los ingresos por patrocinios entre la temporada 1999-2000 y 2008-2009, especialmente si tenemos en consideración que el número de patrocinadores es casi el mismo durante todas las temporadas, porque por definición no pueden ser más de ocho.

Figura 6

Distribución según fuente de ingresos de la UEFA Champions League, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)".

Si miramos los ingresos en términos relativos, como nos muestra la Figura 6, vemos con claridad la creciente relevancia que han ido adquiriendo los contratos con patrocinadores. Aunque los contratos con las televisiones han representado siempre entre el 70% y 90% de los ingresos, los contratos con los patrocinadores han pasado de ser el 7% de los ingresos totales a ser el 23%.

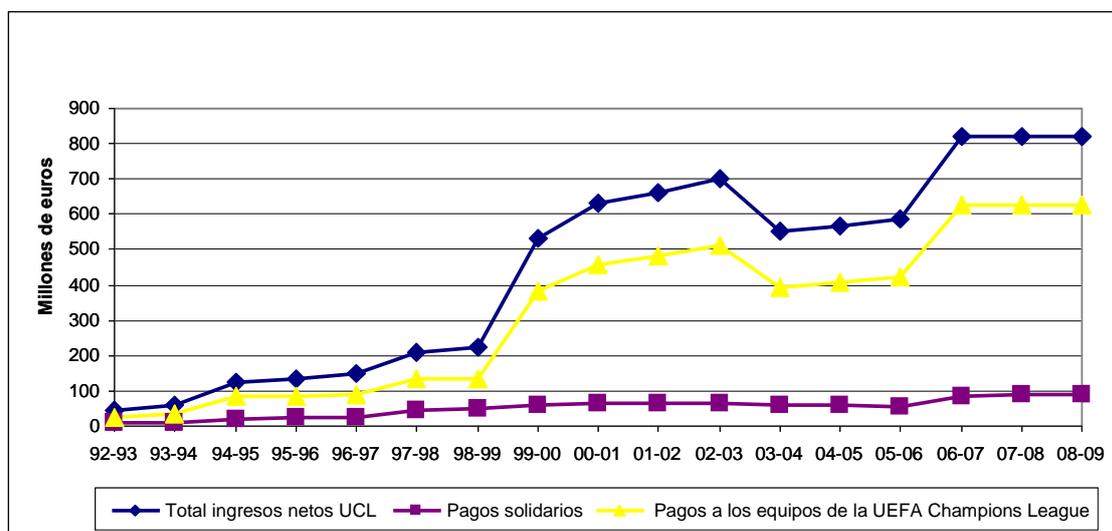
También resulta interesante lo que sucede con la proporción que representan los ingresos por contratos con cadenas televisivas fuera de Europa. El incremento va del 3% en la temporada 1999-2000 al 5% en la temporada 2008-2009, lo que en términos absolutos se traduce en que estos ingresos se han más que duplicado en diez años. Esto nos refleja la relevancia que ha ido adquiriendo la competición en países y regiones que ni siquiera participan en ella.

Podríamos señalar que al igual que ha sucedido con los clubes de fútbol profesional, la relevancia creciente de los ingresos por patrocinios es reflejo de una tendencia que se ve cada vez más en la actualidad en las organizaciones deportivas relacionadas con el deporte profesional. Estas organizaciones, que son a la vez promotoras del deporte y productoras de eventos deportivos, tienden a diversificar sus fuentes de ingresos, siendo la televisión muy importante y cada vez más los ingresos por actividades de marketing y comerciales.

Hemos visto los ingresos y las fuentes de ingreso de la UEFA Champions League, pero otro tema económico muy importante de esta competición son los ingresos que redistribuye en sus pagos solidarios y pagos a los clubes que participan en la competición.

Figura 7

Redistribución de los ingresos de la UEFA Champions League, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)".

La Figura 7 nos muestra la redistribución que hace la UEFA Champions League de los ingresos que genera por los contratos con las televisiones, contratos con patrocinadores y otros. Los pagos a los clubes que participan en la competición han pasado de ser 24 millones de euros a 626 millones en la temporada 2008-2009, y han pasado de representar el 53% de los ingresos totales que recauda la UEFA Champions League al 70% en la última temporada.

Los pagos solidarios, es decir, los pagos que la UEFA realiza a todas las asociaciones nacionales afiliadas a su organización –todas las asociaciones nacionales de fútbol europeas– parecen, a

primera vista, haberse mantenido relativamente estables en el tiempo. Sin embargo, los datos nos muestran que los pagos solidarios han pasado de 11 millones de euros a 88 millones en total, y si miramos el promedio por país, de 1,4 millones a 5,2 millones.

Por tanto, los ingresos de la UEFA Champions League han aumentado considerablemente con el tiempo. Principalmente gracias a los contratos televisivos y a los establecidos con patrocinadores. La televisión sigue siendo la principal fuente de ingresos para esta entidad deportiva, aunque el desarrollo de la actividad comercial ligada a la relación con los patrocinadores ha ido creciendo significativamente con el tiempo.

Algo particular de esta entidad es que todos los ingresos que genera son redistribuidos en un conjunto de actividades orientadas a la promoción del fútbol y de la competición en sí. Hemos visto que la redistribución hacia los que participan ha estado directamente relacionada con el crecimiento de los ingresos de la competición, y la tasa de crecimiento promedio ha sido del 30%.

La redistribución hacia las asociaciones también ha crecido, aunque a tasas más bajas. De manera que, en términos económicos, la UEFA ha estado respondiendo a sus objetivos fundamentales: asegurar los recursos necesarios para promover el fútbol en todos sus niveles.

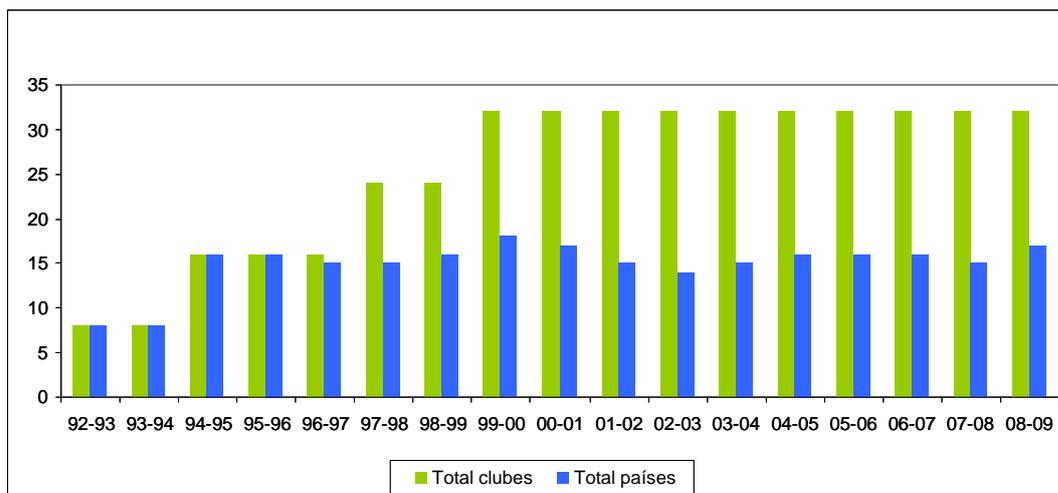
Análisis de la estrategia deportiva

El análisis de la estrategia deportiva de la UEFA Champions League contempla la revisión de los datos que existen respecto del número de países y clubes que participan en la competición, la proporción de estos que viene de las ligas *top five* (Italia, Inglaterra, Francia, España y Alemania) y del resto de ligas europeas, y el número de fases y partidos que contempla la competición.

Estos datos nos proporcionan información respecto de las distintas decisiones que ha tomado la entidad en temas que influyen directamente sobre la estructura de la competición, que es justamente el foco deportivo de su estrategia.

Figura 8

Países y clubes que participan en la competición, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)".

La Figura 8 nos muestra el número de clubes y países que han participado en la competición desde la temporada 1992-1993 en adelante. Lo primero que se ve es que hasta la temporada 1995-1996, el número de países y clubes que participa era exactamente el mismo, aunque se duplica el número de países y clubes tras la temporada 1993-1994 (de 8 a 16 países).

Posteriormente, el número de países pasa a estar siempre por debajo del número de clubes, lo que significa que de un mismo país va más de un club a la competición, ya que el número de países se mantiene relativamente estable entre 14 y 17 desde la temporada 1992-1993 hasta 2008-2009.

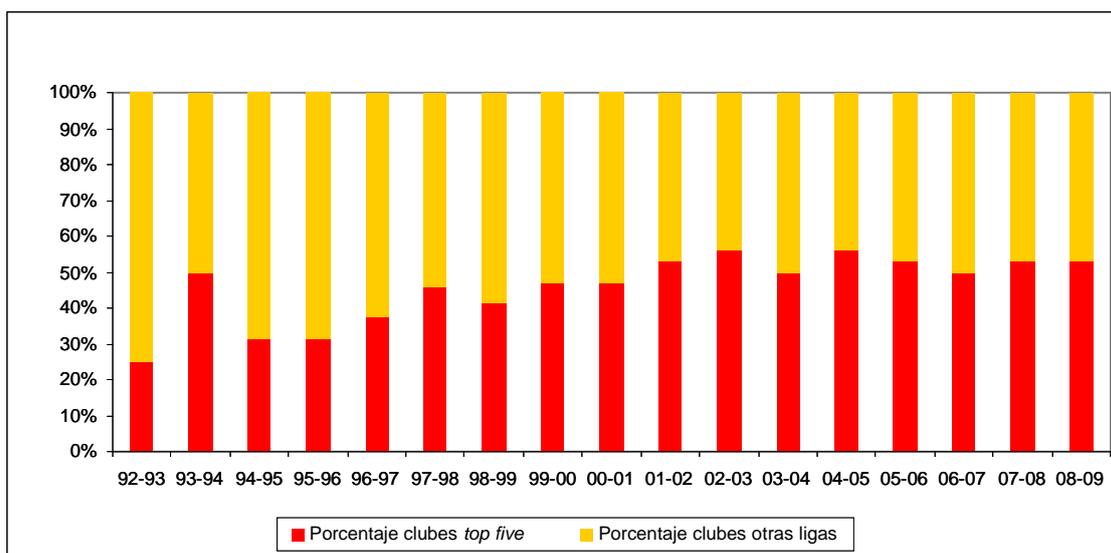
El número de clubes, por su parte, pasa de 8 a 16 en la temporada 1994-1995, de 16 a 24 en la temporada 1997-1998, y de 24 a 32 en la temporada 1999-2000, para mantenerse en 32 hasta la actualidad.

Esta diferencia entre número de clubes y de países, así como su evolución, nos refleja que el número de clubes ha sido más determinante en la competición que el número de países. Sin embargo, el cambiar la competición en función del número de clubes tiene un límite, porque tras el paso de 24 a 32 clubes no se ha vuelto a cambiar.

Podemos interpretar que el mantenerse en 32 clubes tiene que ver con el haber alcanzado el número óptimo, ya sea para la forma de la competición como para que realmente participen todos aquellos clubes que constituyen el núcleo más fuerte del continente europeo.

Figura 9

Evolución de la participación de ligas *top five* y resto de ligas europeas, 1992-2009



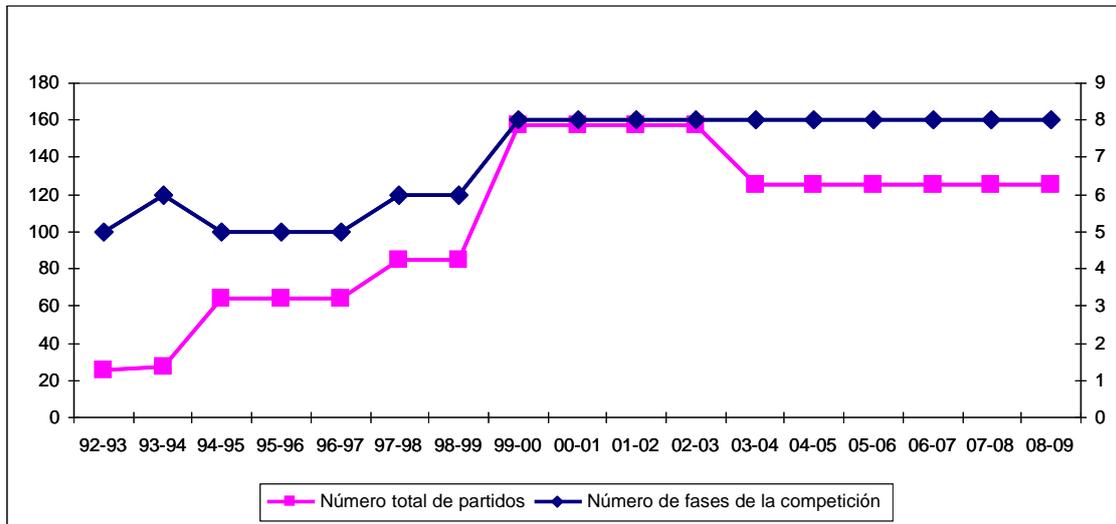
Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)".

Podríamos pensar que en la medida en que participan más clubes o equipos, lo que aumenta es la participación de las ligas más fuertes. Sin embargo, la Figura 9 nos muestra que la representación de las ligas más fuertes y el resto de ligas ha tendido, con el tiempo, al equilibrio. En un comienzo había más desproporción, pero a partir de la temporada 2001-2002, la proporción se va estabilizando alrededor del 50%. Con lo cual, el aumento en el número de clubes no ha significado un aumento de la participación de clubes de las ligas más fuerte de Europa. La tendencia ha sido, más bien, hacia una competición de ligas bastante equilibrada en este aspecto.

Una vez visto el número de clubes y países, así como la representación que tienen las ligas más fuertes respecto del total de ligas que participan en la UEFA Champions League, queremos profundizar en temas de estructura de la competición en función del número de etapas y partidos. Ambos hacen referencia a decisiones propias del ámbito deportivo que debe tomar la organización.

Figura 10

Evolución del número de partidos y fases de la competición, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)".

En la Figura 10 vemos que hasta la temporada 1998-1999 había bastante inestabilidad tanto en el número de partidos como en el de fases, pero ya en la temporada 1999-2000 el número de fases se estabiliza totalmente, y el número de partidos experimenta dos fases muy marcadas: una primera con 157 partidos y una segunda con 125 partidos.

Lo primero que observamos es que más partidos no necesariamente representa mejora, porque hubo cuatro temporadas en las que se experimentó con 157 partidos totales, pero en la temporada 2003-2004 el número de partidos cayó a 125, cifra que se mantiene hasta la actualidad. Por lo demás, se ve que en un comienzo se jugó más con las decisiones respecto del número de partidos y de fases, pero este tema comenzó a estabilizarse a partir de la temporada 1999-2000.

Los resultados deportivos nos muestran la evolución que ha seguido la estructura de la competición. Vemos que el número de clubes ha aumentado considerablemente, mientras que el número de países se ha mantenido estable. Por otra parte, la participación de las ligas más fuertes de Europa se ha estabilizado y alcanzado un cierto equilibrio, a la vez que se ha estabilizado el número de partidos y fases.

Por tanto, vemos que los resultados deportivos tienden a alcanzar niveles estables. Esto nos llevaría a interpretar que la competición ha alcanzado su forma óptima, partiendo de la base de una competición en formato de liga.

Análisis del capital social e histórico de la UEFA Champions League

El modelo económico y deportivo de la UEFA Champions League depende también del uso que haga la competición de las distintas formas de capital que existen disponibles para este tipo de organizaciones. Ya hemos visto que existen diversas fuentes de ingresos y que la competición puede explotar cualquiera de estas para hacer que sus ingresos aumenten.

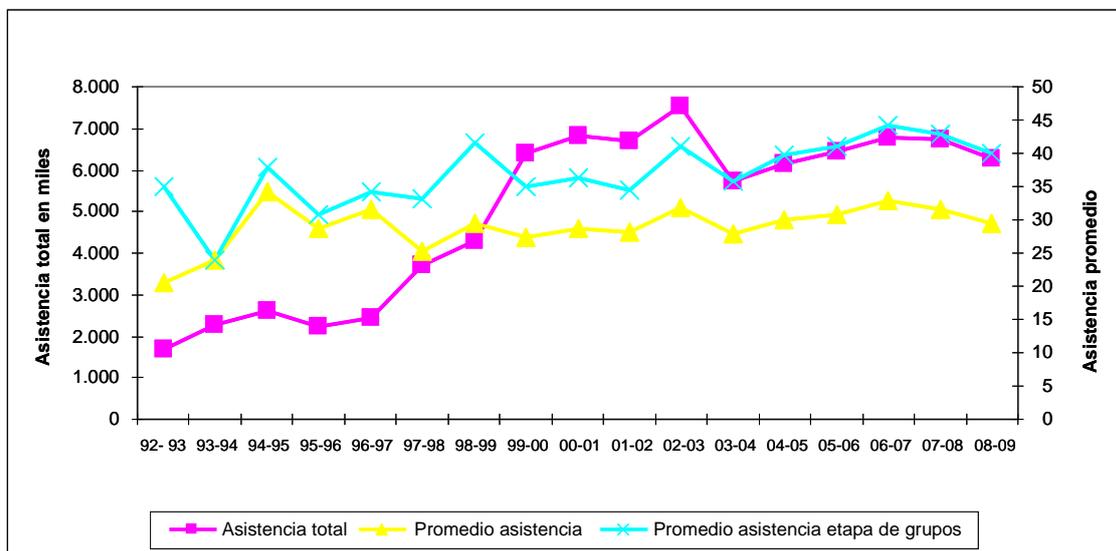
En términos de capital económico, como hemos visto, la UEFA Champions League tiene un potencial enorme, y con los ingresos que genera a partir de su propia actividad, tiene recursos más suficientes –y en crecimiento–, aunque todavía queda margen para crear valor a partir de los beneficios económicos que genera la competición.

Además del capital económico, tenemos el capital social y el capital histórico. Respecto de este último, podemos señalar que se trata de una competición que nace en el año 1955, que ha tenido 54 ediciones desde entonces y en la que han participado 106 clubes europeos solo desde el año 1992. Se trata de una competición con una trayectoria muy larga y de un trofeo que han ganado clubes tan prestigiosos como el Real Madrid CF (9 veces), el AC Milan (7 veces), el Liverpool (5 veces) y el Bayern Munich (4 veces).

El capital social lo evaluamos en función del impacto social de la competición, que establecemos a través de la asistencia a los estadios y los ingresos por derechos televisivos en Europa y fuera de Europa. Esto nos permite tener una medida de la participación de la población general en la competición.

Figura 11

Evolución de la asistencia total y promedio a los estadios, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de archivos de la UEFA.

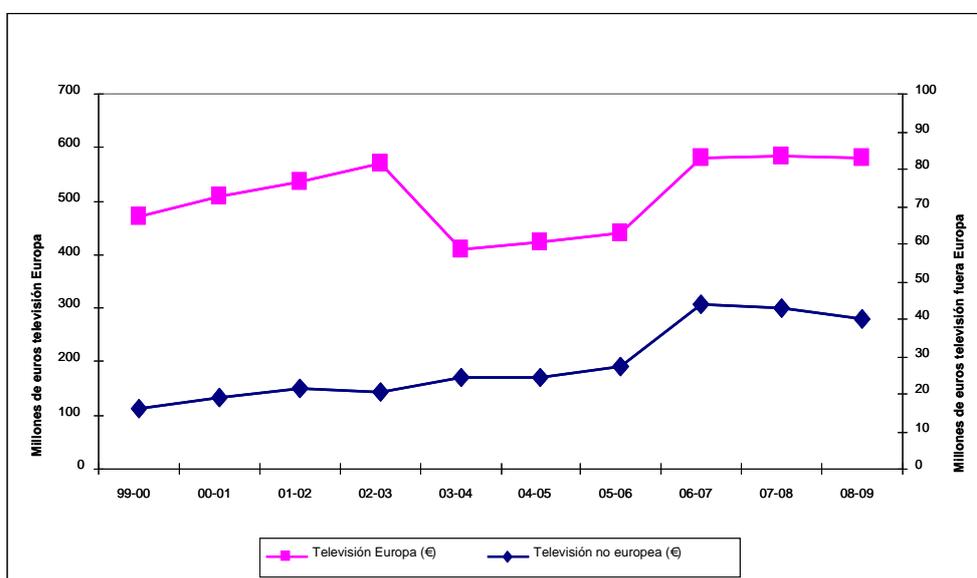
En la Figura 11 vemos la evolución que ha tenido la asistencia total y promedio a los estadios, tanto para la competición en general como a partir de la etapa de grupos (GS). En términos absolutos, la asistencia total a los estadios ha aumentado considerablemente en el periodo que estamos estudiando. El total de personas que asisten a la UEFA Champions League ha pasado de

1,7 millones de espectadores durante la temporada 1992-1993 a 6,3 millones en la temporada 2008-2009.

Sin embargo, si miramos la evolución del promedio de asistentes por partido, vemos que la tendencia ha sido relativamente estable para todo el periodo. Algo similar sucede con la asistencia promedio para los partidos que se disputan desde la etapa de grupos en adelante, que sigue una trayectoria muy parecida. Lo interesante es que la asistencia promedio es más alta para los partidos que tienen lugar a partir de la etapa de grupos (GS) en adelante. Con lo cual, aumentar el número de partidos desde la etapa de grupos en adelante tiene un efecto sobre la asistencia promedio, probablemente más del que tiene el aumento del número de partidos en general.

Figura 12

Evolución de los ingresos por televisión en Europa y fuera de Europa, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)".

Aunque ya trabajamos con datos sobre los ingresos por contratos con las cadenas televisivas, hemos querido agregar un gráfico que detalla la evolución que han tenido estos ingresos, y en la Figura 12 comparamos los ingresos por televisiones en Europa y fuera de Europa. Aunque los ingresos por televisión son considerablemente más altos para los contratos con las televisiones europeas, llama la atención el crecimiento que han tenido los contratos con televisiones fuera de Europa. Además, se trata de un crecimiento más constante y menos marcado por los contratos de más de un año que suelen hacerse para este tipo de organizaciones.

Tenemos, por un lado, que la asistencia promedio se ha mantenido relativamente estable durante el periodo que estamos analizando, pero por otro, que los contratos con las televisiones fuera de Europa han ido en aumento. Entendemos que la estabilidad de la asistencia a los estadios está directamente relacionada con la capacidad fija que estos tienen, lo que hace extremadamente difícil crecer vía asistencia a los estadios.

Sin embargo, el interés por la competición va más allá de los países que en ella participan y, cada vez más, la UEFA Champions League está llegando a lugares más alejados del Viejo

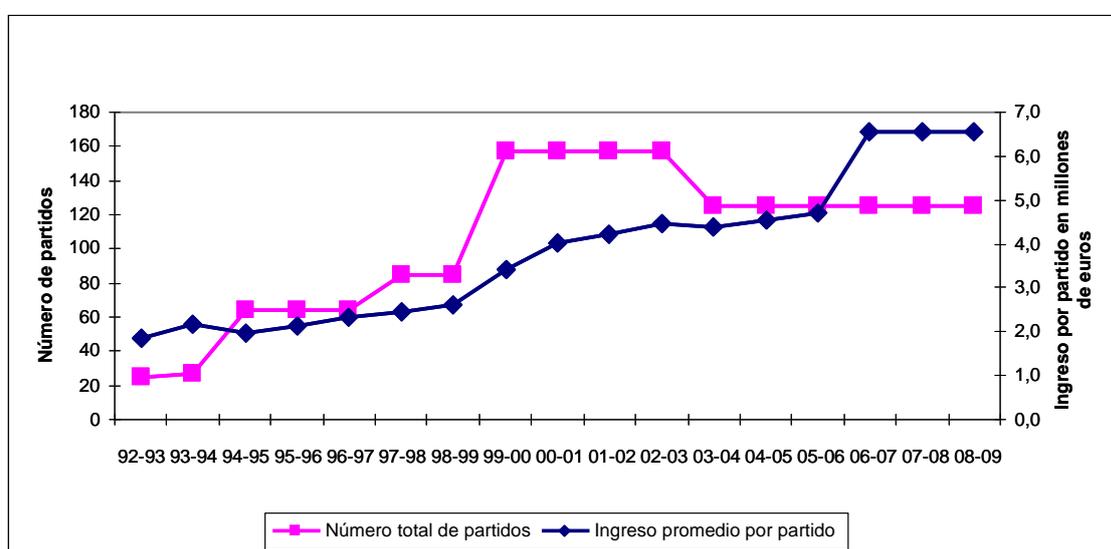
Continente. Los datos nos muestran que la tradición que tiene en Europa y lo atractivo de la competición, hacen que la afición supere las fronteras europeas. Esto significa que todavía hay un potencial de crecimiento enorme vía contratos con televisiones fuera de Europa y todo tipo de actividades que se realicen en la línea de potenciar afición fuera de Europa.

Relación entre los resultados deportivos y económicos

Antes de explicar la trayectoria que ha seguido la UEFA Champions League, queremos poner en contraste los resultados económicos y deportivos para ver en qué medida las actividades propias de la competición se relacionan con el crecimiento que han experimentado los ingresos desde la temporada 1992-1993.

Figura 13

Número de partidos e ingresos promedio por partido, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)" y archivos de la UEFA.

En la Figura 13 ponemos en contraste el número total de partidos que se juegan en la UEFA Champions League y los ingresos promedio por partido que genera la competición. Lo primero que vemos es el crecimiento sostenido de los ingresos promedio por partido durante todo el periodo analizado, a tasas que oscilan entre el 3% y el 7%.

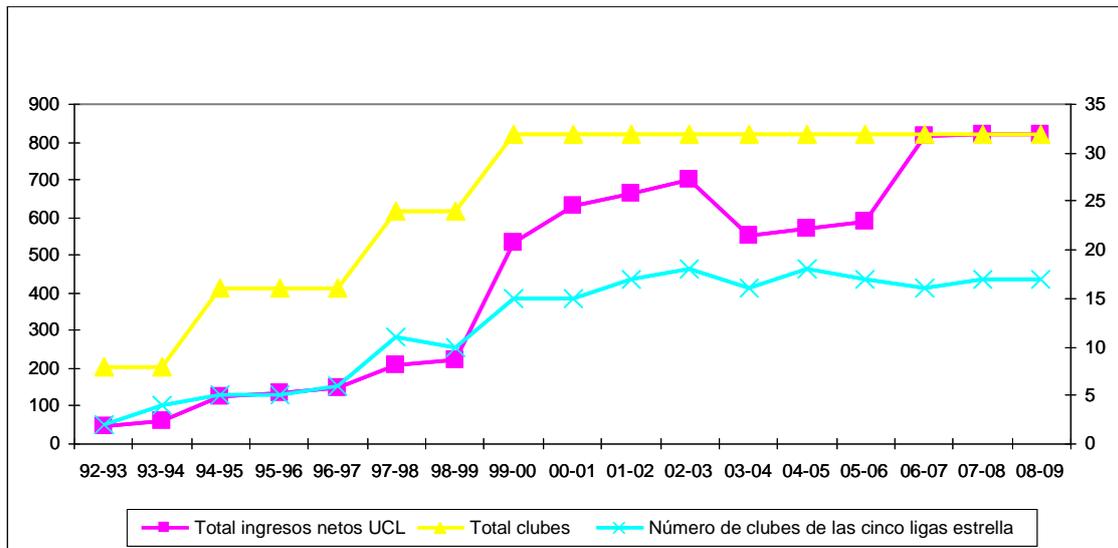
Lo interesante es lo que sucede desde la temporadas 1999-2000 en adelante. En dicha temporada, el número de partidos aumenta considerablemente (de 85 a 157), y también lo hace el ingreso promedio, cuya tasa de crecimiento pasa del 6% al 31%.

Luego, en la temporada 2003-2004, el número de partidos cae de 157 a 125, mientras que los ingresos promedio por partido siguen en aumento, aunque a tasas de crecimiento bajas. Finalmente, aunque el ingreso promedio por partido aumenta considerablemente, el número de partidos se mantiene estable. El aumento, en este caso, tiene que ver con el haber firmado contratos más altos con las cadenas televisivas –aumentan los ingresos de la UEFA Champions League, aunque el número de partidos se mantiene estable.

Esto lo podemos interpretar como que hasta la temporada 1999-2000, el aumento en el número de partidos estaba asociado a un aumento de los ingresos promedio. Sin embargo, desde la temporada 2006-2007, el crecimiento de los ingresos promedio por partido se asocia más a contratos más altos con la televisión que al aumento en el número total de partidos que se juegan en la UEFA Champions League.

Figura 14

Ingresos UEFA Champions League, participación de clubes, total y clubes de las cinco ligas estrella europeas, 1992-2009



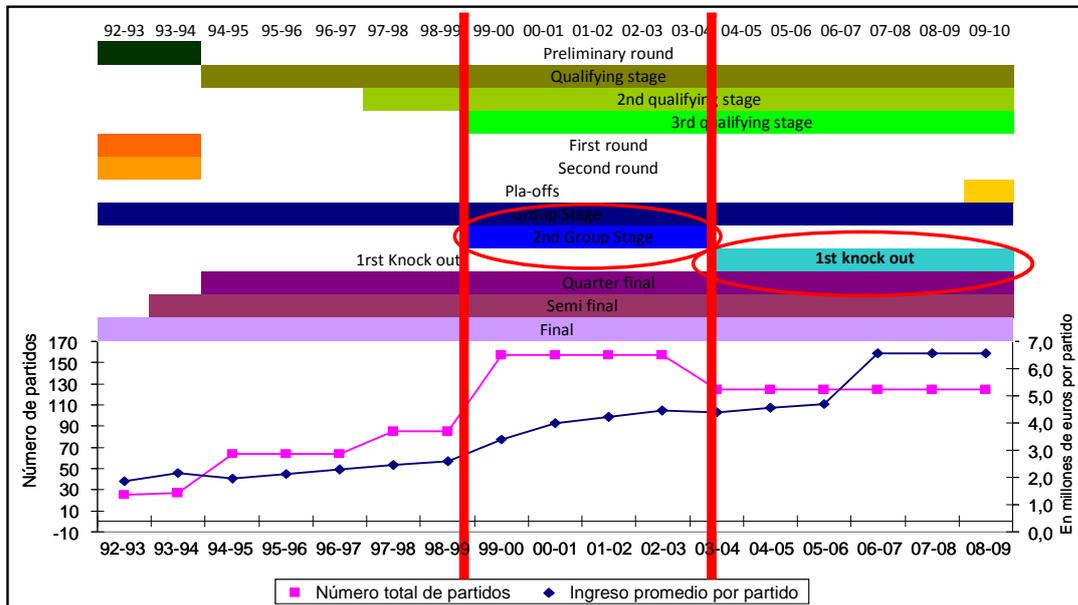
Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)" y archivos de la UEFA.

La Figura 14 nos muestra que entre la temporada 1992-1993 y la temporada 1999-2000, los ingresos de la UEFA Champions League crecían a la vez que aumentaba el número de clubes que participaba de la competición y el de clubes provenientes de las cinco ligas más fuertes de Europa (clubes estrella). Sin embargo, a partir de dicha temporada, la participación de clubes estrella se estabiliza, a la vez que se estabiliza el número total de clubes que participa en la competición.

Esto puede interpretarse como que de los 32 clubes que participan en la competición, entre los cuales 15 o 20 son clubes estrella, genera las condiciones óptimas para que los ingresos promedio por partido continúen en aumento. A partir de dicho óptimo, el aumento en los ingresos depende de otras variables.

Figura 15

Estructura de la competición e ingresos promedio, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia a partir de "Resultados Financieros UEFA (1992-2009)" y archivos de la UEFA.

En la Figura 14 vemos lo que sucede con el número de partidos, el formato de la competición y los ingresos promedio de la UEFA Champions League. Lo primero que se observa es que se distinguen tres etapas distintas en función de las tres variables que analizamos.

Entre las temporadas 1992-1993 y 1998-1999, el formato de la competición consideraba cambios, tanto en las fases iniciales de la competición como en las fases finales –en las primeras ediciones se prueba con más fases de cualificación, a la vez que poco a poco se van añadiendo etapas finales (cuartos de final y semifinales). Este movimiento a nivel de fases iniciales y finales iba acompañado de un aumento de los ingresos promedio –aunque cada vez a tasas más bajas.

Entre la temporada 1999-2000 y la temporada 2002-2003, una vez estabilizadas las etapas iniciales y finales, se decide incorporar una fase más antes de llegar a las etapas finales, *second group stage*. Esto significó un aumento del número total de partidos, acompañado de un aumento de los ingresos promedio por partido, pero a tasas decrecientes.

En la última etapa, a partir de la temporada 2003-2004, se sustituye la *second group stage* por una etapa de eliminatoria, manteniendo todo lo demás igual. Esto llevó a que los ingresos promedio por partido siguieran creciendo a tasas decrecientes hasta la firma del nuevo contrato trianual con las televisiones, lo que claramente conlleva un aumento significativo de los ingresos promedio por partido.

Esto significa que genera mayores ingresos incorporar partidos en las etapas finales de la competición, a lo que se suma el atractivo adicional que tiene para las televisiones el que las fases a agregar tengan el formato de eliminación directa (eliminatorias), al menos más atractivo de lo que resulta una segunda fase de grupos.

Modelo deportivo y económico de los clubes

Una vez revisados los resultados deportivos y económicos de la UEFA Champions League, así como las distintas formas de capital de las que dispone la competición en la actualidad, queremos describir la trayectoria de la estrategia seguida por la competición en el marco del esquema conceptual planteado al comienzo de la investigación.

Como hemos podido ver, la UEFA Champions League es una competición que procede de la que hasta la temporada 1992-1993 se conocía como Copa Europa de Clubes. Para entonces ya era una competición de alto prestigio, en la que, año a año, se daban encuentro los mejores clubes de Europa.

Figura 16

Trayectoria de la estrategia deportiva y económica o empresarial de la UEFA Champions League, 1992-2009



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el origen que tiene la UEFA Champions League, en la Figura 16 ponemos a esta competición en el cuadrante de “Flores sin jardín” como posición inicial. La competición gozaba del capital histórico y social suficiente como para mejorar su posición, tanto en lo económico como en lo deportivo. Por tanto, de nuestro análisis se desprende que en la temporada 1992-1993 esta era la posición con la que se da inicio a la UEFA Champions League.

Con el paso del tiempo y las distintas combinaciones entre número de clubes y países que participan, así como entre las distintas fases que dan forma a la estructura de la competición, nos encontramos con que poco a poco se va alcanzando el óptimo. Partiendo de la base que el formato de la competición es de tipo liga (todos los participantes del torneo se enfrentan en un número constante de oportunidades), que es el más utilizado en fútbol, poco a poco vemos cómo el número de países y de clubes se va estabilizando, así como también el de partidos y fases. Esto lo interpretamos como que se va alcanzando un óptimo en términos deportivos.

A la vez que la UEFA Champions League alcanza el óptimo en términos deportivos, sus resultados económicos también van mejorando. De hecho, los resultados deportivos se estabilizan, pero los

económicos siguen creciendo. La competición explota el capital económico, social e histórico para alcanzar el cuadrante “Paraíso”, que es en el que se encuentra en la actualidad.

Sin embargo, en la medida en que los resultados económicos siguen creciendo y se siga manteniendo el número de partidos, aunque bajo distintas combinaciones, la posición no es fija y todavía tiene margen para seguir mejorando. El desafío está en lograr que el haber alcanzado el Paraíso no signifique emprender el camino hacia abandonarlo, sino en aprovechar aquellos espacios que todavía presentan margen para mejorar.

Conclusiones

La transformación de la Copa Europa de Clubes en la UEFA Champions League fue mucho más que un cambio de imagen y de nombre. La centralización de la gestión comercial por parte de la UEFA tuvo enormes implicaciones para los agentes relacionados con la competición (clubes, patrocinadores y televisiones), aunque también para la competición en sí misma.

La centralización de los contratos con patrocinadores y televisiones ha hecho que la competición pasara de no generar ingresos a generar 46 millones en la temporada 1992-1993, y más de 1.000 millones en la temporada 2008-2009. Así, los ingresos que genera la UEFA Champions League constituyen, desde entonces, la principal fuente de recursos de la UEFA.

La principal fuente de ingresos de la competición tiene que ver con los contratos con las televisiones, aunque va creciendo la importancia de los contratos con patrocinadores, que han pasado de 37 millones de euros en la temporada 1992-1993 a 188 millones en la temporada 2008-2009.

El aumento de los ingresos que observamos se correlaciona directamente con el aumento del monto a distribuir entre los clubes que participan y entre las asociaciones a las que representa la UEFA. De este modo, el aumento en los ingresos ha significado un crecimiento de los montos a distribuir, con lo cual, la finalidad de la transformación se ve plenamente satisfecha y, cada vez más, la UEFA tiene recursos para apoyar el fútbol a todos los niveles.

Respecto de los resultados deportivos, lo que hemos observado es que poco a poco se han ido estabilizando las principales decisiones relacionadas con la estructura de la competición: número de países, de clubes, de partidos y de fases. Sin embargo, el contenido, es decir, la forma de cada una de las fases y, en particular, la de las fases finales, todavía permite hacer más atractiva la competición y negociar mejores contratos con las televisiones.

Por otro lado, el impacto mundial de la competición –según Future Sport + Entertainment, la final de la UEFA Champions League ha sido el evento deportivo más visto en televisión, con una audiencia de 109 millones de espectadores –ha conseguido que televisiones de países muy lejanos a Europa quieran pagar por la transmisión de los partidos. Esto también puede traducirse en margen de mejora de cara al futuro.

En resumen, la UEFA Champions League ha seguido una trayectoria que tiene por base el éxito que ya tenía la Copa Europa de Clubes. Lo que ha hecho desde la temporada 1992-1993 ha sido sacar provecho del capital social e histórico del que ya gozaba, para que una vez generadas las bases económicas que permitía la centralización de la gestión comercial, pudiera estructurar una competición atractiva orientada a la creación de valor para todos los agentes involucrados. Es así como tras diecisiete ediciones, la UEFA Champions League ha creado una competición que beneficia a los clubes, televisiones, patrocinadores y espectadores.

Referencias

Deloitte (2010), *“Football Money League: Spanish masters”*, Manchester: Deloitte.

Gómez, S., M. Opazo y C. Martí (2010), Appendix III: “Structural characteristics of sport organizations: main trends in the academic discussion”, en S. Gómez, K. Kase e I. Urrutia (eds.), *“Value creation and sport management”*, Cambridge: Cambridge University Press.

Gómez, S., C. Martí y M. Opazo (2010), *“Creación de valor y gestión estratégica de las entidades deportivas: Las estrategias económica y deportiva del Real Madrid CF y del FC Barcelona”*, Documento de Investigación del CSBM próximo a ser publicado.

Kase, K., S. Gómez, I. Urrutia, C. Martí y M. Opazo (2006), *“Real Madrid CF-Barcelona FC: Análisis de las estrategias económica y deportiva del período 2000-2006”*, Madrid: IESE Business School.

Thompson, C. y E. Magnus (2003), “The UEFA Champions League marketing”, *FIBA Assist Magazine*, 2, págs. 49-50.

UEFA (1992), *“UEFA Champions League: club manual”*, Switzerland UEFA.

UEFA (1993), *“Financial Report 1992/93”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (1994), *“Financial Report 1993/94”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (1995), *“Financial Report 1994/95”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (1996), *“Financial Report 1995/96”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (1997), *“Financial Report 1996/97”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (1998), *“Financial Report 1997/98”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (1999), *“Financial Report 1998/99”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2000), *“Financial Report 1999/00”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2001), *“Financial Report 2000/01”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2002), *“Financial Report 2001/02”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2003), *“Financial Report 2002/03”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2004), *“Financial Report 2003/04”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2005), *“Financial Report 2004/05”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2006), *“Financial Report 2005/06”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2007), *“Financial Report 2006/07”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2008), *“Financial Report 2007/08”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2009), *“Financial Report 2008/09”*, Switzerland, UEFA.

UEFA (2007), *“UEFA Administration Report”*, Switzerland, UEFA.