Las estrategias ganadoras de la Champions League



8 de septiembre de 2011

¿Es posible en menos de dos décadas multiplicar por 17 los ingresos de un negocio consolidado? La experiencia de la UEFA

©IESE Business School

Champions League dice que sí.

El enorme éxito económico y deportivo de la UEFA Champions League contrasta con el estado de cuentas ruinoso de muchos clubes de fútbol. Gran parte del éxito actual de esta competición se debe a las estrategias económicas y deportivas introducidas desde 1991, cuando dejó de llamarse Copa de Europa.

Junto al cambio de nombre, la UEFA introdujo novedades orientadas a la creación de valor. Las medidas incluían desde la centralización de la gestión comercial y de los contratos con patrocinadores y televisiones a la creación de una única imagen de marca, así como el aumento de los países y clubes participantes.

En consecuencia, la competición se ha consolidado como uno de los eventos más importantes del mundo y ha multiplicado sus ingresos, beneficiando a clubes, televisiones, patrocinadores y espectadores.

Así lo indica el estudio "UEFA Champions League: el éxito de una estrategia empresarial y deportiva", realizado por el profesor del IESE Sandalio Gómez junto a las investigadoras Magdalena Opazo y Macarena Barios.

Líneas estratégicas clave

En vista de los espectaculares resultados de las medidas introducidas por el máximo órgano del fútbol europeo hace dos décadas, conviene repasarlas detenidamente:

Una única imagen de marca. Se sustituyó el nombre de Copa de Europa por el de UEFA Champions League. A la nueva marca se asociaron un logo (compuesto por ocho estrellas que definen la forma de un balón de fútbol) y un himno (adaptación de una composición original de Händel).

Marketing centralizado. Tras el Congreso Extraordinario de la UEFA en 1991, la organización decidió centralizar las actividades de marketing. El objetivo era optimizar los ingresos y asegurar que los fondos generados revirtieran directamente en beneficio del fútbol. A cambio de renunciar a los beneficios que genera la competición, los clubes pasaron a recibir unos pagos fijos por clasificarse para la etapa de grupos, un monto por partido ganado y otro por llegar a la final.

Pocos patrocinadores y en exclusiva. Se centralizaron los contratos con los patrocinadores, que pasaron a tener la exclusividad en el área de su producto. Además, se

©IESE Business School

estableció un máximo de ocho patrocinadores, a los que se ofrece un paquete que incluye paneles para publicidad en los estadios, cierto número de entradas y pases para las zonas de entrevistas, de prensa y VIP. Asimismo, los clubes deben eliminar de sus estadios la publicidad de sus propios patrocinadores para los eventos de la UEFA Champions League.

Derechos de televisión. La UEFA pasó a negociar directamente los derechos televisivos de la competición con las televisiones locales.

Para implementar estos cambios a partir de la temporada 1992-1993, la UEFA diseñó un conjunto de manuales que se entregaron a clubes, patrocinadores y cadenas de televisión. La idea era dejar muy claro lo que se requería de cada uno de los agentes y conseguir que el nuevo rumbo económico y deportivo de la competición generara valor para todas las partes involucradas.

Éxito económico

Los contratos televisivos y a los patrocinadores han sido los principales responsables del aumento espectacular de dinero que gira en torno a la UEFA Champions League.

Los ingresos que genera esta competición han pasado de 46 millones de euros en la temporada 1992-1993 a 822 millones en la temporada 2008-2009, así que se han multiplicado por más de 17 en menos de dos décadas. Además, ahora suponen más del 90% de los recursos totales de la UEFA, mientras que hace 20 años eran menos del 70%.

En esta evolución han tenido un papel destacado los contratos con los patrocinadores de la UEFA Champions League, que en diez años han pasado de suponer el 7% al 23% de los ingresos que genera la competición.

El máximo órgano del fútbol europeo redistribuye el dinero entre un conjunto de actividades orientadas a la promoción del fútbol y de la competición en sí. Así, en la temporada 2008-2009 los pagos a los clubes participantes supusieron 626 millones y los realizados a las asociaciones nacionales de fútbol europeas afiliadas a la UEFA ascendieron a 88 millones de euros.

Excelente estado de forma

En el terreno deportivo, la UEFA Champions League ha ido cambiando a lo largo de los años en busca del formato óptimo, al que parece haberse acercado, ya que en los últimos años apenas lo ha cambiado.

©IESE Business School

El número de clubes participantes pasó de 8 a 16 en la temporada 1994-1995, a 24 en la temporada 1997-1998 y a 32 en la 1999-2000, una cantidad que se ha mantenido hasta la actualidad.

De todos los equipos, los procedentes de las cinco grandes ligas europeas (España, Inglaterra, Italia, Alemania y Francia) han pasado de suponer una cuarta parte en la temporada 1992-1993 a más de la mitad en la 2008-2009. De todas formas, en la última década el peso de las grandes ligas se ha mantenido bastante estable.

En cuanto a la cantidad de partidos y fases de la competición, la mayoría de cambios se produjeron en los años 90, en los que fueron aumentando progresivamente. El formato actual de ocho fases y 125 partidos se mantiene desde la temporada 2003-2004.

Herramienta de análisis

Para una mejor comprensión de los logros de la UEFA Champions League, los autores utilizan una matriz que contempla los resultados económicos en su eje vertical y los deportivos en el horizontal.

Esta figura permite apreciar la progresión de la competición, sobre todo a nivel monetario, ya que al capital social e histórico se ha ido sumando progresivamente el económico. Como resultado, la situación actual es excelente, aunque todavía presenta margen para la mejora.

En concreto, los autores consideran que la forma de las fases, especialmente las finales, todavía permite hacer más atractiva la competición y negociar mejores contratos con las televisiones.

Esta matriz es válida para analizar cualquier entidad deportiva. En el caso de los clubes de fútbol, por ejemplo, situarse en uno u otro cuadrante dependerá de su nivel competitivo. Este está condicionado tanto por su estrategia de negocio y deportiva como por su esfuerzo para mejorar todas las formas de capital (social, histórico y económico).

©IESE Business School