



Plan de negocio para la formación y venta de jugadores peruanos de fútbol

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Rodrigo Martín Sanchez Tregear
Luis Pedro Martín Villanueva Alfaro

Asesor:
Mtr. Eduardo Rafael Roncagliolo Faya

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

“Si no fuera por el fútbol, yo hubiera terminado como muchos chicos de mi barrio.
Estaría muerto...”

Carlos Tevez



Agradecimientos

A nuestros padres, familias, la Federación Peruana de Fútbol y a AGREF.



Resumen ejecutivo

Este trabajo de investigación tiene por objeto responder a la pregunta ¿es posible implementar un modelo de negocios auto sostenible para el desarrollo de futbolistas desde su formación en menores en Perú? Sin lugar a duda, este tema trae consigo un componente social muy fuerte, la pregunta que todos nos hemos hecho alguna vez: ¿es factible que el fútbol peruano, y el deporte en general, sea una de las vías para el desarrollo del país?

Como menciona Julio Gianella: “hemos perdido, con seguridad, mucho talento”, haciendo referencia a que en el país no existe un modelo de formación de menores descentralizado; pero ¿es factible capturar el talento que tenemos a nivel nacional, desarrollar a menores que destaquen y lograr que sean contratados por ligas de primer nivel en el mundo?, si esto sucede, ¿acaso sería este un motivo para que los niños comiencen a hacer deporte con mayor disciplina y este comience a ser parte de la cultura dentro de nuestra sociedad?. Asimismo, ¿esto incrementaría el nivel de competencia de los niños y jóvenes, tanto en el ámbito deportivo como en otros dentro de sus vidas?

El estudio se centra en explorar cómo funcionan los diferentes modelos de negocio de las principales ligas que compiten en este deporte en particular. Países europeos que destinan presupuesto al desarrollo del deporte a lo largo de todo su territorio, e incentivan a los niños y jóvenes a practicarlo.

Posteriormente, analizamos cual es la situación regional y local, tratando de hallar similitudes y oportunidades en torno a realidades más cercanas. Dentro de la investigación local, entrevistamos a representantes de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) y a uno de los representantes más prestigiosos del medio.

La investigación deriva en una propuesta de modelo de negocio que gira en torno a la inversión en el desarrollo de categorías menores, cultivando el talento desde los más pequeños, y con el objetivo de aumentar las probabilidades de contar con un grupo de jugadores de un nivel superior, cuya venta a ligas internacionales de primer nivel convierta el modelo a uno autosostenible.

Palabras clave: fútbol; deporte; desarrollo; formación de menores; investigación

Abstract

This research work aims to answer the question: is it possible to implement a self-sustainable business model for the development of footballers since their training in minors in Peru? Without a doubt, this topic steps in with a very strong social component, the question we have all asked ourselves: is it feasible for Peruvian football, and sports in general, to be one of the ways for the country's social development? As Julio Gianella mentions: “we have surely lost a lot of talent”, referring to the fact that there is no decentralized training model for minors in the country; But is it feasible to capture the talent we have at the national level, develop minors that stand out and get them to be hired by world-class leagues? If this happens, would this be a reason for children to start doing sport with greater discipline and this begins to be part of the culture within our society? Also, would this increase the level of competence of children and young people, both in the sports field and in others in their lives?

The study focuses on exploring how the different business models of the major leagues that compete in this sport work. European countries that allocate budget to the development of sport throughout its territory and encourage children and young people to practice it.

Subsequently, we analyse what the regional and local situation is, trying to find similarities and opportunities around closer realities. Within the local investigation, we interviewed representatives of the Peruvian Football Federation (FPF, by its Spanish name) and one of the most prestigious representatives of the medium.

The research results in a business model proposal that revolves around investment in the development of smaller categories, cultivating talent from the smallest, and with the aim of increasing the chances of having a group of players of a superior level, whose sale to international leagues converts the model to a self-sustainable one.

Keywords: *football; sport; development; training minors; research*

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	xv
Introducción	1
Capítulo 1. Identificación de la oportunidad.....	5
1.1. Análisis del sector.....	5
1.2. Análisis de transferencia de jugadores del top 5 de ligas europeas	6
1.2.1 Inglaterra: Premiere League.....	6
1.2.2 Italia: Serie A	10
1.2.3 España: La Liga	13
1.2.4 Francia: Ligue 1	17
1.2.5 Alemania: Bundesliga.....	20
1.3. Análisis de modelos de negocio del top 5 de ligas europeas	23
1.3.1 Ligas europeas.....	23
1.3.1.1. España: La Liga	24
1.3.1.2. Inglaterra: Premier League	28
1.3.1.3. Italia: Serie A.....	31
1.3.1.4. Alemania: Bundesliga.....	33
1.3.1.5. Francia: Ligue 1	35
1.4. Mercado de Fútbol Sudamericano (CONMEBOL).....	38
1.5. Mercado de fútbol nacional	42
1.5.1 Universitario de Deportes	43
1.5.2 Alianza Lima.....	45
Capítulo 2. Modelos de formación.....	47
2.1. Modelo <i>Clairefontaine</i> – Francia.....	47
2.2. Modelo la Masía de Barcelona – España.....	47
Capítulo 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	49
3.1. Poder de Negociación de los Clientes.....	49
3.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	49

3.2.1	Los directores técnicos y preparadores físicos de menores	49
3.2.2	Nutricionistas deportivos	50
3.2.3	Los padres	50
3.2.4	Los agentes o representantes de jugadores	50
3.2.5	Los scouts.....	50
3.3.	Amenaza de nuevos competidores.....	51
3.3.1	Local – Academias.....	51
3.3.2	Local – Clubes de fútbol	51
3.3.3	Local – Instituciones privadas.....	51
3.3.4	Local – Centros de alto rendimiento	51
3.3.5	Internacional.....	51
3.4.	Amenaza de productos sustitutos:.....	52
3.5.	Rivalidad entre los competidores:.....	52
Capítulo 4: Modelo de negocio		53
4.1.	Definición del modelo de negocio	53
4.1.1	Reclutamiento (<i>Scouting</i>).....	54
4.1.2	Selección final.....	54
4.1.3	Formación de 6 a 13 años	55
4.1.4	Formación desde los 14 a los 17 años.....	55
4.1.5	Tutor por jugador	55
4.1.6	Relación con clubes de fútbol nacionales	55
4.1.7	Relación con clubes extranjeros.....	56
4.1.8	Relación con representantes (nacionales e internacionales):	56
4.1.9	Situación contractual.....	56
4.2.	Presupuesto local y funcionamiento	57
4.2.1	Modelo auto sostenible	57
4.2.2	Fuentes de donación.....	57
Conclusiones		59
Referencias bibliográficas		61
Anexos.....		67

Índice de tablas

Tabla 1. Top 10 de ligas con mayor cantidad de transferencias de jugadores	5
Tabla 2. Top 10 ligas de la UEFA.....	6
Tabla 3. Información general de la Premier League	7
Tabla 4. Inversión en transferencias de la liga inglesa.....	7
Tabla 5. Valor de mercado de los clubes de la Premier League	8
Tabla 6. Top 7 compras por club de la Premier League	9
Tabla 7. Tabla de clasificación de la Premier League.....	9
Tabla 8. Información general de la Serie A	10
Tabla 9. Inversión en transferencias de la liga italiana	10
Tabla 10. Valor de mercado de los clubes de la Serie A.....	11
Tabla 11. Top 10 compras por club de la Serie A.....	12
Tabla 12. Tabla de clasificación de la Serie A.....	12
Tabla 13. Información general de La Liga.....	13
Tabla 14. Inversión en transferencias de la liga española.....	14
Tabla 15. Valor de mercado de los clubes de LaLiga	15
Tabla 16. Top 10 compras por club de LaLiga	15
Tabla 17. Tabla de clasificación de LaLiga	16
Tabla 18. Información general de Ligue 1	17
Tabla 19. Inversión en transferencias de la liga francesa.....	17
Tabla 20. Valor de mercado de los clubes de Ligue 1	18
Tabla 21. Top 10 compras por club de Ligue 1	19
Tabla 22. Venta de jugadores franceses temporada 2018/2019.....	20
Tabla 23. Información general de la Bundesliga.....	20
Tabla 24. Inversión en transferencias de la liga alemana.....	21

Tabla 25. Valor de mercado de los clubes de la Bundesliga.....	22
Tabla 26. Top 10 compras por club de la Bundesliga.....	22
Tabla 27. Composición de los ingresos del Bayern Munich 2017/2018.....	34
Tabla 28. Composición de los ingresos del PSG 2017/2018	36
Tabla 29. Composición de los ingresos del OL 2017/2018	37
Tabla 30. Gastos e ingresos de la CONMEBOL por país.....	38
Tabla 31. Participación de la venta de jugadores por país	40
Tabla 32. Resumen de venta de jugadores en los últimos 10 años por país.....	41
Tabla 33. Composición de ingresos proyectados de la U para la temporada 2018.....	43
Tabla 34. Egresos proyectados por la U para la temporada 2018	44



Índice de figuras

Figura 1. Composición y evolución de ingresos FC Barcelona	25
Figura 2. Evolución y composición de egresos FC Barcelona.....	26
Figura 3. Evolución y composición de ingresos Real Madrid	27
Figura 4. Composición de ingresos Real Madrid temporada 2017/2018.....	27
Figura 5. Composición de los ingresos del Atlético Madrid temporada 2017/2018.....	28
Figura 6. Ranking de las marcas de fútbol más valiosas del mundo.....	29
Figura 7. Evolución y composición de los ingresos del Manchester City	29
Figura 8. Composición de los ingresos Manchester United temporada 2017/2018.....	30
Figura 9. Composición de los ingresos del Tottenham temporada 2017/2018	31
Figura 10. Composición de los ingresos del Juventus temporada 2017/2018	32
Figura 11. Evolución de los ingresos del Napoli en las últimas temporadas	33
Figura 12. Composición de los ingresos Borussia Dortmund 2017/2018.....	35
Figura 13. Categorización para derechos de formación de la FIFA por país.....	40
Figura 14. Evolución de los ingresos en los últimos 10 años por país.....	41

UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

Justificación e importancia

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación, intentaremos hacer a un lado nuestros sentimientos de hinchas futbolísticas y nuestras frustraciones e ilusiones sobre este deporte, para intentar construir un nuevo modelo de negocio del fútbol profesional, que sea auto sostenible y se convierta en un proyecto de largo plazo, cuyo impacto va más allá del aspecto deportivo.

El deporte es uno de los vehículos de desarrollo social más potentes de un país. Según Molina (17 de agosto de 2019):

De acuerdo con una reciente investigación de los académicos Emilio Depetris-Chauvin (PUC Chile), Rubén Durante (Pompeu Fabra) y Filipe Campante (John Hopkins University), los individuos de 25 naciones africanas que fueron entrevistados después de una victoria de su selección nacional de fútbol se identifican 37% menos solo como miembros de su etnia y son 30% más capaces de confiar en individuos de otros grupos étnicos.

Este mismo fenómeno, aunque no tenemos estadística aun, pudimos verlo durante los juegos panamericanos, y especialmente, durante la clasificación y participación de la selección peruana en el mundial de Rusia 2018.

El fútbol en nuestro país desencadena muchos impactos positivos, que van desde pasiones de proporciones inexplicables que traen como consecuencia un mayor compromiso e identificación con la nación, un ambiente de positivismo, comunión y alegría que se demuestran en un solo aliento al momento en el que la selección pone un pie dentro del gramado de juego, hasta impactos económicos como planes de inversión con retorno futuro, alza en los mercados de compra-venta de jugadores, incremento en la venta de *merchandising*, incremento en el valor de derechos televisivos, etc.

La última campaña mundialista (camino a Rusia 2018) empezó al igual que las anteriores: perdíamos puntos en casa, no ganábamos de visita y, además, la clásica y conocida historia del gol contrario en el fatídico minuto noventa y tres. Sin embargo, la progresión del equipo y las decisiones del comando técnico cambiaron el rumbo luego de la primera ronda. Algunos podrán decir que tuvimos suerte al ganar puntos en mesa contra Bolivia, pero para aprovechar los golpes de suerte hay que estar preparados. Gracias a esta campaña, Perú clasificó a un mundial luego de 36 años de espera, y olvidamos esa sensación de frustración que nos acompañaba

desde la eliminación mundialista en España 1982, y especialmente el sabor amargo de la eliminación en la fase de clasificación para el mundial de Francia 1998.

En ese momento, todos los peruanos nos alegramos por quitarnos la espina y finalmente clasificar a un mundial después de tantos años, pero no podemos olvidar que la manera como sembramos talentos deportivos y cómo los desarrollamos para el futuro, sigue aún sin estar clara y no es sostenible a largo plazo. La primera división está mayoritariamente compuesta por jugadores de clubes cuya formación y promoción de menores dista mucho de los estándares internacionales, y es por ello que nuestra exportación de talentos suele ser siempre noticia, pues no es algo común. Lo que sí es común año tras año, son las continuas eliminaciones en campeonatos internacionales. No hemos conseguido pasar de la primera ronda en los campeonatos de clubes, ni mucho menos posiciones en el podio. Salvo contados equipos en algunos años, no hemos pasado de fase de grupos de la Copa Libertadores desde el año 2000. Esto tiene consecuencias que una clasificación al mundial no va a solucionar de la noche a la mañana.

Con respecto al valor percibido de la selección peruana, su valor monetario es de 47 millones de euros (Transfermarkt, 2019r), mientras que solamente el Uruguayo José María Giménez de 24 años, vale 70 millones de euros, y todo el equipo uruguayo vale 340 millones de euros (Transfermarkt, 2019s). En ese caso, siendo un país con una población de 32 millones de habitantes, versus los 3.4 millones de Uruguay. ¿Qué es, entonces, lo que Uruguay hace que nosotros no estamos haciendo? ¿Por qué el valor y la demanda de los jugadores peruanos en el extranjero son tan bajos? ¿Qué es lo que debemos hacer para incrementar el valor de nuestros jugadores? ¿Qué debemos hacer para clasificar siempre a los mundiales o avanzar en los torneos internacionales de manera sostenida? ¿Qué debemos hacer para algún día levantar la Copa Libertadores, el Mundial de Clubes, la Copa América o la Copa del Mundo?

La causa raíz de estas cuestiones recae en la formación de divisiones menores. Sembrar para cosechar, pues nada podemos hacer si no contamos con visión de futuro. Las fórmulas ya existen, pero debemos adaptarlas a la realidad peruana. Por lo tanto, las preguntas que intentaremos resolver en este trabajo de investigación apuntan hacia qué debemos hacer, como debemos hacerlo, cuánto costaría un proyecto como tal y si este es autosostenible en el tiempo, ya que de la sostenibilidad depende que se cumpla el objetivo primordial, que es brindar oportunidades de desarrollo educativo, cultural y social a niños y jóvenes que, de otra manera, no lo tendrían. A su vez, esto desencadena una serie de impactos positivos en su entorno, y el proyecto se convierte en un agente de cambio para el país.

Antecedentes: La revolución del fútbol

Dentro de la historia del fútbol, existe un punto de inflexión que todo aquel que sepa y guste de este deporte reconoce. En el mundial de 1974, “La Holanda de Johan Cruyff” se presentó con un plantel que para muchos presentaba más dudas que certezas. Sin embargo, durante la primera fase de grupos logra posicionarse primero, empatando con Suecia y derrotando a selecciones históricas como Uruguay y Bulgaria. Luego, durante la segunda ronda, le tocó enfrentarse a la campeona del mundial anterior (Brasil), a la Alemania democrática y a Argentina. Derrotó a las tres sin recibir goles y por diferencias de dos goles o más (en el caso de Argentina, Holanda la derrotó por cuatro goles a cero). El peso de este nuevo fútbol, más físico y táctico, se vio reflejado especialmente durante el partido contra Brasil. Este último equipo llegaba siendo campeón del mundo en México 1970, con una de las mejores selecciones de la historia. Sin embargo, como comentan Bueno y Mateo (2010) en su libro “Historia del Fútbol”: “nunca una selección brasileña había pegado tanto ni se había sentido tan inferior. Como un equipo pequeño, se echó atrás y sacó la guadaña”. Era claramente, el final de una época.

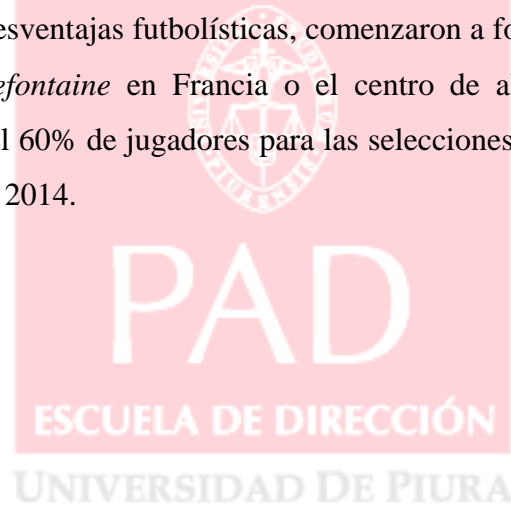
“La Naranja Mecánica” pasó a la final contra Alemania, llamando la atención de todos los medios deportivos y de todos los jugadores del mundo. Alemania la derrotó por dos goles a uno, arrebatando la corona de campeón al equipo que más había contribuido con la increíble transformación que sufriría el fútbol en tan solo cuatro años.

“La Naranja Mecánica” tuvo a Johan Cruyff capitaneando el barco y como equipo base al Ajax de Rinus Michels. Y es este último el que generó la semilla de la real revolución a inicios de los años setenta. El Ajax, como comentan Bueno & Mateo (2010) en su libro “Historia del Fútbol”: “sepultaron para siempre la idea de que la preparación física y la táctica eran apenas unos vulgares acompañantes de la técnica individual”. A este modo de juego, que usualmente alineaba con sistema de 4-3-3, se le llamó “fútbol total”, pues todos defendían y todos atacaban. Los defensas laterales pasaban al ataque y replegaban con la misma velocidad, los mediocampistas podían volverse delanteros y los delanteros podían retroceder para marcar la salida del equipo contrario.

El típico “diez” (conocido en el argot futbolero como el creativo, pausado, que podía rematar de media distancia o dar el último pase) empezaría, a partir de este momento, a desaparecer o transformarse en un volante mixto, debido a que ahora debía incluir dentro de sus funciones la recuperación del balón.

Para sostener este sistema e intensidad de juego que arrasó con la Copa de Europa 1970-1971, la táctica, la disciplina y el estado físico del jugador, pasaban a primer plano. Las tres principales características de este nuevo fútbol eran: mantener la posesión de la pelota (“defenderse con el balón”), mantener la presión sobre el rival (los delanteros marcando la salida) y sostener una fluida triangulación de pases hasta llegar al arco contrario (sistema de triángulos y movimientos constantes para facilitar el pase, por ejemplo, el Barcelona de Pep Guardiola). Estas exigen que el jugador tenga la capacidad de adaptarse a cualquier rol, a cualquier posición dentro de la cancha. Esto, en consecuencia, se convierte en una mayor exigencia física, mental y táctica, por ende, la preparación de los jugadores en las etapas previas al inicio de su carrera profesional toma mayor importancia.

Las ventajas de una selección o club de fútbol profesional, a partir de este momento, iban hacia explotar los aspectos físicos y lograr un futbol intenso y completo. Algunos países, en vista de sus ventajas y desventajas futbolísticas, comenzaron a formar jugadores en centros de alto rendimiento. *Clairefontaine* en Francia o el centro de alto rendimiento alemán, han contribuido con cerca del 60% de jugadores para las selecciones campeonas de los mundiales de Francia 1998 y Brasil 2014.



Capítulo 1. Identificación de la oportunidad

1.1. Análisis del sector

Para poder desarrollar una propuesta de valor que contribuya con el objetivo de la investigación haremos un análisis del sector, con el fin de entender cómo se comportan los diferentes actores en este.

En el periodo comprendido entre abril 2018 a abril 2019, se vendieron jugadores por 7.39 mil millones de euros en todo el mundo (Transfermarkt, 2019a). El volumen de transacciones es de aproximadamente 33,300, considerando altas, bajas y préstamos.

En la tabla 1, se muestra el top diez de ligas profesionales de fútbol con mayor cantidad de transferencias de jugadores durante la temporada 2018/2019.

Tabla 1. Top 10 de ligas con mayor cantidad de transferencias de jugadores

Ranking	País	Liga	Gastos	Ingresos	Balance
1	Inglaterra	Premier League	1.65	0.54	-1.11
2	Italia	Serie A	1.28	0.96	-0.32
3	España	LaLiga	0.98	0.86	-0.12
4	Francia	Ligue 1	0.66	0.94	0.27
5	Alemania	1.Bundesliga	0.56	0.58	0.02
6	China	Chinese Super League	0.28	0.08	-0.21
7	Inglaterra	Championship	0.23	0.35	0.12
8	Arabia Saudita	Saudi Professional League	0.18	0.01	-0.17
9	Brasil	Campeonato Brasileiro Série A	0.13	0.34	0.21
10	Rusia	Premier Liga	0.13	0.16	0.03

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019a)

Elaboración propia

Estos gastos, que pueden ser considerados inversiones, también tienen resultados futbolísticos por consecuencia. En la siguiente tabla, se presenta el top 10 de ligas de la UEFA (Unión de Asociaciones de Fútbol de Europa, por sus siglas en inglés), y la acumulación de puntos de los equipos de cada liga europea en los últimos cinco años.

Tabla 2. Top 10 ligas de la UEFA

#	País	Temporada					Puntos
		14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	
1	España	20.21	23.93	20.14	19.71	19.57	103.57
2	Inglaterra	13.57	14.25	14.93	20.07	22.64	85.46
3	Italia	19.00	11.50	14.25	17.33	12.64	74.72
4	Alemania	15.86	16.43	14.57	9.86	15.21	71.93
5	Francia	10.92	11.08	14.42	11.50	10.58	58.50
6	Rusia	9.67	11.50	9.20	12.60	7.58	50.55
7	Portugal	9.08	10.50	8.08	9.67	10.90	48.23
8	Bélgica	9.60	7.40	12.50	2.60	7.80	39.90
9	Ucrania	10.00	9.80	5.50	8.00	5.60	38.90
10	Turquía	6.00	6.60	9.70	6.80	5.50	34.60

Fuente: Transfermarkt (2019g)

Elaboración propia

Como podemos ver, las cinco competiciones de mayores puntajes a nivel europeo también figuran entre las cinco competiciones que tienen mayores gastos de contratación de jugadores. Es importante tener en cuenta que la composición de ingresos totales de los clubes cambia dependiendo de cada liga y cada país.

Entonces, con el fin de llevar a cabo un análisis más exacto de lo que el mercado demanda, nos enfocaremos en el top 5 de las ligas europeas de fútbol, que son las cinco que realizaron más transacciones y tuvieron mayor inversión en jugadores. Coincidentemente, estas cinco ligas son las más populares a nivel mundial y pueden funcionar como marco de referencia para las demás ligas del mundo. En palabras sencillas, un jugador que se exporta hacia estas ligas se puede exportar a cualquier liga en el mundo.

1.2. Análisis de transferencia de jugadores del top 5 de ligas europeas

1.2.1 Inglaterra: Premier League

La liga inglesa o *Premier League*, es la liga con mayor valor en Europa, con 8.51 mil millones de euros, compuesto por el valor de cada club. En la tabla 3, podemos ver los detalles de la composición de jugadores, valor y goles por encuentro.

Tabla 3. Información general de la Premier League

Competición	País	Clubes	Jugadores	Ø-edad	Extranjeros	Goles por encuentro	Valor total
Premier League	Inglaterra	20	501	27.5	67.10%	2.82	8.51

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019)

Elaboración propia

La liga inglesa es la liga que tuvo mayor inversión en jugadores durante la temporada 2018/2019, con un total de 1.65 mil millones de euros. Si sumamos los ingresos por venta de jugadores, nos deja un balance negativo de 1.1 mil millones de euros. Además de esto, llama la atención que la liga de segunda división de Inglaterra, con un gasto de 230 millones de euros, esté en el puesto siete. En la tabla 4, se demuestra que en Inglaterra se invirtió una gran cantidad de dinero en sus tres divisiones profesionales.

Tabla 4. Inversión en transferencias de la liga inglesa

Top	País	Liga	Gastos	Ingresos	Balance
1	Inglaterra	Premier League	1.650	0.540	-1.110
7	Inglaterra	Championship	0.230	0.348	0.118
44	Inglaterra	League One	0.006	0.044	0.038

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019a)

Elaboración propia

Por lo tanto, este país tiene una demanda de 1.88 mil millones de euros al año en jugadores profesionales, y viene siendo, además, la liga que mayor gasto registra en los últimos 18 años (16.96 mil millones de euros). El balance negativo de gasto por compra de jugadores versus el ingreso por venta de jugadores no es un problema, pues esta liga se apalanca de la “espectacularidad” de sus partidos con jugadores de alto nivel, para así poder financiarse mediante la venta de derechos televisivos. Transfermarket nos da un reporte de los ingresos por concepto para esta liga en el artículo “Gráfico: los ingresos de la Premier respecto a las otras grandes ligas” (10 de agosto de 2018). Los derechos de transmisión representan 2.9 mil millones de euros, los patrocinios 1.4 mil millones de euros y la venta de entradas, *merchandising* y otros conceptos suman 670 millones de euros, para dar el gran total de 5.65 mil millones de euros de ingresos. Otro dato interesante es que la inversión de esta liga en jugadores ingleses durante la temporada 2018/2019 es de solo 238 millones de euros, frente a los 1.64 mil millones de euros

que se invirtieron en jugadores extranjeros. La composición total de la liga nos indica que el 67.1% de los jugadores son extranjeros. Este es un mercado ávido de adquirir jugadores que sumen a su objetivo de vender derechos de televisión mediante el espectáculo que el deporte entrega.

En la Tabla 5 podemos ver el detalle del valor proyectado de los clubes de la Premier League para la temporada 2018/2019.

Tabla 5. Valor de mercado de los clubes de la Premier League

Club	Plantilla	Edad	Extranjeros	Valor de mercado total	Valor promedio de los jugadores
Manchester City	25	27.1	20	1.14	0.046
FC Liverpool	24	26.7	16	0.951	0.040
Chelsea FC	26	28	19	0.886	0.034
Tottenham Hotspur	25	27	17	0.836	0.033
Manchester United	25	27.7	18	0.796	0.032
FC Arsenal	25	27.6	21	0.626	0.025
FC Everton	23	27.2	13	0.42	0.018
Leicester City	26	27	16	0.347	0.013
West Ham United	26	28.9	18	0.323	0.012
Crystal Palace	26	28.3	18	0.266	0.010
AFC Bournemouth	25	26.7	12	0.261	0.010
FC Fulham	27	26.8	22	0.254	0.009
Wolverhampton Wanderers	20	26	14	0.243	0.012
FC Southampton	24	25.9	11	0.225	0.009
Newcastle United	26	27.3	20	0.201	0.008
FC Watford	27	28.1	21	0.182	0.007
Brighton & Hove Albion	23	28.3	16	0.174	0.008
FC Burnley	25	29.7	10	0.173	0.007
Huddersfield Town	25	26.7	18	0.122	0.005
Cardiff City	28	28.4	27	0.097	0.003
Total	501	27.5 Años	336	8.523	0.017

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019p)

Elaboración propia

En la tabla 6, se muestra el top 7 de compras por club de los últimos 10 años.

Tabla 6. Top 7 compras por club de la Premier League

#	Club	Gastos	# Altas	Ingresos	# Bajas	Balance
1	Chelsea FC	2.02	508	0.99	498	-1.03
2	Manchester City	1.86	450	0.53	445	-1.33
3	Manchester United	1.56	380	0.63	394	-0.93
4	FC Liverpool	1.47	401	0.94	400	-0.53
5	Tottenham Hotspur	1.07	451	0.78	459	-0.29
6	FC Arsenal	0.97	362	0.62	364	-0.35
7	FC Everton	0.76	325	0.49	316	-0.27

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019f)

Elaboración propia

Por último, la tabla 7 muestra la clasificación de la última temporada:

Tabla 7. Tabla de clasificación de la Premier League

#	Club	Partidos	G	E	P	+/-	Puntaje
1	Manchester City	38	32	2	4	72	98
2	FC Liverpool	38	30	7	1	67	97
3	Chelsea	38	21	9	8	24	72
4	Tottenham	38	23	2	13	28	71
5	FC Arsenal	38	21	7	10	22	70
6	Man Utd.	38	19	9	10	11	66
7	Wolverhampton	38	16	9	13	1	57
8	Everton	38	15	9	14	8	54
9	Leicester City	38	15	7	16	3	52
10	West Ham Utd.	38	15	7	16	-3	52
11	Watford	38	14	8	16	-7	50
12	Crystal Palace	38	14	7	17	-2	49
13	Newcastle Utd.	38	12	9	17	-6	45
14	Bournemouth	38	13	6	19	-14	45
15	FC Burnley	38	11	7	20	-23	40
16	FC Southampton	38	9	12	17	-20	39
17	Brighton	38	9	9	20	-25	36
18	Cardiff	38	10	4	24	-35	34

19	FC Fulham	38	7	5	26	-47	26
#	Club	Partidos	G	E	P	+/-	Puntaje
20	Huddersfield	38	3	7	28	-54	16

Fuente: Transfermarkt (2019i)
Elaboración propia

Cruzando la información que nos dan las 3 tablas anteriores, podemos ver que la inversión, los resultados futbolísticos y el valor monetario del club son variables correlacionadas. Es un círculo virtuoso que incrementa la ventaja cada temporada.

1.2.2 Italia: Serie A

La Liga Italiana o la Serie A, ocupa el segundo lugar en inversión durante la temporada 2018/2019, con 1.29 mil millones de euros. Sin embargo, ocupa el tercer puesto en valor en Europa con 4.89 mil millones de euros. En la siguiente tabla podemos ver mayor detalle.

Tabla 8. Información general de la Serie A

Competición	País	Clubes	Jugadores	Ø-edad	Extranjeros	Goles por encuentro	Valor total
Serie A	Italia	20	518	27.1	57.10%	2.67	4.89

Nota: Valores en miles de millones de Euros
Fuente: Transfermarkt (2019i)
Elaboración propia

La Serie A también ocupa el tercer lugar en ligas europeas, acumulando 74,583 puntos desde la temporada 2014 hasta la 2019.

En la siguiente tabla, se muestra la inversión acumulada en jugadores para la temporada 2018/2019.

Tabla 9. Inversión en transferencias de la liga italiana

Top	País	Liga	Gastos	Ingresos	Balance
1	Italia	Serie A	1.290	0.964	-0.326
2	Italia	Serie B	0.005	0.085	0.080
3	Italia	Serie C - Girone A	0.007	0.005	-0.002
4	Italia	Serie C - Girone B	0.003	0.004	0.0003
5	Italia	Serie C - Girone C	0.001	0.002	0.001

Nota: Valores en miles de millones de Euros
Fuente: Transfermarkt (2019a)
Elaboración propia

La inversión total de la liga italiana fue de 1.35 mil millones de euros, considerando todas sus divisiones, mientras que el balance entre compras y ventas de jugadores llegó a ser de 290 millones de euros en negativo. Durante esta temporada, el club Juventus realizó la compra de Cristiano Ronaldo al Real Madrid; este jugador costó 117 millones de euros por sí solo. Si no tomamos en cuenta esta transacción, podemos ver que la Serie A es más conservadora en sus gastos que la liga inglesa. Esto se debe a que los ingresos totales de esta liga, según la proyección para la temporada 2018/2019, son menores que sus ligas pares en el resto de Europa.

Si la espectacularidad de los deportes, en especial el fútbol, es directamente proporcional a los ingresos, entonces la Serie A es televisivamente menos atractiva para el mercado mundial.

A pesar de eso, en línea con esta investigación, es importante resaltar que el 57% de los jugadores de la liga son extranjeros. Este dato convierte a la liga italiana en un mercado atractivo para la exportación de jugadores. En la siguiente tabla, se muestra el valor proyectado de cada club de la Serie A.

Tabla 10. Valor de mercado de los clubes de la Serie A

Club	Plantilla	Edad	Extranjeros	Valor de mercado total	Valor promedio de los jugadores
Juventus de Turín	24	28.8	14	0.7825	0.033
SSC Napoli	23	27.4	19	0.563	0.024
Inter de Milán	25	28.9	17	0.5574	0.022
AC Milan	28	26.7	14	0.53	0.019
AS Roma	24	27.6	16	0.4249	0.018
Lazio	27	27.8	21	0.3029	0.011
ACF Fiorentina	23	24.7	17	0.2737	0.012
Atalanta Bergamo	22	26.2	16	0.19395	0.009
UC Sampdoria	24	27.1	14	0.1898	0.008
Torino FC	22	27.4	13	0.16275	0.007
US Sassuolo	28	25.2	11	0.15588	0.006
Udinese Calcio	27	26.3	22	0.12575	0.005
Cagliari Calcio	27	28.7	13	0.1229	0.005
Genoa CFC	28	26	18	0.1186	0.004
FC Bologna	28	26.6	18	0.08748	0.003
Parma Calcio 1913	28	28	10	0.08003	0.003
SPAL	25	28.2	7	0.07015	0.003

Club	Plantilla	Edad	Extranjeros	Valor de mercado total	Valor promedio de los jugadores
FC Empoli	28	27	16	0.06495	0.002
Frosinone Calcio	27	27.3	4	0.0451	0.002
Chievo Verona	30	27.7	16	0.04245	0.001
Total	518	27.18	296	4.89419	0.010

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019q)

Elaboración propia

Y continuando con el análisis, la siguiente tabla muestra el top 10 de compras por club de los últimos 10 años.

Tabla 11. Top 10 compras por club de la Serie A

#	Club	Gastos	Altas	Ingresos	Bajas	Balance
1	Juventus de Turín	1.65	823	1.06	804	-0.59
2	Inter de Milán	1.34	806	0.954	802	-0.386
3	AC Milan	1.2	632	0.643	628	-0.557
4	AS Roma	1.04	680	0.908	664	-0.132
5	SSC Napoli	0.7	545	0.454	537	-0.246
6	Lazio	0.619	479	0.515	467	-0.104
7	ACF Fiorentina	0.589	585	0.58	581	-0.009
8	Genoa CFC	0.454	903	0.599	885	0.145
9	Parma Calcio 1913	0.412	119 9	0.61	1195	0.198
10	UC Sampdoria	0.372	701	0.374	682	0.002

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019f)

Elaboración propia

Por último, se muestra la tabla de clasificación de la última temporada de la Serie A:

Tabla 12. Tabla de clasificación de la Serie A

#	Club	Partidos	G	E	P	Goles	+/-	Puntaje
1	Juventus	38	28	6	4	2.9375	40	90
2	SSC Napoli	38	24	7	7	3.10833	38	79
3	Atalanta	38	20	9	9	3.24028	31	69
4	Inter de Milán	38	20	9	9	2.39792	24	69
5	AC Milan	38	19	11	8	2.31667	19	68
6	AS Roma	38	18	12	8	2.78333	18	66

#	Club	Partidos	G	E	P	Goles	+/-	Puntaje
7	Torino	38	16	15	7	2.19236	15	63
8	Lazio	38	17	8	13	2.36528	10	59
9	UC Sampdoria	38	15	8	15	2.53542	9	53
10	FC Bologna	38	11	11	16	2.03889	-8	44
11	Sassuolo	38	9	16	13	53:60	-7	43
12	Udinese Calcio	38	11	10	17	1.66181	-14	43
13	SPAL	38	11	9	18	1.87222	-12	42
14	Parma	38	10	11	17	41:61	-20	41
15	Cagliari	38	10	11	17	1.5375	-18	41
16	Fiorentina	38	8	17	13	1.98958	2	41
17	Genoa CFC	38	8	14	16	1.66458	-18	38
18	FC Empoli	38	10	8	20	51:70	-19	38
19	Frosinone	38	5	10	23	29:69	-40	25
20	Chievo Verona	38	2	14	22	25:75	-50	17

Fuente: Transfermarkt (2019j)
Elaboración propia

Analizando los datos, podemos concluir que la liga italiana tiene un comportamiento similar al de la inglesa, las tres tablas están relacionadas. Los resultados futbolísticos están proporcionalmente relacionados a la inversión que se realiza en jugadores.

1.2.3 España: La Liga

Conocida comercialmente como “La Liga”, el campeonato español figura como la segunda liga más valiosa en Europa, con 5.69 mil millones de euros.

Tabla 13. Información general de La Liga

Competición	País	Clubes	Jugadores	Ø-edad	Extranjeros	Goles por encuentro	Valor total
LaLiga	España	20	483	27.3	41.60%	2.58	5.69

Nota: Valores en miles de millones de Euros
Fuente: Transfermarkt (2019I)
Elaboración propia

Durante la temporada 2018/2019, la Liga invirtió 978.42 millones de euros en jugadores y tiene un saldo negativo de 120.87 millones de euros. Este es otro caso en el que se compra más de lo que se vende. Sin embargo, estas inversiones generan resultados futbolísticos y esto se demuestra al ver que esta liga se encuentra en el primer lugar del ranking de ligas profesionales de fútbol de Europa. Los resultados que obtuvieron los clubes españoles desde el

año 2014 hasta el año 2019 en las competiciones de *Champions League* y Liga Europea, los colocan a la cabeza de la lista.

La inversión acumulada en jugadores para la temporada 2018/2019 por cada división española se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 14. Inversión en transferencias de la liga española

Top	País	Liga	Gastos	Ingresos	Balance
3	España	LaLiga	1000.0	858.0	-142.0
24	España	LaLiga2	24.0	86.0	62.0
37	España	Segunda División B - Grupo III	9.0	0.6	-8.5
78	España	Segunda División B - Grupo I	0.2	0.4	0.3
90	España	Segunda División B - Grupo IV	0.0	4.0	4.0
94	España	Segunda División B - Grupo II	0.0	0.2	0.1

Nota: Valores en millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019a)

Elaboración propia

La Liga tiene un acumulado de mil millones de euros en compras, considerando todas sus divisiones, y un balance negativo de 84 millones de euros. Este país puede identificarse como un país formador de divisiones menores. En el caso de LaLiga (como se conoce a la primera división española), el balance negativo de 142 millones de euros se explica principalmente por las contrataciones que realizó el Atlético de Madrid durante la temporada 2018/2019. Este equipo tiene un balance negativo de 90 millones debido a la adquisición de un solo jugador francés, Thomar Lemar, con un costo de 70 millones de euros.

Por los datos expuestos, podemos inferir que España es un país que intenta mantener el balance entre jugadores extranjeros y nacionales (el 41.6% son extranjeros). En los últimos 10 años, el FC Barcelona, el Real Madrid y el Atlético Madrid tienen balances negativos de 594, 403 y 140 millones de euros respectivamente. Estos tres equipos inclinan la balanza hacia el lado del mayor gasto en jugadores en comparación con los ingresos. Esto se debe a que los conceptos por los que reciben ingresos varían en relación al modelo de negocio de cada liga. Mientras que en Inglaterra los derechos televisivos se reparten de manera equitativa (todos tienen un contrato en común y existen bonos para quienes se ubiquen en las mejores posiciones), en España los clubes negocian contratos individualmente.

En la siguiente tabla, se muestra el valor proyectado de cada club de LaLiga para esta temporada.

Tabla 15. Valor de mercado de los clubes de LaLiga

Club	Plantilla	Edad	Extranjeros	Valor de mercado total	Valor promedio de los jugadores
FC Barcelona	23	27.6	18	1.180	0.051
Real Madrid CF	25	26.4	13	0.965	0.039
Atlético de Madrid	23	26.9	13	0.955	0.042
Valencia CF	22	26.5	13	0.353	0.016
Sevilla FC	25	27.4	15	0.286	0.011
Real Betis Balompié	22	27.3	9	0.243	0.011
Real Sociedad	26	25.5	7	0.232	0.009
Celta de Vigo	24	26	14	0.220	0.009
Athletic Club	26	28	1	0.194	0.007
Villarreal CF	25	28.5	7	0.193	0.008
RCD Espanyol	24	28.2	8	0.124	0.005
Girona FC	23	27.5	9	0.107	0.005
CD Leganés	27	27	14	0.098	0.004
Getafe CF	24	28	13	0.095	0.004
Deportivo Alavés	23	26.5	9	0.090	0.004
Levante UD	23	27.2	7	0.088	0.004
SD Eibar	22	29.2	7	0.084	0.004
Rayo Vallecano	26	27.9	11	0.071	0.003
Real Valladolid CF	24	27.5	5	0.064	0.003
SD Huesca	25	28.7	9	0.047	0.002
Total	482	27.4	202	5.689	0.012

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019n)

Elaboración propia

En la siguiente tabla, podemos ver el top 10 de compras por club de los últimos 10 años.

Tabla 16. Top 10 compras por club de LaLiga

#	Club	Gastos	Altas	Ingresos	Bajas	Balance
1	FC Barcelona	1.32	124	0.728	124	-0.592
2	Real Madrid CF	1.15	118	0.751	109	-0.399
3	Atlético de Madrid	0.803	200	0.662	199	-0.141
4	Valencia CF	0.534	202	0.522	202	-0.012
5	Sevilla FC	0.452	202	0.592	206	0.14
6	Villarreal CF	0.361	209	0.386	199	0.025

#	Club	Gastos	Altas	Ingresos	Bajas	Balance
7	Real Betis Balompié	0.169	198	0.133	199	-0.036
8	Málaga CF	0.127	234	0.194	227	0.067
9	Real Sociedad	0.115	120	0.177	127	0.062
10	Athletic Club	0.105	120	0.227	120	0.122

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019f)

Elaboración propia

Por último, la tabla de clasificación de la última temporada:

Tabla 17. Tabla de clasificación de LaLiga

#	Club	Partidos	G	E	P	Goles	+/-	Puntaje
1	FC Barcelona	38	26	9	3	3.775	54	87
2	Atlético Madrid	38	22	10	6	2.31181	26	76
3	Real Madrid	38	21	5	12	2.65694	17	68
4	Valencia CF	38	15	16	7	2.14931	16	61
5	Getafe CF	38	15	14	9	2.02431	13	59
6	Sevilla FC	38	17	8	13	2.61597	15	59
7	Espanyol	38	14	11	13	2.03472	-2	53
8	Athletic	38	13	14	11	1.73958	-4	53
9	Real Sociedad	38	13	11	14	1.90694	-1	50
10	Real Betis	38	14	8	16	1.86944	-8	50
11	Alavés	38	13	11	14	1.65972	-11	50
12	SD Eibar	38	11	14	13	1.95139	-4	47
13	CD Leganés	38	11	12	15	1.57153	-6	45
14	Villarreal CF	38	10	14	14	2.07778	-3	44
15	Levante UD	38	11	11	16	59:66	-7	44
16	Real Valladolid	38	10	11	17	1.36875	-19	41
17	Celta de Vigo	38	10	11	17	53:62	-9	41
18	Girona FC	38	9	10	19	1.57847	-16	37
19	SD Huesca	38	7	12	19	43:65	-22	33
20	Rayo Vallecano	38	8	8	22	41:70	-29	32

Fuente: Transfermarkt (2019h)

Elaboración propia

Si bien sigue el mismo patrón de valor - inversión - resultados de las ligas inglesa e italiana, LaLiga tiene un mejor balance de ingresos versus gastos en el top 10 de clubes. Esto debido a que es un país que invierte en formación de menores y potencia a sus propios

jugadores. Esto, a su vez, incrementa los movimientos del mercado, tanto interno como del continente.

1.2.4 Francia: Ligue 1

La Ligue 1, liga principal de la última selección campeona del mundo durante el mundial de Rusia 2018, se ubica en el quinto lugar del ranking de valor con 3.43 mil millones de euros, pero en el cuarto en inversión en jugadores para la temporada 2018/2019 con 663 millones de euros de gastos:

Tabla 18. Información general de Ligue 1

Competición	País	Clubes	Jugadores	Ø-edad	Extranjeros	Goles por encuentro	Valor total
Ligue 1	Francia	20	544	25.8	46.50%	2.53	3.43

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019I)

Elaboración propia

La inversión acumulada en jugadores para la temporada 2018/2019 es la siguiente:

Tabla 19. Inversión en transferencias de la liga francesa

Top	País	Liga	Gastos	Ingresos	Balance
4	Francia	Ligue 1	663.340	937.100	273.760
30	Francia	Ligue 2	16.000	76.590	60.590
113	Francia	Championnat National	0.000	2.350	2.350

Nota: Valores en millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019a)

Elaboración propia

Con 46% de extranjeros en la liga y con un ratio positivo entre ingresos y gastos por jugadores, Francia es un país que invierte en formación. Cuentan con instituciones estatales de formación de jugadores menores distribuidas por todo el país. La más importante de estas academias es *Clairefontaine*, de la cual salieron el 80% de los jugadores campeones del mundial de Francia 1998. Para el campeonato mundial de Rusia 2018, casi el 90% de los jugadores de la selección pasaron también por esta academia.

En la siguiente tabla, podemos ver el valor proyectado de cada club para esta temporada.

Tabla 20. Valor de mercado de los clubes de Ligue 1

Club	Plantilla	Edad	Extranjeros	Valor de mercado total	Valor promedio de los jugadores
FC Paris Saint-Germain	26	26	15	0.933	0.036
Olympique Lyonnais	27	24.5	12	0.420	0.016
AS Monaco	34	25.4	34	0.306	0.009
Olympique de Marseille	29	26.6	13	0.267	0.009
LOSC Lille Métropole	24	24.3	17	0.174	0.007
OGC Nice	28	24.1	11	0.145	0.005
Stade Rennais FC	34	24.5	12	0.143	0.004
FC Girondins de Bordeaux	29	24.4	14	0.132	0.005
AS Saint-Étienne	27	26.1	9	0.104	0.004
FC Nantes	29	25.5	18	0.100	0.003
RC Strasbourg Alsace	29	26.2	12	0.091	0.003
Montpellier Hérault SC	27	26.5	10	0.086	0.003
Nîmes Olympique	27	26.2	12	0.079	0.003
Toulouse FC	25	25.2	12	0.072	0.003
Stade Reims	29	25.4	15	0.071	0.002
Dijon FCO	26	26.8	13	0.068	0.003
SCO Angers	27	27.2	9	0.063	0.002
EA Guingamp	29	26.6	10	0.062	0.002
SC Amiens	24	26.5	11	0.060	0.003
SM Caen	29	26	13	0.060	0.002
Total	559	25.7 Años	258	3.436	0.006

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019o)

Elaboración propia

La diferencia entre el club más valioso y el segundo lugar es de poco más de 500 millones de euros. Es una diferencia muy grande, si la comparamos con las tres ligas revisadas previamente. Esto también se refleja en la baja competitividad y atractividad del campeonato. Paris Saint Germain ha ganado seis de los últimos siete campeonatos de Francia. Este dominio dentro de la Ligue 1 tiene consecuencias sobre los ingresos, pues el favorito no cambia. Podemos concluir que entre más competitiva sea la liga, más atractiva se vuelve, y por ello, recibe mayores ingresos de parte de los derechos de transmisión televisiva y de marketing.

En la Tabla 21 podemos ver el top 10 en inversión en jugadores de los clubes franceses en los últimos 10 años.

Tabla 21. Top 10 compras por club de Ligue 1

#	Club	Gastos	Altas	Ingresos	Bajas	Balance
1	FC Paris Saint-Germain	1.23	159	0.373	155	-0.857
2	Olympique de Marseille	0.396	205	0.294	206	-0.102
3	Olympique Lyonnais	0.362	153	0.440	147	0.078
4	LOSC Lille Métropole	0.195	190	0.364	194	0.169
5	Stade Rennais FC	0.186	209	0.211	203	0.025
6	FC Girondins de Bordeaux	0.138	172	0.171	167	0.033
7	AS Saint-Étienne	0.135	184	0.167	182	0.032
8	OGC Nice	0.115	170	0.196	168	0.081
9	Toulouse FC	0.084	152	0.174	148	0.09
10	FC Lorient	0.072	203	0.152	197	0.08

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019f)

Elaboración propia

La diferencia entre el gasto del Paris Saint Germain y el Olympique de Marseille es de casi 900 millones de euros. Si bien las contrataciones en número de jugadores son similares, el PSG ha invertido en jugadores de alto valor y rendimiento, con el objetivo de lograr, por primera vez en su historia, el campeonato de la Liga de Campeones de Europa.

Otro punto a resaltar de estos datos, es que los balances son mayoritariamente positivos. Como mencionamos líneas arriba, Francia es un país con academias descentralizadas de alto rendimiento y se posiciona como un país que invierte en formación de menores.

Si miramos los datos del Olympique de Lyonn, que tiene el más alto valor en ingresos según la Tabla 21, y analizamos la venta de jugadores franceses de la última temporada, como podemos ver en la Tabla 22, el promedio de edad es 20 años y la sumatoria de las ventas es 57.1 millones de euros en 6 jugadores. Si bien no todos los años se venden jugadores franceses con este promedio de edad, llama la atención que en esta lista en particular encontremos un jugador que, con solo 16 años, fue transferido al Mónaco AS. Willem Geubbels empezó su carrera a los 6 años de edad y, tras 10 años de formación, el precio de su pase fue de 20 millones de euros.

La edad de inicio en la carrera de un futbolista profesional es importante. Para citar un par de ejemplos de esta lista, Mouctar Diakhaby inició su carrera a los 8 años y Myziane Maolida a los 6 años.

Tabla 22. Venta de jugadores del Olympique de Lyonn temporada 2018/2019

Nombre	Posición	Nacionalidad	Edad	Nuevo club	Costo
Willem Geubbels	Extremo izquierdo	Francia / Holanda	16	Monaco - Ligue 1	20
Mouctar Diakhaby	Defensa central	Francia / Guinea	21	Valencia CF - LaLiga	15
Myziane Maolida	Delantero centro	Francia	19	OGC Nice - Ligue 1	10
Jean-Philippe Mateta	Delantero centro	Francia / RD del Congo	21	1.FSV Mainz 05 - Bundesliga	8
Aldo Kalulu	Extremo derecho	Francia / RD del Congo	22	FC Basel - Super League	2.1
Romain Del Castillo	Extremo derecho	Francia / España	22	Rennes - Ligue 1	2

Promedio Edad	20
---------------	----

Nota: Valores en Millones Euros

Fuente: Transfermarkt (2019k)

Elaboración propia



1.2.5 Alemania: Bundesliga

La Bundesliga ocupa el cuarto lugar entre las ligas con mayor valor de Europa, con 52% de participación extranjera y con el mayor promedio de goles por partido, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 23. Información general de la Bundesliga

Competición	País	Clubes	Jugadores	Ø-edad	Extranjeros	Goles por encuentro	Valor total
1. Bundesliga	Alemania	18	516	25.6	52.50%	3.14	4.54

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019l)

Elaboración propia

Esta liga también tiene el menor promedio de edad y es, de las 5 ligas más importantes de Europa, la que menos gastó durante la temporada 2018/2019 en contratación de jugadores.

Sin embargo, es la segunda liga más importante del continente en ingresos, los cuales ascienden a 3.69 mil millones de euros. Además de eso, el balance de gastos de contratación versus ventas también es positivo por 21 millones de euros.

En la Tabla 24 se muestra el detalle de transferencias de jugadores, incluyendo las ligas de ascenso:

Tabla 24. Inversión en transferencias de la liga alemana

Top	País	Liga	Gastos	Ingresos	Balance
5	Alemania	1.Bundesliga	559.100	580.340	21.240
22	Alemania	2.Bundesliga	39.760	109.330	69.570
58	Alemania	3.Liga	1.780	4.810	3.030

Nota: Valores en Millones EUR

Fuente: Transfermarkt (2019a)

Elaboración propia

Si bien la Bundesliga #1 no siempre termina la temporada con balance positivo, la Bundesliga #2 y Liga, han terminado con balances positivos en los últimos 5 años.

Todo indica que Alemania es un país donde los clubes son más adversos al riesgo. Las contrataciones de jugadores no suelen alcanzar cifras astronómicas, como en otras ligas. Por otro lado, la espectacularidad (uno de los factores que juega a favor de este aspecto es el promedio de goles por partido) y competitividad de la misma pueden explicar el ingreso de más de 3 mil millones de euros.

En esta liga, los derechos televisivos no son la principal fuente de ingresos. En la Bundesliga, los auspicios de marcas ocupan el primer lugar de los ingresos de los principales clubes. Según el artículo de la página Gol y Fútbol (2014):

El Bayern Munich representa una aproximación diferente. Las taquillas en Alemania son particularmente bajas si se comparan con otras grandes ligas europeas. Es por el lado de la comercialización que el equipo bávaro logra competir de tú a tú con los grandes del continente (55% de sus ingresos provienen de este rubro). El Bayern, claro está, cuenta con el decisivo apoyo de empresas de gran poder económico como Adidas y Audi. Entre otras es la mejor opción del Bayern porque los ingresos por televisión son los más igualados de Europa. Considerando variables de audiencia, clasificación y trayectoria en los últimos cuatro campeonatos el Bayern no recibe mucho más que sus principales rivales en la Bundesliga. (párr. 8).

En la tabla 25, se muestra el valor proyectado de cada club para esta temporada.

Tabla 25. Valor de mercado de los clubes de la Bundesliga

Club	Plantilla	Edad	Extranjeros	Valor de mercado total	Valor promedio de los jugadores
FC Bayern de Múnich	25	26.8	13	0.752	0.030
Borussia Dortmund	25	25.2	17	0.608	0.024
RasenBallSport Leipzig	26	24	20	0.477	0.018
Bayer 04 Leverkusen	25	26	13	0.414	0.017
TSG 1899 Hoffenheim	26	25.1	13	0.295	0.011
Eintracht de Francfort	34	25.5	22	0.290	0.009
Borussia Mönchengladbach	29	25.8	16	0.263	0.009
FC Schalke 04	31	25.6	20	0.212	0.007
Hertha Berlin	31	25.2	15	0.205	0.007
VfL Wolfsburg	27	25.5	15	0.201	0.007
SV Werder Bremen	28	26.6	17	0.162	0.006
1.FSV Mainz 05	31	25.2	16	0.156	0.005
VfB Stuttgart	27	26.1	11	0.127	0.005
FC Augsburg	32	25.7	15	0.120	0.004
SC Freiburg	29	25.5	7	0.116	0.004
Fortuna Düsseldorf	31	27	15	0.093	0.003
Hannover 96	30	26.5	15	0.089	0.003
1.FC Nürnberg	29	25.6	11	0.054	0.002
Total	516	25.7 Años	271	4.634	0.009

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019m)

Elaboración propia

El top 10 en inversión en jugadores de los clubes alemanes en los últimos 10 años se muestra en la Tabla 26:

Tabla 26. Top 10 compras por club de la Bundesliga

#	Club	Gastos	Altas	Ingresos	Bajas	Balance
1	FC Bayern de Múnich	0.616	99	0.336	101	-0.28
2	VfL Wolfsburg	0.551	213	0.37	209	-0.181
3	Borussia Dortmund	0.527	140	0.65	137	0.123
4	Bayer 04 Leverkusen	0.328	185	0.319	181	-0.009

#	Club	Gastos	Altas	Ingresos	Bajas	Balance
5	FC Schalke 04	0.296	184	0.262	181	-0.034
6	RasenBallsport Leipzig	0.262	164	0.099	139	-0.163
7	Hamburgo SV	0.246	188	0.174	184	-0.072
8	Borussia Mönchengladbach	0.227	131	0.185	127	0.042
9	TSG 1899 Hoffenheim	0.206	224	0.236	219	0.03
10	VfB Stuttgart	0.186	169	0.194	165	0.008

Nota: Valores en miles de millones de Euros

Fuente: Transfermarkt (2019f)

Elaboración propia

Las ligas que le siguen en el top 5 también sustentan sus gastos con ingresos que duplican o triplican los gastos de fichajes. En el caso de Inglaterra los fichajes constituyen el 29% de sus ingresos. El total de ingresos es 3.42 veces más que los gastos en fichajes. En el caso de Alemania, la liga tiene ingresos 6.59 veces mayores a los gastos en fichajes, siendo, de este top cinco, la que mejores resultados económicos versus inversión tiene.

1.3. Análisis de modelos de negocio del top 5 de ligas europeas

Con el fin de analizar los modelos de negocio que constituye el fútbol en las ligas mencionadas en el punto anterior, tomaremos como línea base los estados financieros de los 3 principales clubes del top 5 de ligas europeas.

Identificando qué cuentas son impactadas por los principales ingresos de los clubes, podemos sacar conclusiones acerca de qué orientación tienen los esfuerzos de dichos actores en el mercado en el que compiten, y cuáles son los principales componentes y características del producto que venden.

En línea con lo mencionado previamente, resaltaremos el valor que tiene la formación de menores en el círculo virtuoso que le da vida al negocio del fútbol profesional.

Para los fines de este análisis, se tomará la información financiera de los clubes de la temporada 2017/2018, dado que la última temporada no está disponible en todos los casos.

1.3.1 Ligas europeas

El modelo de negocios del fútbol es diferente en cada país. En el caso de Inglaterra, la Premier League es una empresa privada que cuenta con estatutos propios, y que está

supervisada por los organismos estatales tales como la federación de fútbol de Inglaterra, así como internacionales como la FIFA.

Al ser una compañía privada, esta logra consolidar contratos, tales como la negociación de tarifas para transmisiones televisivas, y esfuerzos de bienestar común, tales como la inversión en infraestructura y promoción del deporte a lo largo de toda su geografía. Otros casos, como la Serie A de Italia y La Liga de España, son entes que forman parte de la misma federación de fútbol de cada país, que es miembro de la FIFA y que está relacionada al estado de igual manera. No obstante, existen algunas diferencias entre unas y otras, pues en el caso de España, esta organización es un ente con autonomía. No es el caso de Italia.

1.3.1.1. España: La Liga

Según se afirma en el artículo “Liga de Fútbol Profesional” (s. f.):

La Liga de Fútbol Profesional (LFP), conocida comercialmente como LaLiga y legalmente como Liga Nacional de Fútbol Profesional, es una asociación deportiva integrada por los clubes y las sociedades anónimas deportivas que participan en las categorías profesionales de la liga española de fútbol, esto es, la Primera División y la Segunda División. Fue creada en 1984 y forma parte de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) aunque tiene personalidad jurídica propia y goza de autonomía para su funcionamiento. (párr. 1).

De ella depende la organización de las competiciones de fútbol estatales, siempre en coordinación con la RFEF. En la actualidad, la Liga de Fútbol Profesional está formada por un total de 42 equipos: 20 en Primera División y 22 en Segunda División.

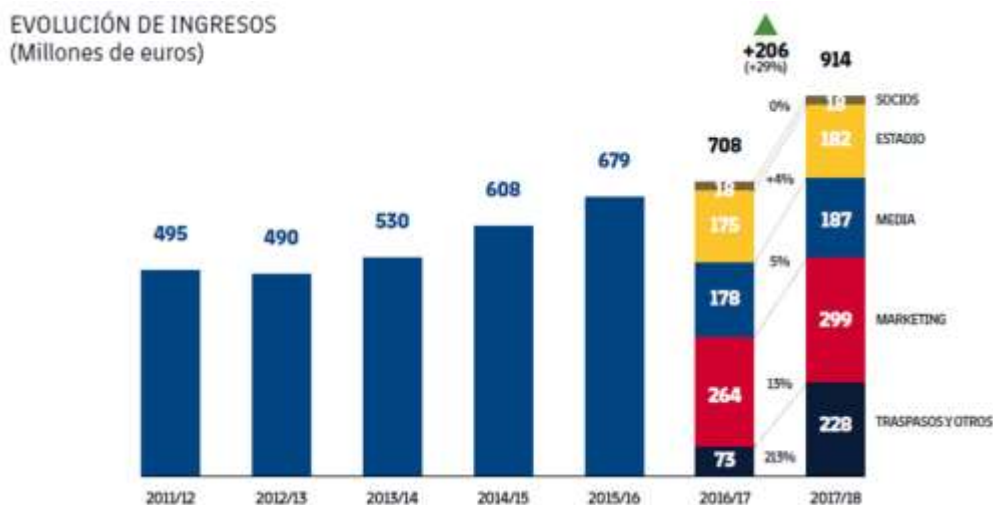
La primera división cuenta con la competición “La Liga Santander”, que es una de las más importantes del continente europeo, y una de las más vistas a nivel global.

FC Barcelona

El FC Barcelona es uno de los clubes más importantes de España; por sus filas juegan y han jugado estrellas del deporte, como Lionel Messi y el ya jubilado Andrés Iniesta.

La siguiente figura muestra la composición de los ingresos del club, y su evolución en el tiempo:

Figura 1. Composición y evolución de ingresos FC Barcelona



Fuente: Barcelona FC (2019b)

Como se puede apreciar, la mayor fuente de ingresos para el club es el *marketing*. Esta partida incluye todo el *merchandising* relacionado a la marca Barca y a los jugadores de fútbol (por ejemplo, la venta de camisetas es una de las partidas de venta más importantes), así como las licencias de productos con la marca del club azulgrana. El siguiente ingreso más importante es la venta de jugadores, que como ya se mencionó en el punto anterior, es producto del alto nivel de transferencias, que es resultado de la fuerte inversión en formación de menores. Sobre este punto en particular, el FC Barcelona cuenta con La Masía 360, que es una prestigiosa institución dedicada a la formación de menores, con presencia a nivel global. El programa de La Masía cuenta con formación integral, que incluye a familias de los futuros talentos. Esta considera los campos de la educación, nutrición y desarrollo social.

La siguiente fuente de ingresos más importante es la media, que corresponde a todos los derechos de transmisión provenientes tanto de la televisión como de internet. Los factores que intervienen en esta sintonía que se transforma en demanda e incrementa el valor de estos derechos es la espectacularidad del fútbol, reflejada en sus jugadores, y la competitividad del torneo, dado el alto nivel futbolístico de la mayoría de sus clubes, que acompaña el show de cada partido.

La figura a continuación muestra la composición de los egresos y su evolución en el tiempo:

Figura 2. Evolución y composición de egresos FC Barcelona



Fuente: Barcelona FC (2019b)

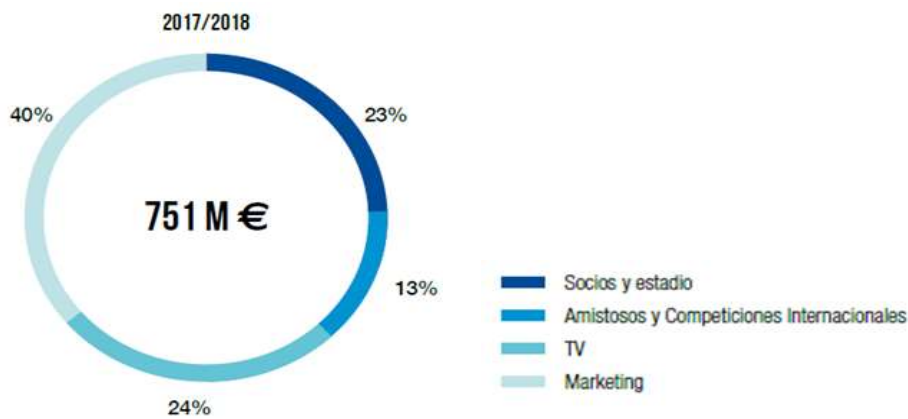
Los principales gastos son los salarios deportivos, con 639 millones de euros. El alto valor de los jugadores de La Liga española se explica por lo ya mencionado en párrafos anteriores referido a la competitividad y el prestigio de este campeonato.

Real Madrid

El Real Madrid es otro de los clubes más importantes de España. Por sus filas han pasado jugadores de la talla de Cristiano Ronaldo, David Beckham, Luis Figo, Zinedine Zidane, entre otros.

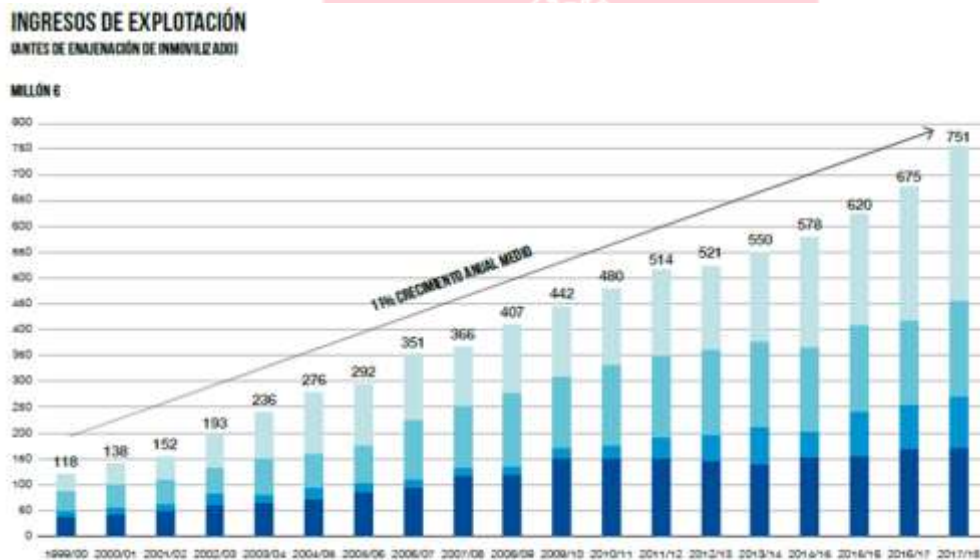
Las figuras a continuación, nos muestra la evolución de los ingresos del club a lo largo del tiempo, así como la composición de los mismos.

Figura 3. Composición de ingresos Real Madrid



Fuente: Real Madrid (2018)

Figura 4. Evolución y composición de ingresos Real Madrid temporada 2017/2018



Fuente: Real Madrid (2018)

Como se puede apreciar, la partida más importante dentro de la composición del ingreso se repite, con la mayor parte de los mismos (40%) provenientes del *marketing*. Otra partida que entra en juego, en el caso del Real Madrid, son los ingresos por partidos amistosos y participación en competiciones internacionales. Esto último es producto de la espectacularidad del juego producido, lo cual eleva el valor de la cotización de una demostración de su primer equipo.

Atlético Madrid

Como se puede observar en la siguiente figura, la mayor parte de los ingresos proviene de los derechos por retransmisiones y el marketing, al igual que los dos primeros equipos españoles.

Figura 5. Composición de los ingresos del Atlético Madrid temporada 2017/2018

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2017/2018	
	Ejercicio 2017/2018
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	333.249.018,91
a) Ingresos deportivos	68.568.232,67
b) Ingresos por abonados y socios	41.312.239,65
c) Ingresos por retransmisiones	110.159.543,42
d) Ingresos de comercialización y publicidad	72.123.998,19
e) Otros ingresos por ventas	35.924.113,61
f) Ingresos por prestación de servicios	5.160.891,37

Fuente: Atlético de Madrid (2018)

Podemos asumir que los equipos españoles ganan principalmente de los derechos de retransmisiones y del marketing. Para mantener esta tendencia, es decir, las altas tarifas de retransmisión y los precios actuales de *merchandising* y licencias de marca e imagen, los equipos deben seguir concentrados en obtener a los mejores jugadores, provenientes de una formación integral sólida, pues la imagen de un jugador no solo tiene valor por lo que hace en la cancha, sino por lo que hace fuera de ella también. Más adelante se analizará el caso de Neymar y el último escándalo que enfrentó, en relación con su valor de mercado.

1.3.1.2. Inglaterra: Premier League

La liga inglesa de fútbol profesional es una de las más prestigiosas del mundo, y está organizada por la Premier League, una compañía privada, propiedad de 20 clubs miembros. Esta competición se rige por los estatutos de la FIFA y la federación inglesa de fútbol.

Al igual que en España, este país tiene regulación sobre las retransmisiones, incluso desde antes que el país con la liga más popular del mundo. Todas las negociaciones se hacen de forma grupal. De esto nace el hecho de que, históricamente, la liga inglesa ha generado mayor monto de ingresos que la liga española en esta partida de beneficios, a pesar de no ser la más popular.

Manchester City

El club fue comprado por el jeque Mansour bin Zayed bin Sultan Al Nahyan en el año 2008. Con sus recursos, logró convertirlo en uno de los más exitosos y más rentables de los últimos años, colocando la marca del Manchester City en el top 5 de las marcas de clubes de fútbol más valiosas del mundo. La información se muestra en la siguiente figura:

Figura 6. Ranking de las marcas de fútbol más valiosas del mundo

Most valuable football brands globally

RANK	CLUB	BRAND VALUE	GROWTH
01	 Manchester United FC	\$1.9 bn	+9%
02	 Real Madrid CF	\$1.6 bn	+11%
03	 FC Barcelona	\$1.5 bn	+7%
04	 FC Bayern München	\$1.4 bn	+15%
05	 Manchester City FC	\$1.3 bn	+30%

Fuente: Manchester City (2018)

Como se puede apreciar en la figura 7, los ingresos van al alza año a año, y se componen principalmente por ingresos del marketing y por derechos de retransmisión.

Figura 7. Evolución y composición de los ingresos del Manchester City



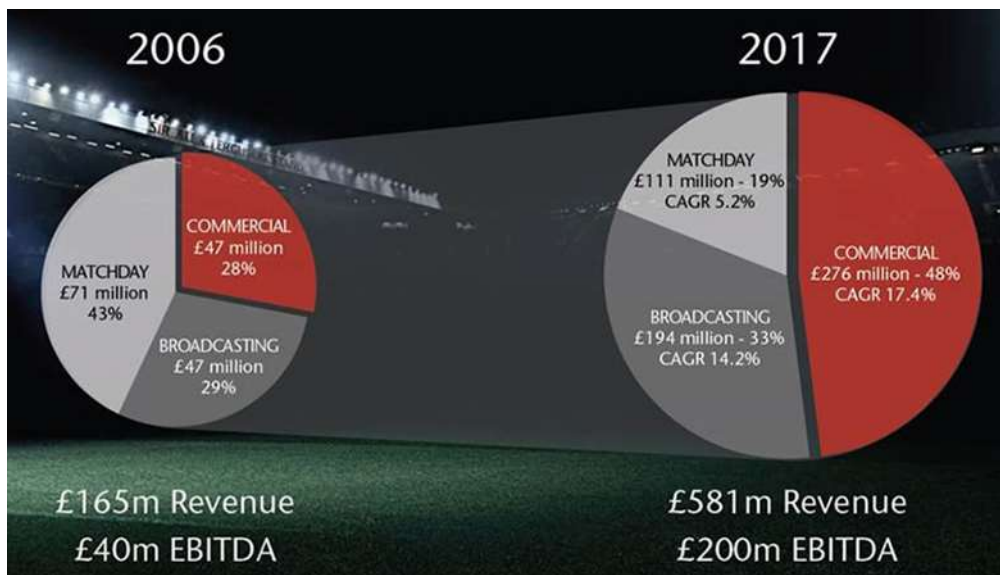
Fuente: Manchester City (2018)

Manchester United

Como vimos en párrafos previos, el Manchester United, club de fútbol más emblemático de Inglaterra, tiene la marca de fútbol más valiosa del mundo.

A continuación, se muestran los ingresos del club, que se concentran en ingresos comerciales, compuestos por auspicios (62%), *merchadising* y licencias de marca para *retail* (38%), y en ingresos por derechos de retransmisión:

Figura 8. Composición de los ingresos Manchester United temporada 2017/2018



Fuente: Manchester United (2018)

El modelo de negocios está dirigido a captar la mayor cantidad de beneficio de estas partidas, lo cual demanda esfuerzos en mantener la espectacularidad de la liga (para los derechos de retransmisión) y la formación y reclutamiento de talentos (cuyo nivel de fútbol e imagen impactan directamente en los ingresos comerciales) para asegurar auspicios de marca y venta de *merchandising*.

Tottenham

El Tottenham es considerado uno de los clubes más populares de Inglaterra, además de ser conocido como “el club del pueblo”. En la siguiente figura se puede apreciar la composición de los ingresos del club para la temporada 2017/2018:

Figura 9. Composición de los ingresos del Tottenham temporada 2017/2018

	2018 €'000
Revenue comprises:	
Match receipts	70,951
UEFA prize money	53,075
TV and media	147,620
Commercial	109,051
	380,697

Fuente: Tottenham (2018)

Al igual que en el caso de los dos primeros equipos de Inglaterra, los ingresos provienen principalmente de los derechos de retransmisión y de marketing.

Luego de analizar los modelos de negocio de los clubes ingleses, podemos concluir que, al igual que en el caso de España, los clubes se concentran en formar y atraer jóvenes talentos para mantener los precios de las transmisiones, así como auspicios de marca y venta de artículos relacionados a la marca del club o de sus jugadores.

1.3.1.3. Italia: Serie A

La Serie A es la liga de primera división de Italia, donde participan conocidos equipos como el AC Milan, Internazionale, Juventus, Lazio, Fiorentina, entre otros. Como ya fue mencionado previamente, la Serie A es una asociación privada que está encargada de regular los torneos y gestionar los recursos producto de la actividad futbolística del país (Assemblea della LNPA, 2018).

Juventus FC

El club profesional de fútbol Juventus es el actual campeón de la Serie A de Italia. Ha contado y cuenta con leyendas como Zinedine Zidane, Cristiano Ronaldo, Gianluca Buffon, Andrea Pirlo, entre otros.

En la siguiente figura se encuentra la composición de los ingresos del club para la temporada 2017/2018:

Figura 10. Composición de los ingresos del Juventus temporada 2017/2018

COMPOSIZIONE RICAVI					
IMPORTI IN MILIONI DI EURO	ESERCIZIO 2017/2018	%	ESERCIZIO 2016/2017	%	VARIAZIONI
DIRITTI RADIOTELEVISIVI E PROVENTI MEDIA	200,2	39,7%	232,8	41,4%	(32,6)
PROVENTI DA GESTIONE DIRITTI CALCIATORI	102,4	20,3%	151,2	26,8%	(48,7)
RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI E PUBBLICITÀ	86,9	17,2%	74,7	13,3%	12,2
RICAVI DA GARE	56,4	11,2%	57,8	10,3%	(1,4)
RICAVI DA VENDITE DI PRODOTTI E LICENZE	27,8	5,5%	19,2	3,4%	8,6
ALTRI RICAVI	31	6,1%	27,0	4,8%	4
TOTALE	504,7	100%	562,7	100%	(58,0)

Nota: Datos en millones de euros

Fuente: Juventus (2018)

Como se puede apreciar, las partidas que generan más ingresos son los derechos televisivos y la media, con 200 millones de euros, seguido por 102 millones de euros, producto de la gestión de derechos de jugadores (transferencias) y seguido por los auspicios y publicidad con 87 millones de euros.

Inter de Milán

El Inter de Milán, también conocido como *Internazionale* o Inter, es uno de los clubes con mayor historia de Italia. En las últimas temporadas, se ha mantenido en el top 10 y quedó cuarto puesto en la última edición de la Serie A.

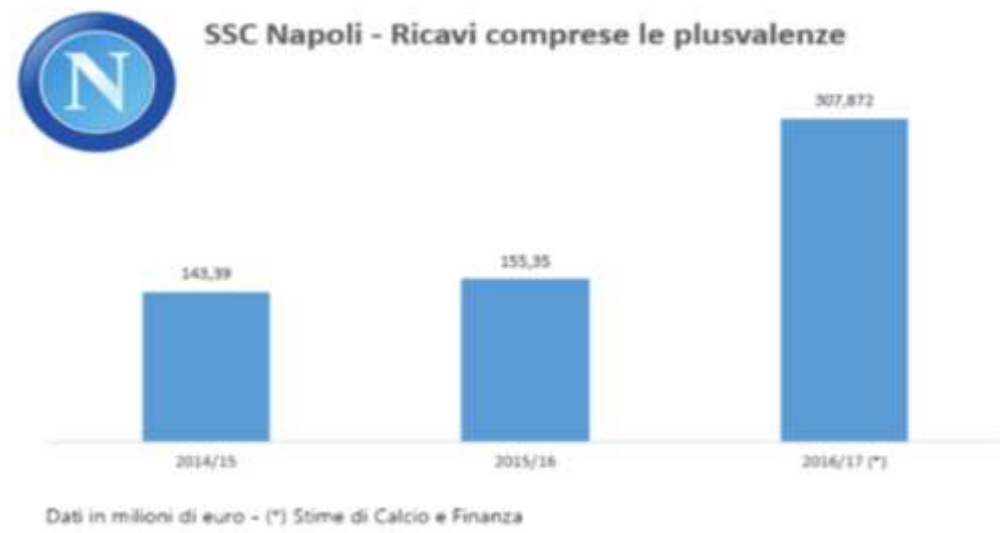
De acuerdo al artículo de Palco23, “el Inter cierra con pérdidas” (26 de octubre de 2018), para la temporada 2017/2018, las principales partidas de ingresos del club fueron: Comercial (que se refiere a los auspicios) por 131 millones de euros, derechos de retransmisión televisiva por 80 millones de euros y taquilla por 34 millones de euros. El artículo también indica que la composición de ingresos del Inter es diferente de la mayoría de otros clubes de la liga.

SSC Napoli

El club de fútbol Napoli fue refundado en el 2004, y se ha mantenido en el top 5 de la Serie A en las últimas 5 temporadas.

Si bien la composición de los ingresos del Napoli no es de dominio público, podemos analizar sus ingresos desde otra perspectiva. La página Calcio e Finanza nos brinda la siguiente figura, comparando los ingresos del club de una temporada a otra, y resaltando las diferencias solo por el hecho de participar en la Liga de Campeones de la UEFA:

Figura 11. Evolución de los ingresos del Napoli en las últimas temporadas



Fuente: Bernardini (2017a)

Como se puede apreciar, los ingresos prácticamente se duplican entre una temporada y otra, producto del aumento de los ingresos por derechos de transmisión televisiva que brinda el torneo más prestigioso del mundo: La Liga de Campeones de Europa. Adicionalmente a esto, el campeonato les dio visibilidad a sus jugadores y el club logró ventas importantes en esa temporada.

1.3.1.4. Alemania: Bundesliga

Alemania cuenta con tres divisiones de fútbol profesional. La Bundesliga es la máxima competición del país. A diferencia de otras ligas del continente, esta no cuenta con una rivalidad clásica, sino varias. Equipos como el Borussia Dortmund juega clásicos tanto con Bayern de Munich como con el Schalke.

Bayern Munich

El Bayern Munich es el club con más títulos de Alemania. Su disciplina más importante es el fútbol, sin embargo, tiene otros equipos en otros deportes.

En la siguiente tabla se confirma lo mencionado en capítulos previos. El ingreso más importante del club alemán se da por los auspicios de grandes marcas y del marketing. La taquilla es una partida importante, sin embargo, hay que considerar que ese monto incluye tanto la taquilla nacional (104 millones de euros) como la taquilla internacional, por las ligas europeas que el club disputa (69 millones de euros). Por otro lado, los derechos de transmisión quedan en el tercer lugar de participación en los ingresos.

Tabla 27. Composición de los ingresos del Bayern Munich 2017/2018

Concepto	Ingresos (miles de EUR)	%
Auspicios y Marketing	188	30%
Taquilla	173	28%
Derechos de Transmisión	108	17%
Merchandising	92	15%
Venta de Jugadores	28	5%
Otros	34	6%

623

Fuente: Bayern Munich (2018)
Elaboración propia

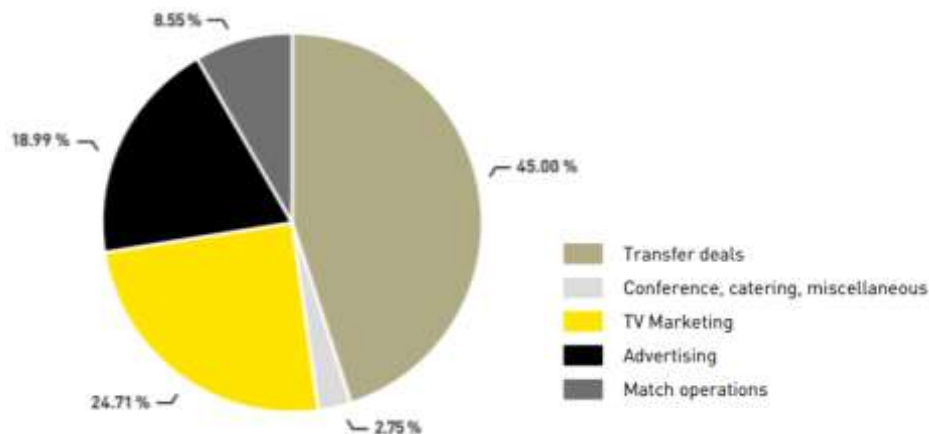
Borussia Dortmund

El club Borussia Dortmund puede ser considerado como uno de los clubes que mejor gestión ha tenido, y esto le ha traído resultados. Además, cuenta con una sólida base de hinchas que lo hace uno de los clubes europeos con mayor taquilla en sus partidos.

Si vemos el reporte anual 2017/2018, podemos ver que tienen claramente definidas su estructura organizativa, sus objetivos y su plan estratégico.

La composición de sus ingresos se muestra en la siguiente figura, donde podemos ver que, para la temporada 2017/2018, la partida más importante de los ingresos se debió a la venta de jugadores (45%). El segundo ingreso más importante son los derechos de transmisión, seguido por los auspicios.

Figura 12. Composición de los ingresos Borussia Dortmund 2017/2018



Fuente: Borussia Dortmund (2018)

Con el objetivo de analizar la tendencia en este comportamiento, revisamos el reporte anual 2016/2017 y el 2015/2016, y confirmamos que el ingreso más importante no siempre se da por la venta de jugadores (para esos años, el porcentaje fue de 22% y 29% respectivamente), siendo los ingresos que permanecen en una posición importante a través de los años los que entran por derechos de transmisión y los auspicios.

Podemos concluir que la venta de jugadores es una partida importante, aunque es variable año a año, dependiendo de los jugadores que tenga el primer equipo en cada temporada, su exposición en ligas europeas y sus resultados en la tabla de posiciones. Las proyecciones de ventas del club para la siguiente temporada son conservadoras debido a este incremento actual en la venta de jugadores.

1.3.1.5. Francia: Ligue 1

La Ligue 1 de Francia ha tomado relevancia en los últimos años, hasta ingresar dentro del top 5 de principales ligas europeas. Esta liga es dirigida y organizada por la Federación de Fútbol Francés (FFF).

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, Francia cuenta con presupuesto del estado dedicado al desarrollo deportivo (a través de infraestructuras y academias especializadas repartidas a nivel nacional). El equipo que destaca siempre en los últimos años es el Paris Saint-Germain (PSG).

Paris Saint-Germain

El club Paris Saint-Germain, o más conocido como PSG, es el club deportivo que más rápido crecimiento ha tenido desde que fue vendido en el año 2011. La inversión se ha hecho tanto en infraestructura como en contratación de grandes estrellas del deporte, como lo son Neymar, Cavani y M'bape (revelación del mundial Rusia 2018, con solo 19 años).

A continuación, podemos ver los principales ingresos del club (no están todos en la tabla, debido a que el club no los ha publicado en su reporte anual):

Tabla 28. Composición de los ingresos del PSG 2017/2018

Concepto	Ingresos (miles de EUR)	%
Auspicios	94	38%
Taquilla	61	25%
Paquetes de hospitalidad	39	16%
Merchandising	55	22%
	249	

Fuente: Paris Saint Germain (2018)
Elaboración propia

Una característica del PSG es que ha invertido en desarrollar una experiencia especial para sus socios VIP; estos paquetes de hospitalidad incluyen varios eventos de etiqueta durante el año, sitios preferenciales y catering antes de cada partido del club. Si sumamos este ingreso con la taquilla regular, la partida general de taquilla es la más importante para el club. A esta le siguen los auspicios, que como hemos visto en casi todos los casos, siempre toman importancia para los clubes de fútbol.

El desarrollo de marca PSG y las estrellas contratadas generan la demanda que tiene el *merchandising*, que es la tercera partida más importante de ingresos.

Olympique de Lyon

El Olympique de Lyon (OL), es parte de un grupo económico (OL Group) que tiene inversión en infraestructura dedicada no solo al núcleo del negocio, el fútbol, sino al entretenimiento en general. Su estadio, que tiene el nombre de uno de sus principales auspiciadores, alberga eventos deportivos y conciertos.

Otra característica del OL es su inversión en academias y formación de menores. A nivel de clubes, cuenta con la academia mejor calificada de Francia, por encima del PSG y del Mónaco.

En la siguiente tabla, se muestra la composición de los ingresos del club para la temporada 2017/2018. Como se puede apreciar, la partida más importante en el caso del OL es la venta de jugadores. En el reporte anual de la temporada, el OL declara que 90 millones de euros corresponden solo a venta de jugadores que salieron de la academia del club. Esto refuerza la importancia que Francia le da a la formación de menores y el rendimiento de dicha inversión. El segundo ingreso más importante, nuevamente, son los derechos televisivos y el siguiente se da por la taquilla.

Tabla 29. Composición de los ingresos del OL 2017/2018

Concepto	Ingresos (miles de EUR)	%
Venta de Jugadores	125	20%
Derechos de Transmisión	65	10%
Taquilla	37	6%
Auspicios / Publicidad	30	5%
Merchandising	16	3%
Eventos	16	3%

290

Fuente: Olympique de Lyon (2018)
Elaboración propia

AS Mónaco

El Mónaco es un club que juega la Ligue 1 a pesar de no ser francés (lo hace a través de un acuerdo con la FFF). Este club tiene muchas limitaciones, dado que pertenece a un país muy pequeño (38,000 habitantes) y existen rivalidades entre este y las ciudades vecinas. A pesar de esto, y a raíz de la compra del club por un multimillonario ruso, se tomaron dos decisiones que cambiaron la historia del club: la primera, se hizo una inversión fuerte en la contratación de jugadores estrella (como Radamel Falcao y James Rodriguez), y la segunda, se cambió el modelo de negocio del club para adecuarse a su entorno externo, se apostó por la formación de jugadores (sub17 y sub19) y su revalorización y venta futura. En base a estas decisiones, los resultados financieros del club fueron negativos desde la temporada 2010/2011, pero se fueron recuperando hacia la temporada 2013/2014 (se estimó que el tiempo de preparación ideal para recuperar la inversión con venta de jugadores es de 2 años).

Como menciona Bernardini (2017b), la combinación de un dueño multimillonario con un modelo de negocio inteligente ha convertido al AS Monaco en uno de los clubes franceses que disputa los torneos europeos tanto como los primeros puestos de la Ligue 1.

Dicho lo anterior, los principales ingresos del club son la venta de jugadores jóvenes (entre los 20 y 22 años) y los derechos de transmisión (cuando juegan los torneos internacionales, como la Liga de Campeones de la UEFA).

1.4. Mercado de Fútbol Sudamericano (CONMEBOL)

La realidad social europea de países típicamente futboleros es muy distinta en comparación a Sudamérica. El fútbol en Sudamérica es visto, en muchos casos, como una vía de escape de la pobreza, un vehículo de ascenso. Los clubes sudamericanos no pueden escapar de esta realidad y la mayoría tiene dificultad para retener talento, dejando ir a sus mejores jugadores juveniles a ligas de otras regiones y continentes.

De los ingresos totales de transferencias a nivel global, Sudamérica representa el 8.7% del mercado, ubicándose en el segundo lugar de las confederaciones con mayores ingresos por venta de jugadores (Europa se ubicó en el primer lugar con 86.3%, una diferencia abismal). En la siguiente tabla se muestran los gastos e ingresos de transferencia de jugadores por cada país y liga de la CONMEBOL durante la temporada 2018 / 2019:

Tabla 30. Gastos e ingresos de la CONMEBOL por país

Top	País	Liga	Gastos (euros)	Ingresos	Balance
1	Brasil	Campeonato Brasileiro Série A	132,640,000	346,800,000	214,160,000
2	Argentina	Primera División	85,980,000	201,170,000	115,190,000
3	Colombia	Liga Águila I	105,000	20,120,000	20,015,000
4	Brasil	Campeonato Brasileiro Série B	70,000	15,880,000	15,810,000
5	Colombia	Liga Águila II	-	9,460,000	9,460,000
6	Uruguay	Primera División Apertura	-	9,420,000	9,420,000
7	Ecuador	Serie A Segunda Etapa	515,000	7,690,000	7,175,000
8	Chile	Campeonato Scotiabank Primera División	5,080,000	7,630,000	2,550,000
9	Uruguay	Primera División Clausura	539,000	6,560,000	6,021,000

Top	País	Liga	Gastos (euros)	Ingresos	Balance
10	Uruguay	Torneo Intermedio	-	4,590,000	4,590,000
11	Ecuador	LigaPro Serie A	-	3,080,000	3,080,000
12	Argentina	Primera B Nacional	-	1,880,000	1,880,000
13	Venezuela	Torneo Apertura	-	1,440,000	1,440,000
14	Perú	Liga 1 Apertura	-	1,220,000	1,220,000
15	Venezuela	Torneo Clausura	-	720,000	720,000
16	Perú	Liga 2	-	-	-
17	Colombia	Torneo Águila	-	-	-
18	Uruguay	Segunda División Profesional	-	-	-
19	Perú	Torneo de Verano	-	-	-
20	Ecuador	Serie A Primera Etapa	-	-	-
			224,929,000	637,660,000	412,731,000

Fuente: Transfermarkt (2019t)
Elaboración propia

Sudamérica se presenta como una región exportadora de jugadores, manteniendo todos los países el balance positivo de gastos versus ingresos. Sin embargo, la repartición de este valor es muy dispar. Únicamente el campeonato brasilero Serie A (Brasileirao) tiene más del 50% de los ingresos totales. El otro país que lidera estos ingresos es Argentina. Ambos países cuentan con cultura y formación deportiva de menores, y son considerados así por la FIFA en su tabla de categorización y costos de formación.

Figura 13. Categorización para derechos de formación de la FIFA por país

Asociación miembro	Categoría I	Categoría II	Categoría III	Categoría IV
Argentina	X	X	X	X
Bolivia			X	X
Brasil	X	X	X	X
Chile		X	X	X
Colombia			X	X
Ecuador			X	X
Paraguay			X	X
Perú			X	X
Uruguay		X	X	X
Venezuela			X	X

Fuente: FIFA (2019)

Si hacemos un resumen por país, obtenemos la siguiente tabla, que muestra la participación de cada país dentro de los ingresos por venta de jugadores en la región:

Tabla 31. Participación de la venta de jugadores por país

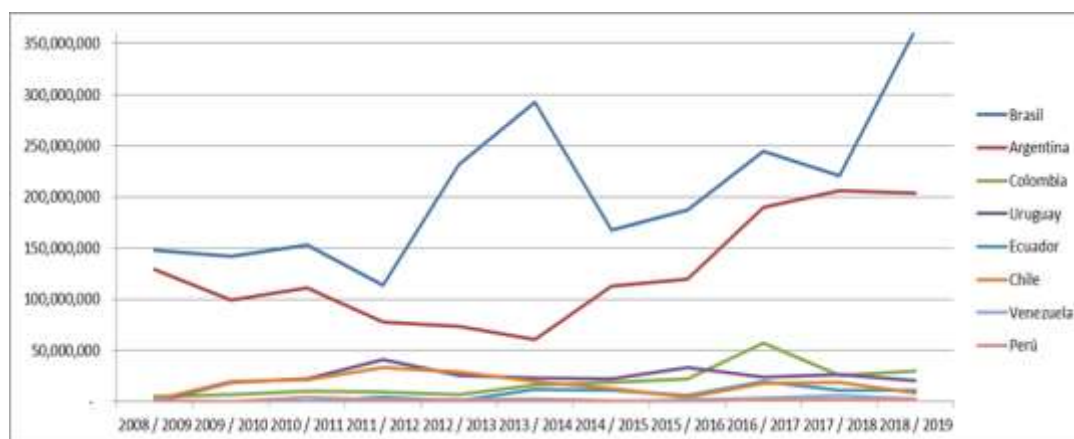
País	Ventas Totales	Participación
Brasil	362,680,000	56.88%
Argentina	203,050,000	31.84%
Colombia	29,580,000	4.64%
Uruguay	20,570,000	3.23%
Ecuador	10,770,000	1.69%
Chile	7,630,000	1.20%
Venezuela	2,160,000	0.34%
Perú	1,220,000	0.19%
Paraguay	-	0.00%
Bolivia	-	0.00%
Total	637,660,000	100%

Fuente: Transfermarkt (2019t)

Elaboración propia

En la siguiente figura, se aprecia la evolución de ingresos por venta de jugadores de los últimos 10 años en la CONMEBOL:

Figura 14. Evolución de los ingresos en los últimos 10 años por país



Fuente: Transfermarkt (2019t)
Elaboración propia

Tabla 32. Resumen de venta de jugadores en los últimos 10 años por país

País	2009 / 2010	2010 / 2011	2011 / 2012	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019
Brasil	142	153	114	232	293	168	187	244	221	364
Argentina	99	111	78	74	60	112	119	190	206	204
Colombia	7	10	9	7	16	19	22	58	26	30
Uruguay	18	23	41	25	23	22	34	24	26	21
Ecuador	-	-	4	1	12	11	6	19	11	11
Chile	20	22	33	29	19	13	4	18	19	8
Venezuela	-	-	-	-	-	-	2	3	6	2
Perú	0	4	2	2	3	1	-	2	1	1
Paraguay	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bolivia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totales	286	322	280	369	426	345	375	558	516	640

Nota: Valores en millones de dólares

Fuente: Transfermarkt (2019t)

Elaboración Propia

En estos cuadros, podemos ver que Brasil y Argentina son largamente superiores al resto, que el grupo integrado por Colombia (que ha tenido una colocación mayor a raíz de sus dos últimas participaciones en mundiales), Uruguay (que siempre mantiene un mercado promedio) y Chile han tenido ventas sostenidas a lo largo de estos últimos 10 años (inclusive con tendencia de crecimiento para Colombia) y que países como Perú tienen ventas muy bajas en comparación al resto. Otro dato interesante, es que Venezuela ha empezado a colocar jugadores en el extranjero y a percibir ingresos cada vez mayores por ellos en los últimos años.

Según la revista “Negocios y Fútbol” de Semana Económica, fuera de Argentina y Brasil, Chile invierte el 30% de los ingresos declarados en formación de menores debido al acuerdo de *fair play* financiero que firmó con todos los clubes de fútbol de dicho país. Colombia y Venezuela aparecen nombradas como mercados emergentes; el primero por las dos clasificaciones consecutivas al mundial y el segundo debido a su fuerte inversión y foco en desarrollar el aspecto físico para alta competencia de sus jugadores, además de ubicarlos en clubes de ligas ibéricas para mejorar la técnica.

Otro dato interesante que nos da este artículo es que Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay tienen una ventaja nada despreciable con respecto al resto de países de la región. El acceso al pasaporte europeo debido a la fuerte migración de italianos, españoles y alemanes a inicios del siglo XIX, les permite no ocupar plaza de extranjeros y poder ingresar a las planillas de los clubes de Europa como jugadores comunitarios. No es un dato menor, puesto que para que un club decida ocupar la plaza de extranjero, el jugador debe ser extremadamente bueno en comparación al universo total que compiten por la misma plaza.

Según Carlos Gonzales, representante oficial de jugadores peruanos (entre ellos, “Oreja” Flores y Renato Tapia), la mayoría de los países europeos tiene el límite de 3 cupos para contratar jugadores no comunitarios anualmente. Esto es una limitante importante de mercado a considerar, pues el jugador peruano, además de tener que luchar contra las estadísticas país, compete por una sola plaza (pues las 3 disponibles se distribuyen de acuerdo a las posiciones que necesita cada club) contra jugadores de todo el mundo (por ejemplo, argentinos, brasileños y uruguayos que no tengan doble nacionalidad).

1.5. Mercado de fútbol nacional

El fútbol sigue siendo el deporte de preferencia de los peruanos. Los clubes más importantes de la historia del torneo local son: Universitario de Deportes, Alianza Lima, Sporting Cristal, Deportivo Municipal, entre otros. El nivel del torneo, sin embargo, ha ido bajando con el paso del tiempo. Esto puede deberse a muchas razones, pero entre las principales se encuentran la pobre gestión administrativa de los clubes y la corrupción presente en las directivas pasadas, lo que llevó a muchos de los actores de nuestro torneo a estar endeudados, producto de malas decisiones. Esto último trae como resultado que la gestión actual se enfoque en el corto plazo y se tomen decisiones que lleven a los clubes a esperar un retorno inmediato para alimentar la pobre caja de estas instituciones.

En línea con lo ya mencionado, actualmente, los principales actores del torneo local son los clubes Universitario de Deportes, Alianza Lima, Sporting Cristal y la Universidad San Martín de Porres. En el caso de los dos últimos (un club relativamente nuevo, parte de la Universidad que lleva el mismo nombre y, por otro lado, el Sporting Cristal, que cuenta con grandes auspicios por ser parte del grupo Backus), se cuenta con una gestión administrativa que tiene buen nivel. Es importante mencionar que, en estos dos casos, la espalda financiera es importante pues hace que estos clubes puedan estar al día en el pago de sus planillas (lo que traerá mejor rendimiento de sus jugadores), mantener mejor infraestructura, pagar los viajes y dedicar mayor inversión en desarrollo y formación de menores (colocamos esto en último puesto pues es difícil sacar a nuestras instituciones de fútbol profesional de su orientación de corto plazo).

A continuación, analizaremos brevemente algunos casos de gestión presupuestal de los clubes que hemos encontrado en el medio público.

1.5.1 Universitario de Deportes

El club Universitario de Deportes es uno de los líderes históricos del torneo local, y uno de los que tiene más hinchada.

En la siguiente tabla se muestra la composición de ingresos proyectados por el club:

Tabla 33. Composición de ingresos proyectados de la U para la temporada 2018

Concepto	Ingresos (S/.)	%
Auspicios	2,834,265	7.71%
Derechos de Televisión	16,693,610	45.39%
Taquilla	6,685,818	18.18%
Venta de Jugadores	1,139,395	3.10%
Licencias	78,830	0.21%
Alquileres	372,844	1.01%
Menores y multideporte	1,968,367	5.35%
Socios	601,096	1.63%
Concesiones	115,000	0.31%
Torneos	2,672,089	7.27%
Venta de productos	3,555,629	9.67%
Seguros FPF	60,800	0.17%

36,777,743

Fuente: Club Universitario de Deportes del Perú (2018)
Elaboración propia

Como se puede apreciar, las partidas más importantes de los ingresos del club son los derechos de retransmisión televisiva y la taquilla. El tercer ingreso más importante de su presupuesto fue una proyección de los futuros ingresos por ganar torneos, el cual no vamos a tomar en cuenta dado que los resultados no son seguros. Otros ingresos importantes son la venta de productos con la marca (por ejemplo, las camisetas) y los auspiciadores. Nos parece importante resaltar lo mencionado acerca de la proyección de ingresos por ganar torneos locales / extranjeros, pues es la primera vez que lo vemos en una publicación abierta. Esto nos parece riesgoso y poco ajustado a la realidad, dadas las estadísticas de nuestro fútbol profesional. Como dato adicional, ese año, Universitario no llegó a estar ni en los 3 primeros de ningún torneo (apertura / clausura), por lo que los ingresos por torneos quedaron virtualmente en cero. Por el lado de los gastos, la tabla 34 nos muestra los egresos proyectados para el mismo año:

Tabla 34. Egresos proyectados por la U para la temporada 2018

Concepto	Gastos (S/.)	%
Pagos Internos	18,656,800	62.59%
Tributos Municipales	1,322,060	4.43%
Gastos Bancarios	2,700,679	9.06%
Menores	707,194	2.37%
Gastos de Mantenimiento	319,003	1.07%
Proveedores	67,748	0.23%
Derechos de TV y ADFP	1,233,120	4.14%
Estudios Legales	1,016,345	3.41%
Gastos Deportivos	3,573,617	11.99%
Multas	213,508	0.72%
	29,810,074	

Fuente: Club Universitario de Deportes del Perú (2018)
Elaboración propia

Como se puede apreciar, los pagos internos (que incluyen pago de planillas de personal administrativo y deportivo) constituyen la partida más grande de gastos, al igual en que los clubes internacionales. Sobre la inversión total en menores (personal deportivo, torneos e infraestructura), el presupuesto correspondió al 8% del total del gasto. Basados en la entrevista a Julio Gianella, Sub Gerente de Marketing de la Federación Peruana de Fútbol, concluimos que el club está en línea con la iniciativa de mantener equipos de divisiones menores para poder participar en la primera división, que en futuros años será mandatorio.

1.5.2 Alianza Lima

Si bien la información financiera del club Alianza Lima no se pudo encontrar publicada, se cuenta con una entrevista del diario Gestión publicada el 14 de mayo de 2019, donde el Gerente General del club menciona lo siguiente con referencia a los ingresos del club en el 2018 (Prialé, 2019): “lo que paga la televisión es lo que más ingresos da. En segundo lugar, están los ingresos de los auspiciadores, después de viene la taquilla, el marketing y, por último, las transferencias.”

El caso del club Alianza Lima varía un poco en relación a los ingresos, dado que tiene el mejor historial de exportación de jugadores, así como en el campo de los auspicios.

Si bien no logramos obtener datos de estados financieros para corroborar cuanto es lo que se invierte en formación y desarrollo de menores, durante el seminario de presentación del curso de entrenadores de la PUCP, realizado el 22 y 23 de Julio del 2019, el Gerente de Menores de Alianza Lima, Ernesto Arakaki, mencionó que el presupuesto destinado es de 800 mil dólares en total.



Capítulo 2. Modelos de formación

2.1. Modelo *Clairefontaine* – Francia

El Centro Nacional Fernand Sastre ubicado en *Clairefontaine* Francia, es una institución estatal que tiene como objetivo potenciar el desarrollo y formación de jugadores de fútbol franceses. Como este centro de alto rendimiento, existen otros en las demás regiones de Francia. Sin embargo, esta es la más conocida por ser la más antigua y haber participado en la formación de jugadores icónicos de la Francia campeona de 1998 como lo es el goleador histórico Thierry Henry.

Es un internado de jóvenes desde los 13 hasta los 15 años. Los menores pueden pertenecer a un club o ser jugadores libres, pero deben postular a la edad de 13 años para obtener un cupo. Únicamente ingresan 22 jugadores, incluyendo 3 a 4 arqueros, luego de 3 días de pasantía donde compiten entre 40 a 45 preseleccionados. Solo pueden postular los jugadores de la región *ile-de-France* o isla de Francia.

Los jóvenes seleccionados entrenan 5 días a la semana, salen los días viernes del internado y juegan en el club al que pertenecen. El internado funciona desde el domingo a las 9pm hasta el viernes 9pm.

Todos los gastos referidos a la educación formal, alimentación y gastos médicos especializados, son financiados por el estado (Federación de Fútbol Francés, 2010).

2.2. Modelo la Masía de Barcelona – España

A diferencia de *Clairefontaine*, la Masía es un centro privado de formación y pertenece al club Barcelona de España. Este centro es el responsable de la formación de jugadores como Lionel Messi, Mauro Icardi, Carles Puyol, Andrés Iniesta, entre muchos otros. Admite jugadores desde los 6 años y en cada proceso de selección postulan más de 1,000 niños, de los cuales únicamente 200 son seleccionados entre todas las categorías. Otra diferencia con el modelo francés es que la Masía no es exclusiva para jugadores de nacionalidad española, se admiten jugadores de otras nacionalidades.

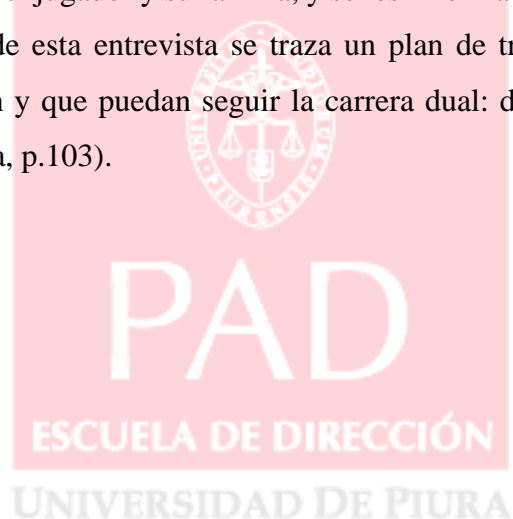
La nueva Masía tiene capacidad para albergar 83 deportistas (residentes). Cuenta con una superficie de 6,000 metros cuadrados y cubre todas las necesidades del jugador. En términos de infraestructura, la Masía cuenta con:

Cocina, comedores, gimnasio, zona de aguas, sala masajes, sala de audiovisuales, aula magna, aulas de refuerzo, aulas de formación, salas de

tutorías, zona de juegos, despachos de dirección, sala de trabajo en grupo y diferentes salas de tutoría; instalaciones inmejorables, pensadas exclusivamente para optimizar la formación intelectual, personal y social de los deportistas (Barcelona FC, 2019a, párr. 4).

Según el club, adicional a la formación táctica, nutricional y muscular, la Masía cuenta con diecisiete tutores y dos psicólogas. El objetivo es, como menciona, obtener la fotografía completa del jugador. Cubrir todos los aspectos de su vida para asegurar el desarrollo deportivo y personal, asisten a los entrenamientos y llevan seguimiento del rendimiento académico del menor. Además, el club comenta lo siguiente:

Cada vez que un jugador llega al Club se lleva a cabo una entrevista con él y su familia. En esta entrevista, de carácter psicosocial, se detecta la situación personal del jugador y su familia, y se les informa del funcionamiento del Club. A partir de esta entrevista se traza un plan de trabajo para facilitar su plena formación y que puedan seguir la carrera dual: deporte y estudios (Barcelona FC, 2019a, p.103).



Capítulo 3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

3.1. Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes, en este caso los clubes de fútbol tienen un alto poder de negociación pues hay la oferta de jugadores supera ampliamente a la demanda. Equilibrar este poder va a depender de cuanto puede aportar el jugador en materia de resultados futbolísticos, como asistencias, goles, pases acertados, marcas efectivas, kilómetros recorridos, goles evitados (de ser arquero o defensa), en resumen, puntos ganados durante la temporada debido a la potencial actuación individual. Luego de estos resultados, viene el potencial de marketing del jugador, auspicios de marcas nuevas o renegociación de contratos actuales, renegociación de contratos televisivos, etc. El club debe considerarlo una potencial estrella a un precio adecuado para que se llegue a una oferta. La balanza puede equilibrarse, pero los casos son contados. La balanza de poder siempre va a estar de lado del club, más aún si el deportista es joven.

3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

En base al nivel de formación que estamos pensando tener, los proveedores serían: los directores técnicos y preparadores físicos de menores, nutricionistas deportivos, los padres, los agentes, los scouts, los colegios con quienes nos asociaríamos para brindar la educación formal y el resto de los proveedores que brindarían indumentaria deportiva. Analizaremos uno por uno.

3.2.1 Los directores técnicos y preparadores físicos de menores

En el Perú se ha presentado una propuesta académica promovida por la Federación Peruana de Fútbol, en asociación con MBP School of Coaches (2019). Antes de esto, no se contaba con una escuela certificada de entrenadores. La mayoría son empíricos o con formación extranjera. Por lo tanto, debido a la falta de promoción, de torneos de menores, de preparación, de cantidad y experiencia de este tipo de directores técnicos y preparadores físicos, la especialidad de formación de menores aún no está en buen nivel en el país. Dicho lo anterior, el poder de negociación de los especialistas que necesitamos en este momento es media, pues tendríamos que recurrir al mercado internacional o a los pocos que hay en el país, lo que será más costoso.

3.2.2 Nutricionistas deportivos

El poder de negociación es bajo, pues existen muchos nutricionistas especializados en desarrollo de deportistas menores a nivel nacional e internacional. Solo en Perú se cuenta con 6,300 nutricionistas de los cuales solo necesitaríamos contratar a un equipo de tres profesionales a tiempo completo.

3.2.3 Los padres

Como menciona Anselmi (2018), instructor de la CONMEBOL y autor del libro “las siete fases madurativas del futbolista”, en su curso de actualización de formación de menores y fútbol base juvenil: “es imposible entender el proceso formativo sin antes analizar el contexto sociocultural donde se desenvuelve el deportista en desarrollo”.

Los padres de muchachos de escasos recursos podrían ver a sus hijos como una vía de escape de la pobreza, pudiendo ejercer presión sobre resultados y no respetar el proceso de desarrollo. Familias con poca disciplina nutricional, expectativas fuera de la realidad, situaciones familiares complicadas, pueden impactar negativamente en el desarrollo psicológico del deportista en formación. Si bien el poder de negociación inicial es bajo debido a que la selección inicial es masiva, se deben tener reglas claras, pues con el paso del tiempo, si el jugador resulta de buena calidad, el poder de negociación de los padres puede incrementarse.

3.2.4 Los agentes o representantes de jugadores

Los agentes son, en la mayoría de los casos, los responsables del fichaje del jugador con un club. A nivel global, existen 5,187 agentes certificados por FIFA. El poder de negociación depende de las credenciales y tamaño de cada uno. Sin embargo, según Camacho (2016), existen diez agentes que tienen un peso importante en el sector. El poder para esta fuerza va a depender de con que agentes se trabaje.

3.2.5 Los scouts

Similar al punto de directores técnicos, podemos encontrar scouts en cualquier parte del mundo. Sin embargo, deben ser personas con características muy específicas, conocimientos altos de tácticas futbolísticas, técnicas y puntos de vista psicológicos y sociales (MBP School of Coaches, 2018). El poder de estos actores puede considerarse como medio.

3.3. Amenaza de nuevos competidores

La competencia puede separarse en local e internacional. A continuación, se ha identificado los diferentes competidores dentro de cada una.

3.3.1 Local – Academias

Las barreras son bajas ante la entrada de academias de fútbol amateur, comúnmente apadrinadas por ex jugadores del medio local a manera de “sello de calidad”. La inversión para iniciar una de estas academias no es muy alta.

3.3.2 Local – Clubes de fútbol

Estas academias nutren a las divisiones menores que forman parte del club. Son atractivos para los niños y jóvenes, sobre todo por un tema de aspiración a jugar por un actor del torneo local.

3.3.3 Local – Instituciones privadas

Son los clubes de socios particulares, en los cuales existen academias y equipos de fútbol que los representan. Normalmente solo se componen de los hijos de socios, y son muy atractivos socialmente, pues los jóvenes obtienen la membresía del mismo.

3.3.4 Local – Centros de alto rendimiento

La Federación Peruana de Fútbol, dentro del plan centenario, tiene contemplado la construcción de un centro de alto rendimiento para entrenamiento de selecciones de todas las categorías. Este centro se abastecería con los CAR (Centros de alto rendimiento) de otras provincias y los torneos que busca organizar (como el mencionado “Reto Nacional” en la entrevista que tuvimos con la FPF). Estos estarán enfocados divisiones sub15 en adelante y en el desarrollo específico del deporte.

3.3.5 Internacional

La preparación internacional que nos supone una competencia es la que se realiza en instituciones de alto rendimiento como *Clairefontaine* (estatal), las academias propias de los clubes, como la Masía de Barcelona y las Academias del AS Monaco, PSG y Olympique de Lyon y otros agentes independientes formadores de menores en cada país.

3.4. Amenaza de productos sustitutos:

No se han identificado productos sustitutos para este sector.

3.5. Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad en este sector es alta debido a que hay mucha oferta en el mercado mundial. El universo completo de jugadores, representados por clubes, representantes independientes, reclutados por otros clubes, etc. compite por una sola plaza en los mejores clubes del mundo. El criterio para fichar a un jugador va más por la calidad que por el precio de este. Si bien el aporte individual del jugador hacia el club en materia de resultados deportivos y marketing es el principal factor decisor de una compra, otros criterios que pueden inclinar la balanza antes de tomar la decisión son la formación integral y física de los jugadores. Los competidores se enfocan en identificar jóvenes talentos, completar el proceso formativo continuando un desarrollo integral, considerando el talento, la inteligencia táctica y la disciplina, con miras a ofrecer el mejor producto posible.

En el Perú no se cuenta con programas de formación integral relevantes, por lo tanto, existe una brecha cuando se compara a un jugador peruano con jugadores de otra nacionalidad, como es el caso de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Uruguay. Esto hace que la competencia para nuestros jugadores sea más agresiva y significa es una desventaja.

En el caso del mercado europeo, otra desventaja para el jugador peruano es el pasaporte, ya que compite por una plaza de extranjero, y estas son más escasas.

Capítulo 4. Modelo de negocio

4.1. Definición del modelo de negocio

El modelo de negocio busca incrementar el valor y el volumen de transferencias del futbolista peruano del futuro mediante la formación integral desde los 6 años. Actualmente, existen brechas en la formación de deportistas que juegan en los clubes peruanos; la poca inversión y dedicación a la formación integral del menor trae como consecuencia que el campeonato local no logre la espectacularidad necesaria y que, además, la exportación de jugadores sea esporádica y no sostenible. Luego de un análisis de los costos de implementar un centro de formación de menores con estándar internacional, vemos que se necesitan fuentes de ingresos sin retorno fijas por los primeros 9 años. El esquema propuesto es el de una ONG, donde se recaudarían donaciones, que pueden venir de varias fuentes: la primera fuente es el estado. La asignación de presupuesto estatal direccionado a un programa nacional deportivo. La segunda se da por los convenios con clubes peruanos y representantes de jugadores que generarían donaciones por cada jugador que ingrese al centro de alto rendimiento, esto acompañado de un plan de desarrollo específico para cubrir las brechas identificadas; la tercera puede venir de donaciones del sector privado, de las asignaciones de las áreas de responsabilidad corporativa de las empresas que estén interesadas en formar parte de este proyecto y que se verán beneficiadas reputacionalmente.

Dado que esto pensamos lograrlo mediante la formación integral del menor desde los 6 años, el proceso inicia con el reclutamiento realizado por scouts profesionales, filtro médico (proyección de biotipo y análisis de ADN) y formación táctica y nutricional. A partir de los 14 años, se desarrollaría la formación muscular y la potencia del jugador.

Llegados los 14 años, se realizaría una nueva selección, los 23 mejores pasan a internamiento para afinar sus habilidades hasta los 17 años. Tanto los clubes como los representantes pueden solicitar el ingreso de sus jugadores, el proyecto les brindará cupos por categoría a cambio de una donación anual. Estos deportistas también deberán pasar unas pruebas que aseguren el nivel de competitividad de la institución.

Este modelo estaría soportado por especialistas en psicología deportiva, gestión de estadísticas y asistencia social, mediante un tutor personal que seguirá todos los avances del deportista a lo largo de toda su estadía, y que, a su vez, mantendrá una buena relación con los padres del menor. En resumen, la selección de nuestro *staff* profesional es clave para lograr los objetivos futuros.

Otro factor crítico es la relación con la Federación Peruana de Fútbol y otras instituciones que nos ayuden a abrir puertas al jugador peruano en el mercado mundial, y a hacer este proyecto viable.

Por otro lado, la relación contractual con clubes del extranjero (europeos y americanos) y agentes representantes de jugadores es clave para lograr la primera venta y el sostenimiento del modelo. Antes de esto, debemos colocar a estos jugadores en los torneos nacionales de todas las categorías para darles exposición y competencia, además de generar contratos con los clubes nacionales para potenciar dicha exposición al exterior.

4.1.1 Reclutamiento (*Scouting*)

El equipo de reclutadores estaría conformado por 6 personas (que ingresarían de manera progresiva) con experiencia en identificación de talento para realizar una preselección de potenciales jugadores en cada una de las 25 regiones del Perú. Este grupo representaría una de las partidas de gasto más altas del proyecto, pues incluye los salarios más viáticos de movilidad y gastos de representación. Este equipo debe asistir obligatoriamente a todos los torneos “Reto Regional” del plan centenario de la FPF. Sin embargo, además de ello, deben asistir a cada una de las competencias individuales de las ciudades y pueblos que tengan asignados con el fin de llegar cada uno con una cuota anual por categoría de 250 niños. Las proporciones y el plan de designación dependen de la población de niños de 6 a 14 años. Hemos determinado que sean 250 varones por categoría, es decir, consideramos que del universo de potenciales jugadores solo preseleccionaríamos al 1%. Esta selección se complementaría con los cupos que brindaríamos a los clubes y representantes de jugadores asociados.

4.1.2 Selección final

Luego de la preselección, se le facilitaría a la familia y al menor un viaje a las instalaciones del centro de alto rendimiento para realizar las pruebas finales, de las cuales únicamente 40 menores integrarían la promoción a becar por cada categoría (incluyendo los cupos solicitados por clubes y representantes). Esta selección final se realizaría no solo con los directores técnicos de cada promoción, sino con el staff de nutricionistas para identificar brechas nutricionales, médicos expertos en antropometría, quienes nos podrán brindar la proyección de crecimiento y biotipo futuro, y psicólogos y asistentes sociales, para evaluar el entorno familiar del menor y la intención de ser jugador de fútbol en el futuro.

4.1.3 Formación de 6 a 13 años

Respetando las particularidades de cada edad y espacios de juego diferentes (un niño de 6 años no puede jugar en un campo de las mismas dimensiones que uno de 13 años), durante esta etapa se desarrollarían las habilidades motrices, tácticas y algunas físicas. Además, se construiría la base nutricional del jugador.

4.1.4 Formación desde los 14 a los 17 años

Durante esta etapa nos enfocaríamos en desarrollar la potencia muscular del deportista para llevarlo a su máximo potencial, es decir, táctica con potencia y velocidad. Esta etapa se caracterizaría por el internamiento completo del menor en la institución, con la finalidad de realizar seguimiento durante toda la semana a los trabajos y recuperación muscular, alimentación y psicológico.

4.1.5 Tutor por jugador

El proyecto tendrá un tutor personal para cada jugador, este se encargará de realizar seguimiento a todos los aspectos de desarrollo del deportista. El avance nutricional, muscular, táctico, psicológico y resultados deportivos del jugador serán reportados mensualmente a las partes interesadas, principalmente los padres. Esta función es clave para establecer y reforzar el vínculo del deportista y su familia con la institución. Además de llevar correctamente los avances, cuidar la psicología y el desarrollo mental del menor, conocer su entorno social y controlar la ansiedad de los familiares.

4.1.6 Relación con clubes de fútbol nacionales

La relación con los clubes peruanos es indispensable y se da de dos maneras: los clubes de primera división tendrán acceso a un total de 10 cupos por categoría (12 categorías), el nivel de la donación de cada club determinará la cantidad de cupos que se asignen. Por otro lado, los convenios de participación para los jugadores que no fueron seleccionados en primera instancia por el club, sino por el *scouting* propio del proyecto con el objetivo de darles exposición y competencia. Si estos deportistas son transferidos a un club extranjero, el club nacional puede otorgar otra donación a la institución. El valor promedio de las donaciones que se estima recibiría la institución estará en el orden del 10% del valor de venta del jugador.

4.1.7 Relación con clubes extranjeros

La relación con los clubes extranjeros sería similar a los clubes peruanos y también de dos maneras: cada club con el que tengamos un convenio tendrá cupos por categoría (12 categorías) a cambio de una donación. Como sabemos, la FIFA prohíbe las transferencias de jugadores menores de edad al extranjero, por lo que serviríamos de formador certificado para clubes extranjeros que hayan identificado potenciales jugadores en nuestro país. Por otro lado, se ofrecerían convenios de participación para los jugadores que no fueron seleccionados en primera instancia por el club, sino por el *scouting* propio del proyecto, con el objetivo de darles exposición y competencia. Si estos deportistas son transferidos al mismo club extranjero o al otro, la mecánica de donaciones esperada sería similar al punto anterior.

4.1.8 Relación con representantes (nacionales e internacionales):

Los acuerdos con representantes son similares a los convenios que tendríamos con los clubes. Tanto representantes nacionales como internacionales podrán solicitar cupos para ingresar jugadores representados para el desarrollo y seguimiento de su progreso deportivo a cambio de una donación. Sin embargo, la diferencia radicaría en que los representantes asociados a la institución pasarían a estar en nuestra lista de representantes recomendados por el proyecto para representar jugadores que hayan sido reclutados por el *scouting* propio. Es decir, si en el proceso de desarrollo del jugador, este necesita de un representante fuera del *staff* propio de la institución, se les recomendaría esta lista.

4.1.9 Situación contractual

Si bien la relación que buscaría el proyecto, a través de la asistencia social y los tutores personales, es cercana, acercándose al entorno social y familiar del menor para construir confianza, es necesario mencionar algunos puntos clave. Los jugadores que la institución reclute y que terminen siendo seleccionados para beca de estudios y formación, deben contar solo con una inscripción. Al tratarse de menores de edad, cualquier contrato debe ser firmado por los padres en su representación. Si el menor decide, finalmente, no ser jugador de fútbol profesional, la institución ayudará al menor a continuar su vida profesional con la asistencia necesaria para postular por una beca deportiva a una universidad. Sin embargo, si el menor decide continuar la carrera deportiva por su cuenta o con otra institución, es importante considerar que está en el total derecho de hacerlo sin retribución alguna a la institución.

4.2. Presupuesto local y funcionamiento

En el Anexo 1, se muestran los costos de implementación del proyecto y un flujo de caja con un estimado de ingreso por concepto de donaciones: La inversión inicial estaría concentrada en las instalaciones deportivas (3 canchas más instalaciones). Inicialmente, el área médica, el gimnasio, el hospedaje, las oficinas y la alimentación estaría a cargo de contratos de servicios con terceros, al igual que la educación de los niños.

4.2.1 Modelo auto sostenible

El modelo se auto sostendría con el retorno por donaciones de los clubes de fútbol, el estado, el sector privado, y de las donaciones que hagan los jugadores que salgan de nuestra institución. Para ello, el rol que juega la Federación Peruana de Fútbol es clave en la medida que la exigencia de la formación de menores como condición para brindar las licencias de funcionamiento a los clubes de primera división se aplique. Actualmente, la FPF está exigiendo (aún no es requisito) que los clubes tengan categorías Sub 13 hasta Sub 17. Sin embargo, solo 4 de 18 clubes cuentan con estas categorías por el momento. Si logramos que los clubes se soporten en terceros para la formación de sus divisiones menores, y logremos entrar a través de este proyecto por una donación determinada por jugador, podemos brindar un desarrollo y seguimiento integral al futuro del fútbol peruano, y esto, a su vez, contribuiría con la auto sostenibilidad del proyecto.

Como ya mencionamos el inicio de esta investigación, el fútbol, y el deporte en general, es una vía para lograr desarrollo en la sociedad y beneficio a la comunidad, para lograr un impacto positivo que trascendería a otros ámbitos de interés nacional (como la economía).

4.2.2 Fuentes de donación

Para el inicio del proyecto, se requiere de una inversión inicial estimada en 510 mil soles que, sumados a los flujos de caja proyectados en el anexo 1, que ascienden a 30.1 millones de soles repartidos en los primeros nueve años de operación, representan un monto considerable; para enfrentar este reto, se propone la intervención de los siguientes actores para la recaudación de donaciones:

El estado

A través del Ministerio de Educación y el Ministerio de Cultura. Se trata de una asignación presupuestal para los primeros años del proyecto, donde el estado pueda acreditarse

el auspicio de este proyecto de educación con impacto social y el Ministerio de Cultura pueda apalancar la plataforma de Marca Perú como insignia de los jugadores peruanos triunfando en el mundo.

La Federación Peruana de Fútbol

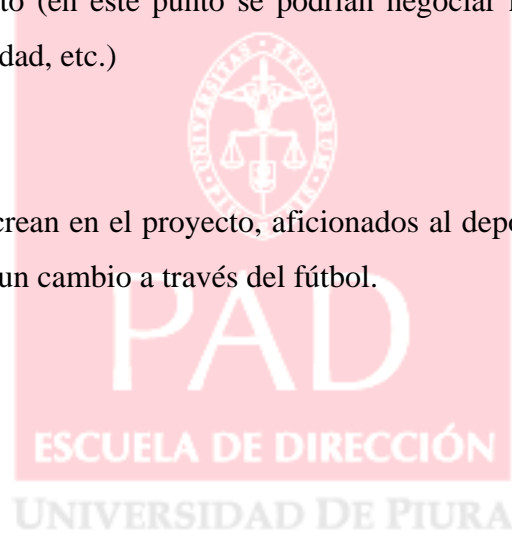
A través de la asignación presupuestal en los primeros años del programa, de promoción del centro de alto rendimiento y/o de asesoría sobre la gestión deportiva del mismo.

El sector privado

A través de donaciones como parte de sus proyectos de desarrollo sostenible, responsabilidad social corporativa, o como parte del plan de marketing de una marca que esté vinculada con el proyecto (en este punto se podrían negociar nombres de torneos internos, nombre de la misma entidad, etc.)

Otros aportes

Benefactores que crean en el proyecto, aficionados al deporte que tengan la convicción de que se puede generar un cambio a través del fútbol.



Conclusiones

En base a la situación actual del fútbol peruano, es decir, la situación de los clubes de fútbol profesional, los torneos locales y los programas que ya están en curso, la expectativa de ver un cambio en la proyección y ejecución de presupuestos que los clubes destinan a la formación de menores es baja. Solo cuatro de los dieciocho clubes de la primera división profesional cuentan con categorías Sub 13 a Sub 17. Sin embargo, la inversión en estas categorías es muy baja dentro de sus presupuestos anuales (uno de los clubes más grandes del país solo invierte el 8% del total del presupuesto anual en divisiones menores, y esto principalmente es para mantener infraestructura y planilla para administración deportiva).

Por ello, la federación está exigiendo nuevos estándares, relacionados con la formación de categorías de Sub 13 a Sub 17, que en el corto plazo sería requisito para poder entregar licencias y permitir a los clubes participar del torneo de primera división.

A futuro, estos estándares serán aún mayores, puesto que exigirá categorías menores a Sub 12. Con este planteamiento, la FPF intentará romper con el círculo vicioso de decisiones de corto plazo que toman los clubes, y lo convertirá en un círculo virtuoso: identificar talento a nivel nacional, mejorar la formación de nuestros jugadores para generar una mayor competitividad de los clubes peruanos, tanto en el campeonato de primera división nacional, como en las copas internacionales y en los torneos de selecciones. Esto elevará el valor de marca Perú en el fútbol, el cual, por consecuencia, generará mayor demanda y un mayor valor de transferencia por jugadores peruanos a clubes extranjeros. Todo esto generará mayores ingresos comerciales, de transferencia y de auspicios en el sector.

Luego de haber abordado los puntos precedentes, la investigación arroja las siguientes conclusiones:

En el presente, los clubes de fútbol peruano no cuentan con la capacidad económica para realizar la inversión necesaria de infraestructura y *staff* con los cuales puedan lograr estándares de formación que potencien la competencia en el entorno internacional, y así cumplir con los estándares que serán exigidos por la FPF. En ese contexto, crear una institución que se especialice en formación integral de menores y les facilite estos servicios a los clubes nacionales responderá a la propia demanda. Sin embargo, esta institución requerirá de flujos de dinero sin generar retorno para autosostenerse por los primeros 9 años. Por este motivo, se plantea la creación de una ONG. Solo de esta manera el proyecto se vuelve viable.

Existe un riesgo asociado al abandono del programa de parte del jugador. Es necesario crear relaciones sólidas con los clubes, representantes de jugadores y los padres de los alumnos, para incrementar la probabilidad de que los jugadores completen el programa.

El jugador peruano tiene desventajas en algunos mercados, como es el caso del europeo. Una de las acciones que potenciaría el mercado de países peruanos a dicho mercado, es un convenio con la Unión Europea, de tal manera que nuestros jugadores sean considerados como comunitarios (solo para deportistas de primer nivel). La FPF y el estado tienen una oportunidad para facilitar la contratación de nuestros jugadores a través de la generación de convenios con países europeos. De esta manera se disminuye la barrera de ingreso de nuestros jugadores al mercado más grande del mundo.

Las donaciones son muy difíciles de pronosticar y el flujo de dinero puede variar mucho de año a año. Es crítico contar con el apoyo del estado u otras instituciones para que el proyecto se pueda autosostener.



Referencias bibliográficas

- Anselmi, J. C. (2018). *Curso de Fútbol Base y Juvenil*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=EQG0q4gyi5g>
- Assemblea della LNPA. (2018). *Statuto - Regolamento lega nazionale professionisti Serie A*. Recuperado de http://www.legaseriea.it/assets/legaseriea/pdf/LEGA_STATUTO_REGOLAMENTO_VIGENTE_20180319.pdf
- Atletico de Madrid. (2018). *Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2017/2018*. Recuperado de https://www.atleticodemadrid.com/files/cuentas_anuales_1718.pdf
- Barcelona FC. (2019a). *La Masia*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/instalaciones/la-masia>
- Barcelona FC. (2019b). *Memoria Anual 2017/2018*. Recuperado de https://fcbarcelona-static-files.s3.amazonaws.com/fcbarcelona/document/2019/01/09/a7e30fb3-19e4-4bb6-8a78-1b957bb25065/MEMORIA_CLUB_2017_18_CAS-opti.pdf
- Bayern Munich. (2018). *Press Release of Annual Report Summary 2018*. Recuperado de https://fcbayern.com/binaries/content/assets/downloads/homepage/jhv/en/2018_annual-financial-statements_press-release_fcb_201718.pdf?v=1543593926098
- Bernardini, S. (2017a). *Napoli: 2017 Revenues above €300 million with Player Trading and Champions League*. Recuperado de <https://en.calcioefinanza.com/2017/06/03/napoli-2017-revenues-e300-million-player-trading-champions-league/>
- Bernardini, S. (2017b). *The AS Monaco way to shift a business model successfully*. Recuperado de <https://en.calcioefinanza.com/2017/03/09/monaco-way-shift-business-model-successfully/>
- Borussia Dortmund. (2018). *Annual Report 2018*. Recuperado de <https://aktie.bvb.de/eng/Publications/Annual-Reports/Annual-Report-2017-2018-KGaA-Group>
- Bueno, J. y Mateo, M. (2010). *Historia del Fútbol*. Madrid: Editorial EDAF.
- Camacho, I. (2016). *Los diez agentes mas poderosos del mundo del Fútbol*. AS: diario especializado en el deporte del fútbol. Recuperado de https://as.com/futbol/2016/10/20/mas_futbol/1476976318_061793.html

- Club Universitario de Deportes del Perú. (2018). *Resumen de la situación económico financiera de universitario en la actualidad*. Recuperado de <https://universitario.pe/noticias/noticias/resumen-de-la-situacion-economico-financiera-de-universitario-en-la-actualidad>
- Federación de Fútbol Francés. (2010). *Condiciones de inscripción a Clairefontaine*. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20101104170921/http://www.fff.fr/dtn/actualite/479674.shtml>
- FIFA. (2019). *Costos de formación y categorización de clubes*. Recuperado de <https://img.fifa.com/image/upload/m1kwt00dcut2uv2lkmpz.pdf>
- Gol y Fútbol. (2014). *Que los hace ricos, la composición de los ingresos*. Recuperado de <https://golyfutbol.com/2014/03/23/que-los-hace-ricos-la-composicion-de-los-ingresos/>
- Gráfico: los ingresos de la Premier respecto a las otras grandes ligas. (10 de agosto de 2018). *As*. Recuperado de https://as.com/futbol/2018/08/09/internacional/1533837319_022966.html
- Juventus. (2018). *Bilancio di sostenibilita 2018*. Recuperado de https://www.juventus.com/media/native/csr/Bilancio_di_sostenibilita_2018_compressed.pdf
- Liga de Fútbol Profesional. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Liga_de_F%C3%BAtbol_Profesional?cv=1
- Manchester City. (2018). *Annual Report 2018*. Recuperado de https://annualreport2018.mancity.com/downloads/ManCity_AR17-18_full.pdf
- Manchester United. (2018). *Business Model*. Recuperado de <https://ir.manutd.com/company-information/business-model.aspx>
- MBP School of Coaches. (2018). *Scouting en el fútbol de alto rendimiento*. Recuperado de <https://www.mbpschool.com/scouting-en-el-futbol-de-alto-rendimiento/>
- MBP School of Coaches. (2019). *FUTEC, la escuela de entrenadores de la FPF*. Recuperado de <https://www.mbpschool.com/futec-la-escuela-de-entrenadores-de-la-fpf/>
- Molina, O. (18 de agosto de 2019). El poder del deporte, por Oswaldo Molina. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/deporte-oswaldo-molina-noticia-666214-noticia/>

- Olympique de Lyonn. (2018). *Annual Report 2018*. Recuperado de <https://investisseur.olympiquelyonnais.com/en/financial-information/annual-reports.html>
- Palco23. (26 de octubre de 2018). *El Inter cierra 2017-2018 con unas pérdidas de 17,7 millones de euros*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-inter-cierra-2017-2018-con-unas-perdidas-de-177-millones-de-euros.html>
- Paris Saint German. (2018). *Reporte Anual PSG 2018*. Recuperado de <https://annualreport.psg.fr/2018/en/fans/reseaux-sociaux>
- Prialé, J. (2019). Renzo Ratto: “En el 2018, Alianza Lima logró una utilidad neta de S/ 7.9 millones”. Diario: *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/renzo-ratto-2018-alianza-lima-logro-utilidad-neta-s-7-9-millones-266787-noticia/>
- Real Madrid. (2018). *Informe Anual 2018*. Recuperado de <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anales>
- Tottenham. (2018). *Annual Report 2018*. Recuperado de <https://www.tottenhamhotspur.com/the-club/investor-relations/annual-reports/>
- Transfermarkt. (2019a). *Balance de Transferencias de Jugadores*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/statistik/transfersalden>
- Transfermarkt. (2019b). *Balance de Transferencias de jugadores de la Bundesliga de los últimos 10 años*. Recuperado de https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&saizon_id=2008&saizon_id_bis=2018&land_id=40&nat=&pos=&altersklasse=&w_s=&leihe=&intern=0
- Transfermarkt. (2019c). *Balance de Transferencias de la Liga Española de los últimos 10 años*. Recuperado de https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&saizon_id=2008&saizon_id_bis=2018&land_id=157&nat=&pos=&altersklasse=&w_s=&leihe=&intern=0
- Transfermarkt. (2019d). *Balance de Transferencias de la Ligue 1 de Francia de los últimos 10 años*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=>

&season_id=2018&season_id_bis=2018&land_id=50&nat=&pos=&altersklasse=&w_s
=&leihe=&intern=0

Transfermarkt. (2019e). *Balance de Transferencias de la Serie A de los últimos 10 años*. Recuperado de

[https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=
&season_id=2000&season_id_bis=2018&land_id=75&nat=&pos=&altersklasse=&w_s
=&leihe=&intern=0](https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&season_id=2000&season_id_bis=2018&land_id=75&nat=&pos=&altersklasse=&w_s=&leihe=&intern=0)

Transfermarkt. (2019f). *Balance de Transferencias de los clubes de la Premier League de los últimos 10 años*. Recuperado de

[https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=
&season_id=2000&season_id_bis=2018&land_id=189&nat=&pos=&altersklasse=&w_s
=&leihe=&intern=0](https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&season_id=2000&season_id_bis=2018&land_id=189&nat=&pos=&altersklasse=&w_s=&leihe=&intern=0)

Transfermarkt. (2019g). *Tabla acumulación de puntos de competiciones europeas*. Recuperado de https://www.transfermarkt.es/uefa/5jahreswertung/statistik/stat/season_id/2018

Transfermarkt. (2019h). *Tabla de posiciones de LaLiga de España temporada 18/19*. Recuperado de

https://www.transfermarkt.es/laliga/tabelle/wettbewerb/ES1?season_id=2018

Transfermarkt. (2019i). *Tabla de posiciones final de la Premier League temporada 18/19*.

Recuperado de [https://www.transfermarkt.es/premier-
league/tabelle/wettbewerb/GB1/season_id/2018](https://www.transfermarkt.es/premier-league/tabelle/wettbewerb/GB1/season_id/2018)

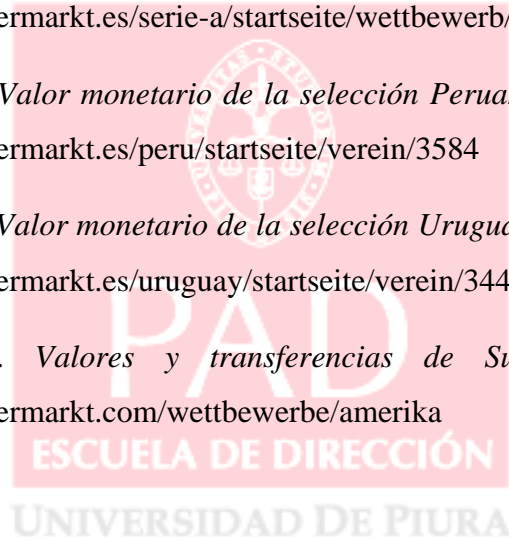
Transfermarkt. (2019j). *Tabla de posiciones Serie A Temporada 18/19*. Recuperado de https://www.transfermarkt.es/serie-a/tabelle/wettbewerb/IT1/season_id/2018

Transfermarkt. (2019k). *Transferencias del Club Olympique de Lyon de Francia*. Recuperado de https://www.transfermarkt.es/olympique-lyon/transfers/verein/1041/season_id/2018

Transfermarkt. (2019l). *Valor de las Ligas de fútbol Europeas*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/wettbewerbe/europa/wettbewerbe?plus=1>

Transfermarkt. (2019m). *Valor de los clubes de la Bundesliga Alemana*. Recuperado de [https://www.transfermarkt.es/1-
bundesliga/marktwerttabellenplatz/wettbewerb/L1/plus/1](https://www.transfermarkt.es/1-bundesliga/marktwerttabellenplatz/wettbewerb/L1/plus/1)

- Transfermarkt. (2019n). *Valor de los clubes de la LaLiga de España*. Recuperado el de https://www.transfermarkt.es/primera-division/startseite/wettbewerb/ES1/saison_id/2018
- Transfermarkt. (2019o). *Valor de los clubes de la Ligue 1 de Francia*. Recuperado de https://www.transfermarkt.es/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=a&sa=&saison_id=2018&saison_id_bis=2018&land_id=50&nat=&pos=&altersklasse=&w_s=&leihe=&intern=0
- Transfermarkt. (2019p). *Valor de los clubes de la Premier League de Inglaterra*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/premier-league/startseite/wettbewerb/GB1>
- Transfermarkt. (2019q). *Valor de los Clubes de la Serie A Italiana*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/serie-a/startseite/wettbewerb/IT1>
- Transfermarkt. (2019r). *Valor monetario de la selección Peruana de Fútbol*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/peru/startseite/verein/3584>
- Transfermarkt. (2019s). *Valor monetario de la selección Uruguaya de Fútbol*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/uruguay/startseite/verein/3449>
- Transfermarkt. (2019t). *Valores y transferencias de Sudamérica*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.com/wettbewerbe/amerika>



Anexos

Anexo 1. Flujo de Caja Libre

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
Ingresos	-	1,088,000	1,740,800	2,393,600	3,046,400	4,199,200	4,960,800	6,266,400	6,266,400	6,266,400	19,866,400	21,226,400	23,130,400	23,130,400	23,130,400	23,130,400	23,130,400	23,130,400	23,130,400	23,130,400	23,130,400
Costos de operación																					
Educación	-	192,000	384,000	576,000	768,000	960,000	1,152,000	1,344,000	1,536,000	1,728,000	1,920,000	2,112,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000	2,304,000
Nutrición	-	706,440	1,292,298	2,002,416	2,589,541	3,176,691	3,884,202	4,472,606	5,061,047	5,778,192	6,367,996	7,082,670	7,673,826	7,680,408	7,687,055	7,693,769	7,700,550	7,707,398	7,714,316	7,721,302	7,728,358
Deportivo	-	1,790,176	1,838,485	1,870,058	2,435,994	2,619,927	2,929,644	3,518,828	3,586,721	3,768,480	3,838,056	4,308,512	4,382,680	4,799,642	4,841,811	4,884,453	4,927,571	4,971,173	5,015,264	5,059,850	5,104,938
Depreciación	-	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	-	-	-	-	-	-
Total Costos de Operación	-	2,714,116	3,540,283	4,473,975	5,819,035	6,782,118	7,991,346	9,360,934	10,209,267	11,300,172	12,151,552	13,528,682	14,386,006	14,809,549	14,858,366	14,882,221	14,932,121	14,982,572	15,033,579	15,085,152	15,137,296
Gastos Administrativos	-	273,816	276,133	278,474	594,037	599,557	605,131	610,762	616,448	622,192	627,993	633,852	639,769	645,746	651,783	657,879	664,037	670,257	676,538	682,883	689,291
Total de Gastos Generales	-	273,816	276,133	278,474	594,037	599,557	605,131	610,762	616,448	622,192	627,993	633,852	639,769	645,746	651,783	657,879	664,037	670,257	676,538	682,883	689,291
Utilidad operativa	-	1,899,932	2,075,616	2,358,848	3,366,672	3,182,475	3,635,677	3,705,295	4,559,316	5,655,964	7,086,855	7,063,866	8,104,624	7,675,105	7,620,251	7,590,299	7,534,242	7,477,572	7,420,282	7,362,366	7,303,813
Variación de las NOF																					
Mínimo saldo de caja	-	68,454	69,033	69,618	148,509	149,889	151,283	152,690	154,112	155,548	156,998	158,463	159,942	161,437	162,946	164,470	166,009	167,564	169,135	170,721	172,323
Cuentas por cobrar	-	90,667	145,067	199,467	253,867	349,933	413,400	522,200	522,200	522,200	1,655,533	1,768,867	1,927,533	1,927,533	1,927,533	1,927,533	1,927,533	1,927,533	1,927,533	1,927,533	1,927,533
Inventario Intangible	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	448,103	585,797	741,412	965,589	1,126,103	1,327,641	1,555,906	1,697,295	1,879,112	2,021,009	2,250,530	2,393,418	2,464,008	2,472,144	2,480,370	2,488,687	2,497,095	2,505,597	2,514,192	2,522,883
Cálculo de las NOF	-	288,982	371,697	472,327	563,213	626,280	762,958	881,015	1,020,982	1,201,364	208,477	323,201	305,942	375,038	381,665	388,367	395,144	401,998	408,929	415,938	423,027
Variación de las NOF	-	-288,982	-82,715	-100,630	-90,886	-63,067	-136,678	-118,057	-139,967	-180,381	992,887	-114,724	17,259	-69,096	-6,627	-6,702	-6,777	-6,854	-6,931	-7,009	-7,089
Flujo de Caja Libre																					
Tasa impositiva	0%																				
EBIT	-	-1,899,932	-2,075,616	-2,358,848	-3,366,672	-3,182,475	-3,635,677	-3,705,295	-4,559,316	-5,655,964	7,086,855	7,063,866	8,104,624	7,675,105	7,620,251	7,590,299	7,534,242	7,477,572	7,420,282	7,362,366	7,303,813
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NOPAT	-	-1,899,932	-2,075,616	-2,358,848	-3,366,672	-3,182,475	-3,635,677	-3,705,295	-4,559,316	-5,655,964	7,086,855	7,063,866	8,104,624	7,675,105	7,620,251	7,590,299	7,534,242	7,477,572	7,420,282	7,362,366	7,303,813
Depreciación	-	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	-	-	-	-	-	-
Variación de las NOF	-288,982	-82,715	-100,630	-90,886	-63,067	-136,678	-118,057	-139,967	-180,381	992,887	-114,724	17,259	-69,096	-6,627	-6,702	-6,777	-6,854	-6,931	-7,009	-7,089	423,027
CAPEX	-510,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	-798,982	-1,957,147	-2,150,746	-2,424,234	-3,404,240	-3,293,652	-3,728,234	-3,819,763	-4,714,197	-4,637,577	6,997,631	7,106,625	8,061,028	7,693,978	7,639,049	7,583,522	7,527,388	7,470,641	7,413,273	7,355,277	7,726,840
Valor Final																					
FCF	-798,982	-1,957,147	-2,150,746	-2,424,234	-3,404,240	-3,293,652	-3,728,234	-3,819,763	-4,714,197	-4,637,577	6,997,631	7,106,625	8,061,028	7,693,978	7,639,049	7,583,522	7,527,388	7,470,641	7,413,273	7,355,277	7,726,840

DATOS	
g	1.0%
WAAC	12.0%

CALCULOS	
VAN	-1,200,016
TIR	11.12%

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Políticas de la Institución (en meses)																					
Mínimo saldo de caja		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cuentas por cobrar		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inventario Intangible																					
Cuentas por pagar		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente: elaboración propia