

# Futbol Club Barcelona Vs Real Madrid: Competición global y frentes estratégicos de la industria del fútbol.

---

Tema: Dirección General y Estrategia. Negocios internacionales

---

## Resumen

La industria del fútbol ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos 10 años, hasta consolidarse como un referente en cuanto a la vinculación emocional con el cliente, capacidad de atracción de inversiones y generación de ingresos complementarios. El caso analiza la evolución de la estrategia competitiva de los clubes en diferentes frentes de negocio, con un énfasis especial en el crecimiento internacional, la consolidación de los modelos de negocio y la lucha por los activos estratégicos de FC Barcelona y Real Madrid

**Palabras clave:** fútbol, estrategia, competición, globalización, marca

---

## INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL CASO

El 6 de Junio de 2015, aproximadamente a las once de la noche, el FC Barcelona (FCB, en adelante) levantaba la quinta *UEFA Champions League* (UCL, en adelante), la competición de clubes de fútbol más importante del mundo, de su historia, tras su enfrentamiento con la Juventus de Turín en el Estadio Olímpico de Berlín. El título representaba la consecución del ansiado segundo triplete (ganar Liga y Copa nacionales, más UCL en una misma temporada) del club catalán, y la cuarta UCL en los últimos 10 años. Ningún otro club europeo lo había conseguido antes.

Aproximadamente un año después, el 28 de Mayo de 2016, el Real Madrid Club de Fútbol (RM, en adelante), también español y máximo rival histórico del FCB, hacía lo propio en el Estadio Giuseppe Meazza de Milán, levantando su undécima UCL y la segunda en los últimos dos años. Ambos clubes, FCB y RM, han ganado el 60% de los títulos de UCL de los últimos 11 años, y sus estrellas han copado los títulos de Mejor Jugador del Mundo (*FIFA Ballon d'Or* y *Ballon d'Or*) de forma ininterrumpida desde 2009.

FCB y RM son competidores dominantes del selecto grupo de líderes globales de una industria que ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos 10 años, hasta alcanzar un volumen de negocio global de más de 700.000 millones de dólares y consolidarse como un referente en cuanto a la vinculación emocional con el cliente, capacidad de atracción de inversiones y generación de ingresos complementarios. El negocio del fútbol, no obstante, ha experimentado una transformación radical durante este periodo, tanto en la generación de nuevos modelos de competición, gestión de activos financieros y búsqueda de nuevos fondos de ingresos. La lucha de los clubes de fútbol por la relevancia global ha consolidado una estructura competitiva estratificada, una lucha por los activos clave (jugadores) y una gestión financiera sofisticada que, en un escenario de regulación creciente, tiene múltiples frentes abiertos.

El presente caso tiene cuatro objetivos esenciales

1. Analizar la evolución global de la industria del fútbol en los últimos años, desde la perspectiva de los cambios que han propiciado un proceso de escalado global y la sofisticación de la competición.
2. Revisar la consolidación de modelos de negocio específicos del sector, con un énfasis especial en los propios de los denominados *industry leaders* y las diferencias esenciales con el estrato de *runner-ups*
3. Plantear la gestión de activos estratégicos de los clubes a diferentes niveles y el apalancamiento en los mismos para la gestión relacional con el cliente (seguidor)
4. Identificar, dentro del contexto general planteado, los factores propios de FCB y RM, que han llevado a ambos clubes a ejercer una fuerte dominancia en el escenario competitivo global.

## LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL: CONTEXTO GLOBAL

### Perspectiva económica

La competición local (España) es un escenario de competencia deportiva alta, pero de atractivo de mercado de muy limitado para FCB y RM. La Liga Española sufre de macrocefalia destacada: FCB y RM representan el 60% de los ingresos totales de los 20 clubes. El club español que les sigue en cuanto a ingresos factura un 70% menos: es un auténtico milagro futbolístico que pueda hacerles frente de forma sostenida en los últimos años. La misma situación de la que gozan FCB y RM a nivel doméstico se reproduce, aunque a la inversa, a nivel global: la Liga Inglesa está a años luz de las demás en ingresos, y ello repercute en muchos más clubes siendo muy competitivos. La Liga inglesa tendrá unos ingresos estimados en 2016-17 de casi 6.000 millones de euros, casi el doble que la que le sigue. La liga española ha experimentado un incremento importante en los últimos 2 años, superando a la Liga Alemana hasta situarse en segundo lugar global, con unos ingresos globales que rozan los 3.000 millones de euros. La lista de las 5 ligas top la cierran, a bastante distancia, Italia (que ha sufrido un importante descenso de competitividad global en la última década) y Francia.

La auténtica competición es global y se juega a nivel de 10-12 clubes (*industry leaders*), un grupo muy estable en cuanto a su composición y cuyo poder económico y como *lobby* están a una distancia sideral de sus rivales (*runner-ups*). Un subgrupo destacado dentro del grupo de *industry leaders* lo conforman tres clubes: FCB (612 M€ ingresos en 2015-16), RM (620M€) y Manchester United (MNU, en adelante, 689€). Son los clubes más poderosos del mundo a nivel financiero, impacto social y valor de marca. De entre ellos, dos clubes son los archirrival más famosos del deporte mundial. Antagonistas en absolutamente todo, su trascendencia supera lo meramente futbolístico para entrar en aspectos sociales, económicos, culturales y políticos: FCB y RM.

Ningún otro club top en el mundo ha ganado más títulos en los últimos diez años que el FCB ni acumulado más Balones de Oro. Ningún otro club top europeo tiene más UCL que el RM, ni más jugadores en la lista de traspasos más caros de la historia.

FCB y Real Madrid compiten en todos y cada uno de los aspectos de gestión del fútbol, más allá de lo deportivo y en todos los frentes: una guerra eterna y global

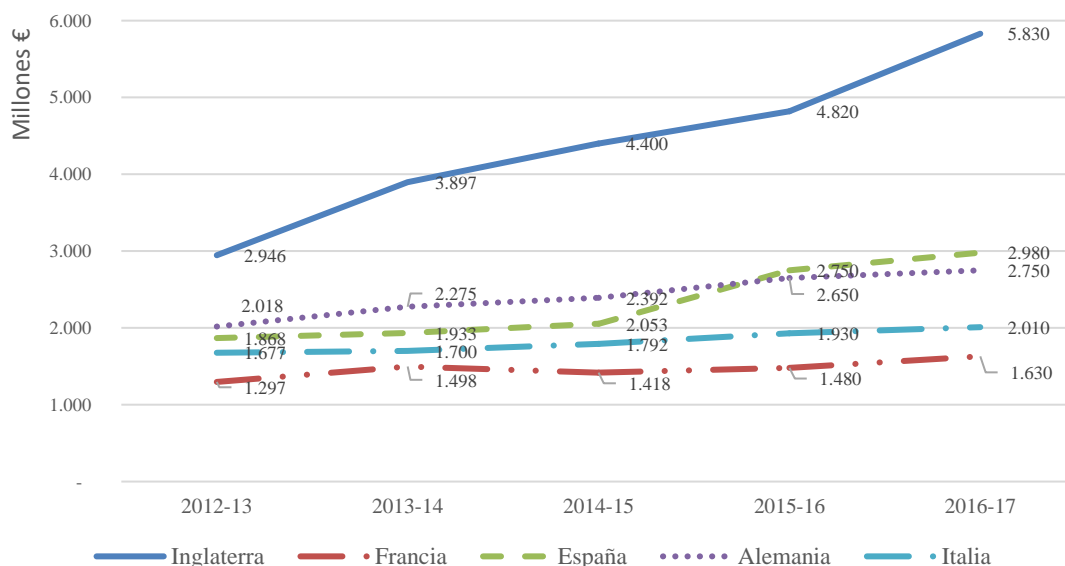


Figura 1 Evolución de los ingresos de las 5 grandes ligas europeas

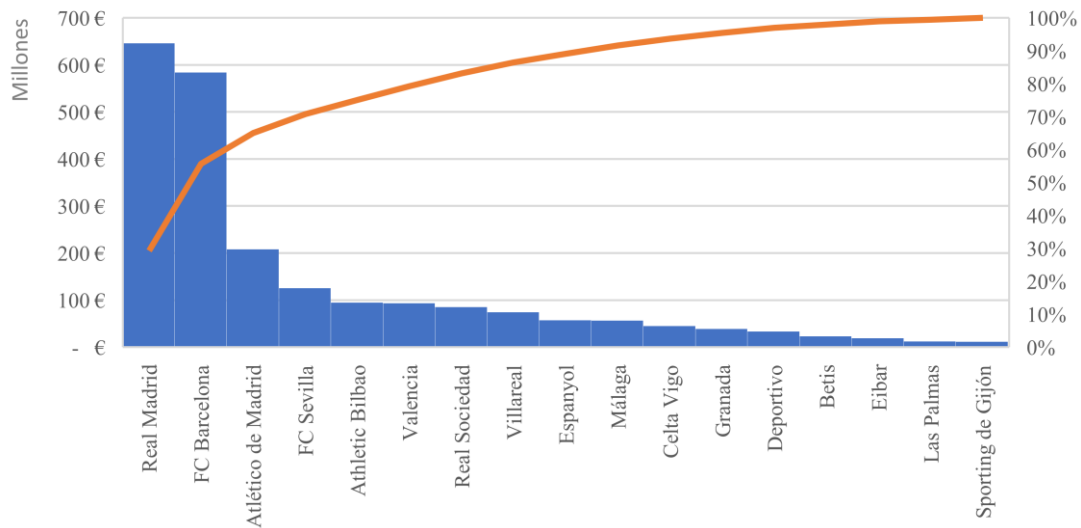


Figura 2 Ingresos de los clubes de la Liga española durante la temporada 2014-15



Figura 3 Ingresos de los principales clubes de fútbol europeos durante la temporada 2015-16

*La gestión de activos estratégicos: jugadores top.*

Szymanski (2012), demostró la existencia de una correlación cercana a 1 entre el gasto en salarios deportivos (un predictor de jugador top, obviamente) y la clasificación final en el campeonato liguero de los equipos de las dos primeras divisiones profesionales de la liga inglesa durante el período 2003-2012. Los jugadores top son el auténtico reactivo limitante del fútbol, y, como activos estratégicos, se sitúan en el centro de la competición global de FCB y RM.

Por otra parte, La amortización de los traspasos, junto con los salarios deportivos, representan las partidas de gastos más importantes para los clubes de fútbol. El precio pagado por una superestrella es a la vez un factor de posicionamiento para determinados clubes (RM), una estrategia de eliminar competencia al infraccionar el mercado y una forma de asegurarse títulos.

Sólo 5 clubes concentran los 10 traspasos más caros de la historia del fútbol (figura 4). El RM concentra el 40% de los 10 traspasos más caros de la historia del fútbol. 9 de eso 10 fichajes se concentran en las últimas 8 temporadas (inflación sostenida). El FCB y el MNU concentran cada uno el 20% de los 10 fichajes más caros de la historia del futbol.

El jugador más caro del mundo hasta 2016 es Paul Pogba, fichado por el MNU en 2016 por 110 millones de euros. Pogba, sin embargo, sólo consta en la posición 7 de jugadores más valiosos del mundo en la actualidad (figura 5). La depreciación de su valor, de más de 30 millones en seis meses, marca la importancia de acertar con la estrategia de fichaje. El FCB es el club del mundo con más jugadores en la lista de los 10 más valiosos del mundo en la actualidad, incluyendo al número uno (Leo Messi, 120M€) al número dos (Neymar dos Santos, 100M€) y al número cuatro (Luis Suárez, con 90M€). Messi, por otra parte, tiene la ventaja de haberse adquirido a coste prácticamente nulo (proviene de la cantera del FCB).

El RM acumula dos jugadores en dicha lista, Cristiano Ronaldo (100M€, tercera posición) y Gareth Bale (90M€, quinta posición).

El fichaje de una superestrella por parte del rival obliga a FCB y RM a luchar por adquirir alguna de las estrellas que quedan en el mercado, como parte de la estrategia de posicionamiento comercial y maximización de posibilidades de título.

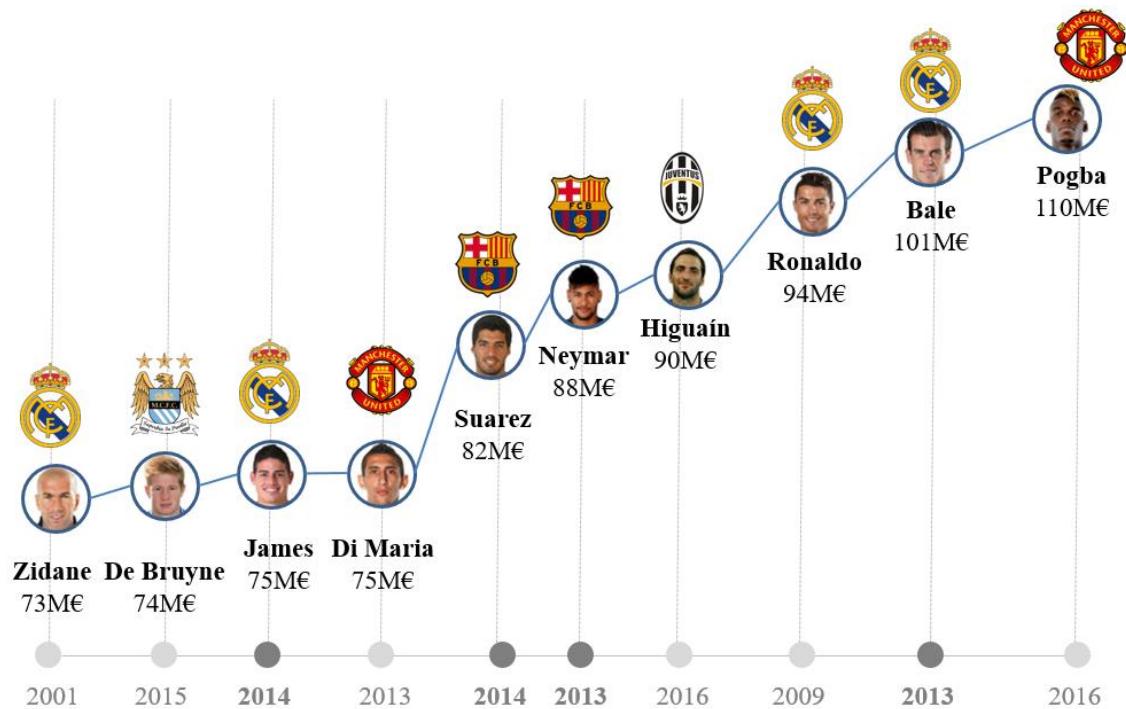


Figura 4 Valor económico y año en que se ha producido del top-10 de traspasos de jugadores más caros de la historia del fútbol

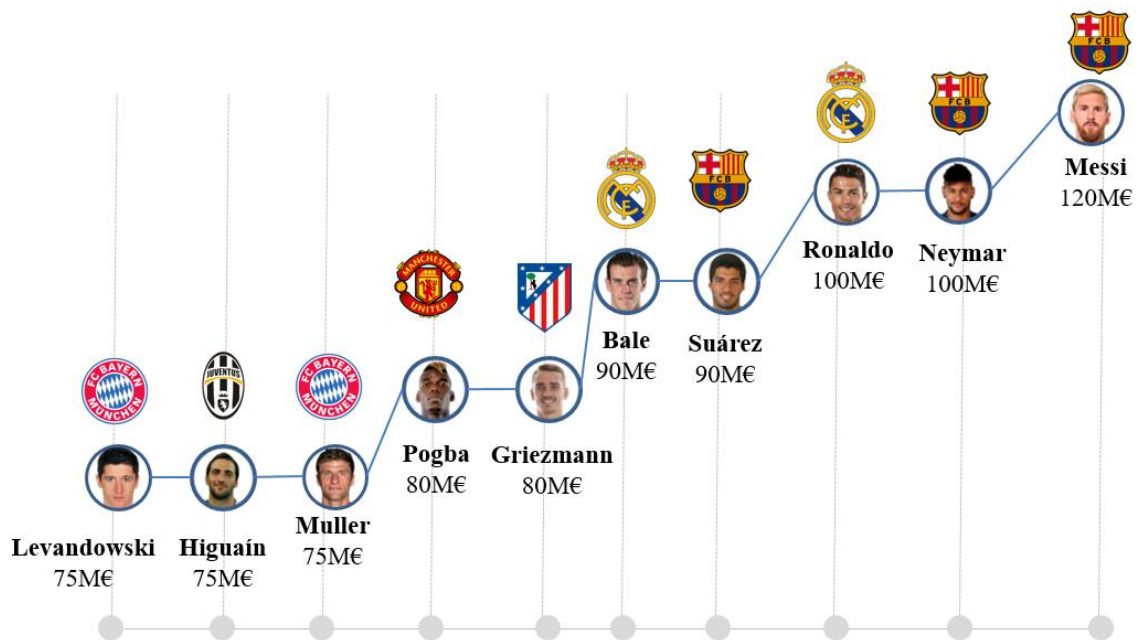


Figura 5 Valor de mercado de los 10 jugadores más valiosos del mundo en 2016 (Datos: Markettransfer, 2017)

## EL FRENTE FINANCIERO: DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO

### *Evolución de ventas y control de costes*

El MNU es el club más rico del mundo en la actualidad (figura 3), tanto en generación de ingresos como en valor de marca (figura 13) Es importante destacar que la competición entre FCB, RM y MNU se produce en el contexto de que el MNU es una sociedad cotizada, y por tanto con un poder financiero mayor, aunque sometida a presiones mucho más cortoplacistas por parte de sus accionistas.

MNU crece a una media del 15,6% anual (figura 6) en las últimas 5 temporadas (ingresos de explotación), muy por encima de FCB (6,4%) y RM (5,3%). FCB experimenta el mayor crecimiento de ingresos desde la temporada 2003-04 en el negocio del fútbol, pasando esencialmente de ser una marca legendaria, pero con un futuro sombrío, a uno de los mejores clubes del mundo y con la mejor ratio gastos por título.

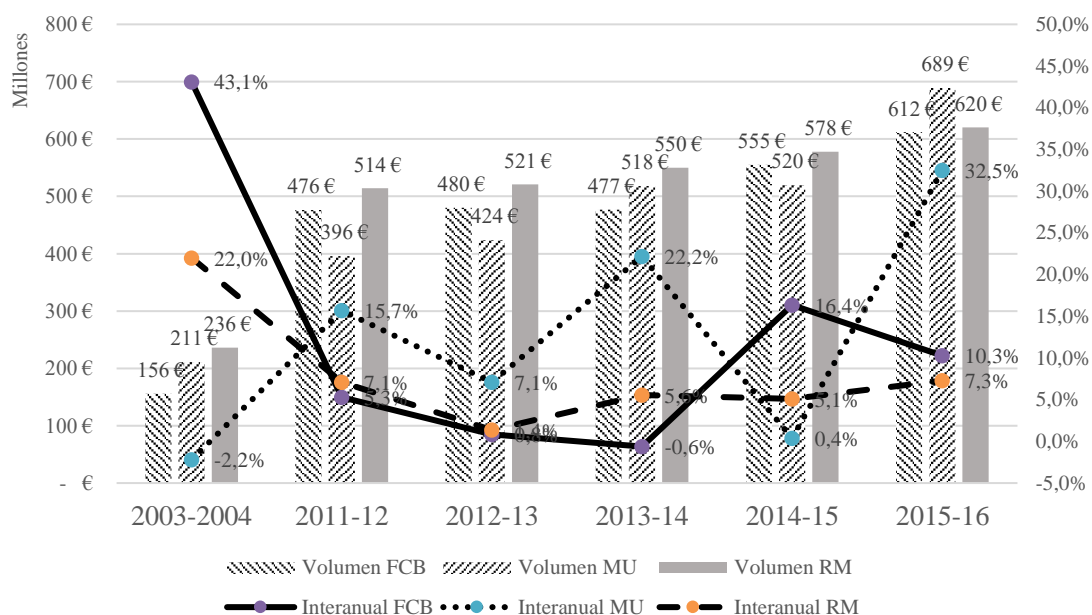


Figura 6 Volumen de ingresos y variación interanual de los mismos del top 3 de clubes europeos en 2016 (Datos: Deloitte, 2017)

El cambio verdaderamente disruptivo del FCB empieza en la temporada 2003-04, cuando la junta directiva encabezada por el presidente Laporta aplica técnicas de *turnaround management* para darle la vuelta a la situación competitiva de una entidad legendaria abocada a la bancarrota financiera y la irrelevancia futbolística en pocos años. En el periodo 2003-2016, el FCB ha aumentado sus ingresos totales (de explotación + traspasos) en más de un 300% (figura 6), una cifra sin parangón en el fútbol de élite mundial. FCB ha aumentado ingresos totales a un promedio del 8,4% en los últimos 4 ejercicios, hasta situarlos en una cifra récord de 679 M€ en el último ejercicio.

La UEFA recomienda que los costes salariales deportivos de los clubes de fútbol se sitúen entre el 70% (límite máximo) y el 50% (límite óptimo) de los ingresos de explotación. El sistema del Fair Play Financiero se basa en criterios como éste para vigilar la capacidad competitiva de los clubes del sistema. El FCB ha conseguido mantener dicha ratio más o menos controlado (a excepción de una temporada) durante las últimas cinco temporadas, en valores que oscilan entre el 54% y el 78% (figura 7). Constituye uno de los puntos más delicados de sus estados financieros.

El cambio disruptivo en la historia reciente del Madrid se produce con la llegada de Florentino Pérez a la presidencia en 2000 y el consiguiente ingreso extraordinario (480 M€, el equivalente al presupuesto de 3 temporadas y media) por al venta de activos fijos (ciudad deportiva). Desde la temporada 99-00, el RM ha aumentado sus ingresos un 425% (figura 8). El RM ha aumentado ingresos totales a un promedio del 5% en los últimos 4 ejercicios, hasta situarlos en una cifra de 620M€ en el último ejercicio

El control de costes salariales del RM es muy superior al del FCB, consiguiendo mantenerse en niveles por debajo (aunque cerca) del óptimo marcado por la UEFA (figura 8) en relación a sus ingresos (entre el 45% y el 49%). Todo ello se ha conseguido en dura pugna por la contratación de los mejores jugadores del mundo con el FCB. El equilibrio entre capacidad de retención de jugadores top y la generación de ingresos, conseguido mediante nuevos tipos de contratos de cesión parcial de derechos de imagen, es muy destacable.

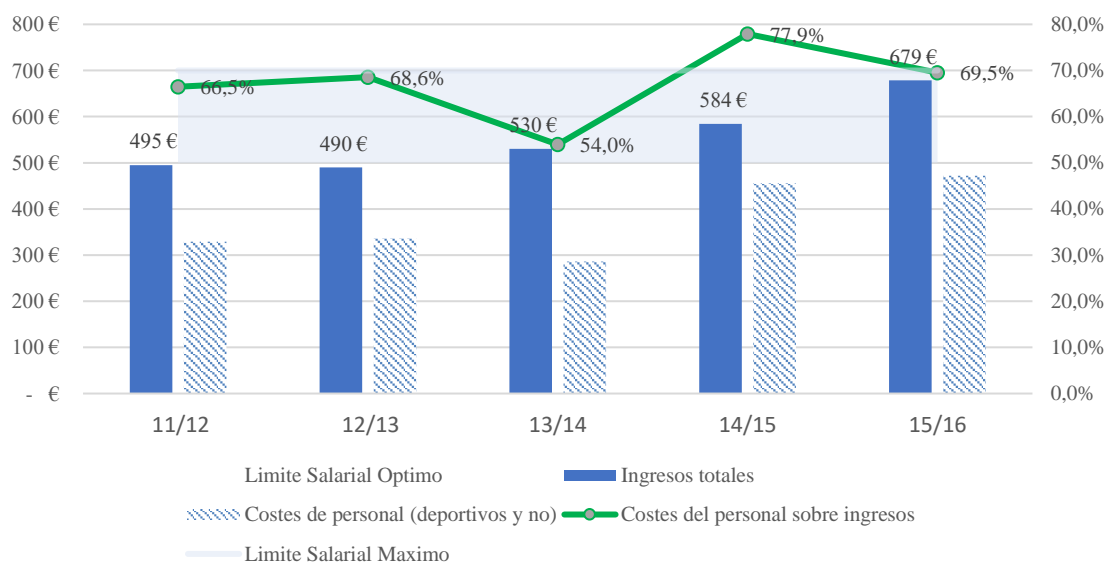


Figura 7 Evolución de los principales parámetros económicos del FCB

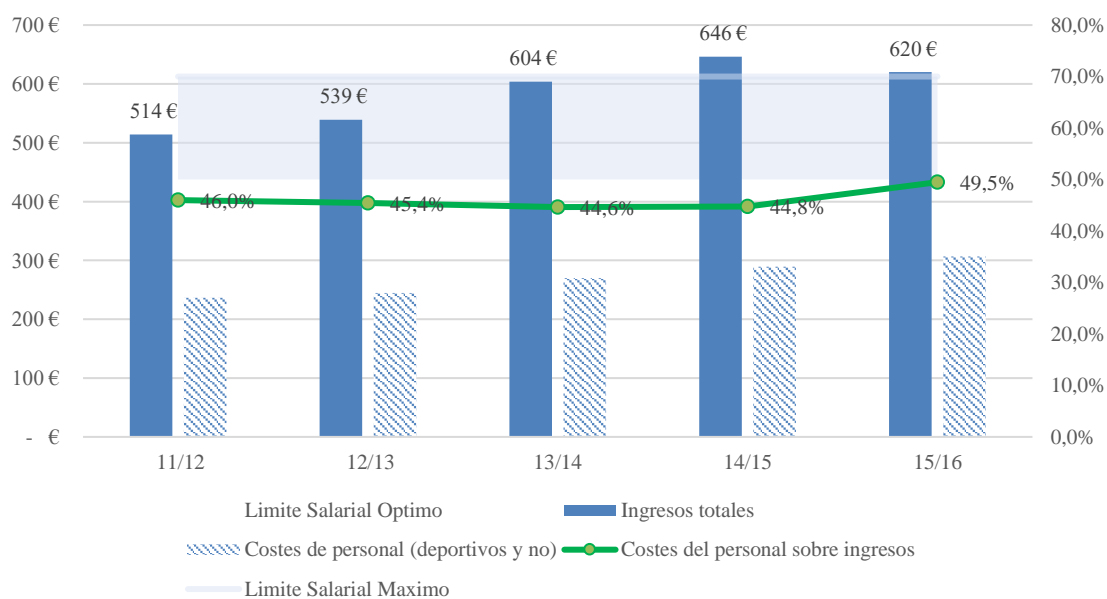


Figura 8 Evolución de los principales parámetros económicos del RM

### Estructura de ingresos

Existen dos enfoques competitivos básicos para un club de fútbol: considerar al jugador como un activo comercial esencial, confiando por tanto en los ingresos extraordinarios por traspasos como una parte significativa de los totales, o centrarse en los ingresos de explotación convencionales (partidos e ingresos atípicos derivados).

En la Liga Española, la media histórica de peso de traspasos sobre el total de ingresos está entre el 15% y el 20% (figura 9). Algunos equipos están sistemáticamente por encima de esta cifra, dimensionando su estrategia competitiva desde la rentabilidad por compraventa de jugadores. A dichos clubes se les denomina tradicionalmente vendedores. Un ejemplo de ello es el Sevilla C.F

FCB (5%) y RM (11%) están sistemáticamente muy por debajo de esa cifra, centrando su estrategia en la maximización de ingresos de explotación (clubs compradores, popularmente).

El peso de los traspasos sobre el total de ingresos es uno de los predictores más notables en la condición de club *runnerup* (típicamente, vendedores) o *industry leaders* (típicamente, compradores)

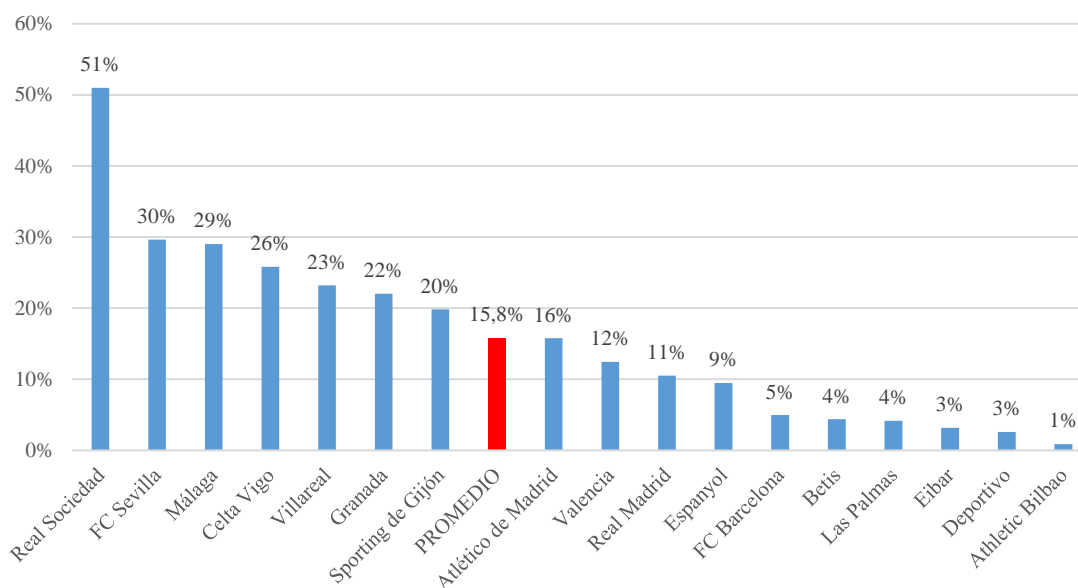


Figura 9 Peso de los ingresos por traspaso de jugadores sobre el total de ingresos de los clubes de la Liga española en la temporada 2014-15 (La Liga, 2017)

Las fuentes de ingresos (explotación) de los *industry leaders* son esencialmente tres

- Comerciales: programas de licencias, patrocinios, productos de mercadotecnia y partidos de exhibición (vea fuente de ingresos de RM, por ejemplo), entre otros.
- *Media*: cesión de derechos de retransmisión de partidos de fútbol.
- Estadio: generados a partir de la asistencia en vivo a los partidos de fútbol, cuotas de socios e ingresos por explotación del estadio como activo (ej: corporativo)

El dimensionamiento del mix de ingresos de explotación tiene dos modelos tradicionales (figura 10).

1. El modelo alemán, (ej: Bayern de Munich, BYM en adelante), con un peso muy superior de los ingresos comerciales sobre el resto (ej: 58% del total en 2016-17)
2. El modelo italiano (ej: Juventus de Turín, JUV en adelante), con un peso muy superior de los ingresos por media sobre el resto (57% en 2016-17). La explotación del estadio en este modelo es muy reducida

El modelo inglés (MNU) plantea un cierto reequilibrio entre partidas (53% comercial-27% media-20% estadio), que es optimizado por FCB y RM en lo que ha venido a consolidarse como un modelo propio (figura 11). FCB (48%-33%-19%) y, sobre todo, RM (42%-37%-21%) plantean un modelo diversificado, mucho más equilibrado y único entre los clubes top. La reducción de riesgo, la búsqueda de ingresos atípicos y la capacidad de atracción de patrocinios récord lo marcan. El club ha firmado el acuerdo récord histórico en patrocinios de fútbol: 105 m€ por temporada en el periodo 2018-2018 con la americana Nike como proveedor de material deportivo, y hasta 61.5m€ por temporada con la empresa japonesa Rakuten (especializada en comercio electrónico) como sponsor principal. Es destacable como el club catalán ha conseguido reequilibrar el modelo de ingresos en los últimos 5 años, disminuyendo el peso de media (del 32,3% al 24,7%) en favor de los ingresos comerciales (del 33,7% al 39,5%). Cabe recordar que la competencia global se produce en el contexto de que la Liga Inglesa ingresa el doble (6.000 millones) que la española (3.000 millones anuales) en concepto de retransmisiones deportivas.



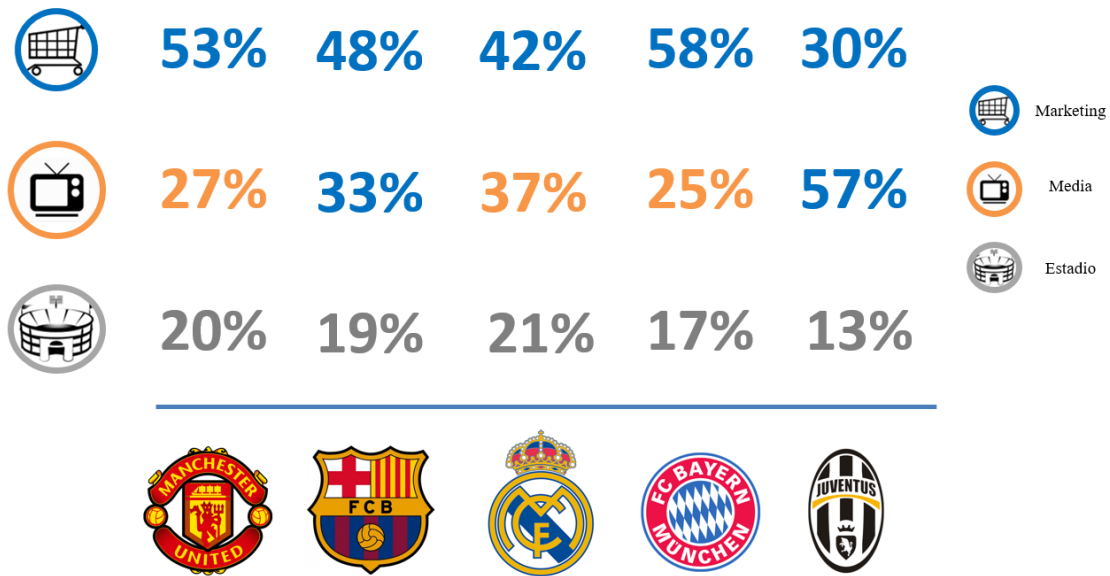


Figura 10 Estructura de ingresos de los principales clubes europeos en la temporada 2015-16 (Deloitte, 2017)

RM, por su parte, ha seguido un modelo de gestión del mix de ingresos muy parecido, en líneas generales, al del FCB, aunque con un mayor énfasis en dos elementos (figura 12)

1. Aumento significativo de ingresos comerciales atípicos derivados de partidos de exhibición (del 8,2% al 14% en las últimas temporadas) internacionales.
2. Ingresos por traspasos ligeramente superiores al caso del FCB. Ello se incluye en la política de control de salarios en relación a ingresos operativos

El grado de equilibrio en el mix de ingresos del RM es mayor y está más optimizado que en el caso del FCB. La estrategia, no obstante, se enmarca de forma general en la tendencia a la reducción del peso de los ingresos por retransmisiones deportivas.

En los últimos años, FCB y RM han pasado de copiar el modelo inglés (media) a generar un modelo propio (diversificado), a la vez que han seguido una estrategia de *content follower* en relación a los ingresos colectivos por retransmisiones deportivas en la Liga Española

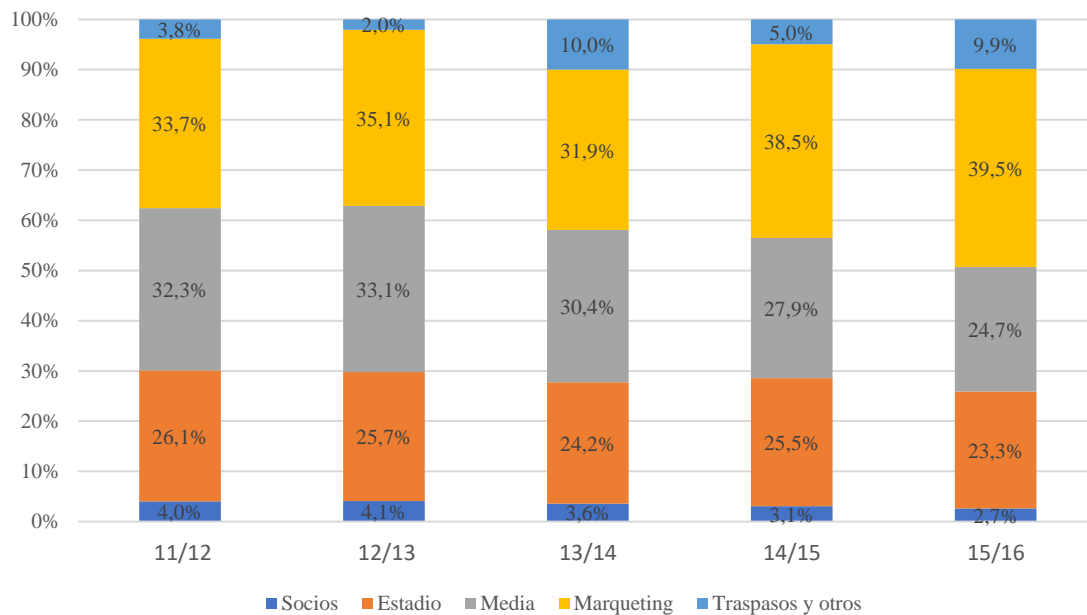


Figura 11 Evolución de la estructura de ingresos del FCB (Deloitte, 2017)

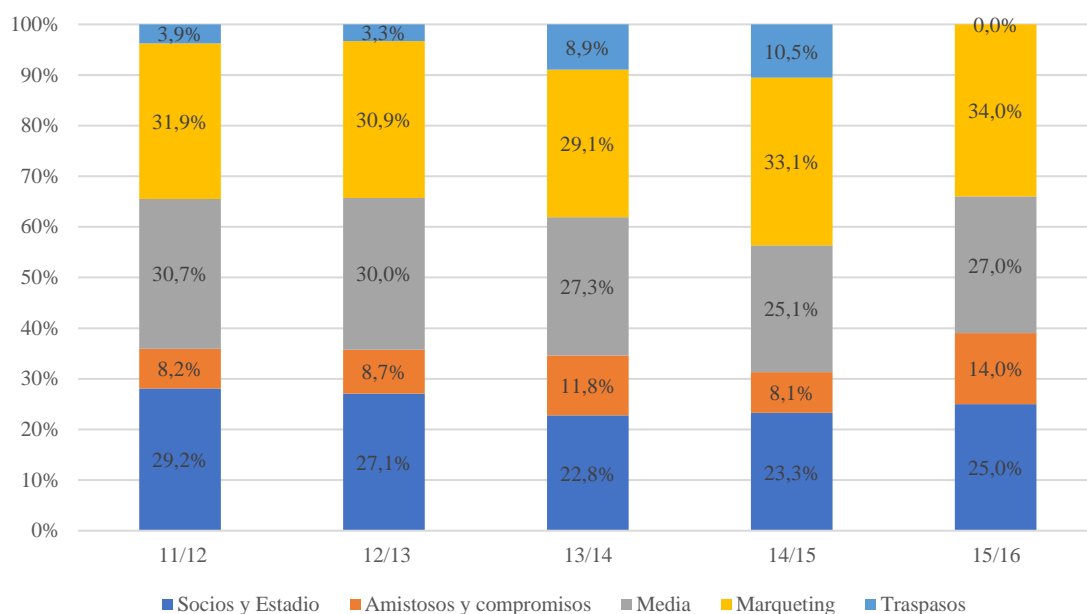


Figura 12 Evolución de la estructura de ingresos del RM (Deloitte, 2017)

## EL FRENTE MERCADOTÉCNICO: LA CREACIÓN DE MARCAS GLOBALES

### Valor de marca

El valor de marca de los 10 clubes más poderosos del mundo osciló en 2016 entre los 287 millones de Dólares de la Juventus de Turín (JUV, en adelante) y los 1170 millones de dólares de MNU (figura 13).

Entre estos clubes, solo 2 tienen la máxima consideración de marcas AAA+ (Brand Finance, 2017): FCB (993mUSD) y RM(1.148mUSD). Este rating mide la solidez de la evolución del valor de marca, la presencia internacional y la capacidad de atracción de ingresos diversificados. MNU, por tanto, vale algo más que FCB y RM, pero tiene una previsión a futuro menos sólida que los dos gigantes españoles

### Redes sociales y relevancia en mercados internacionales

El número de seguidores en las redes sociales es un fuerte predictor de ingresos para los clubes (Deloitte, 2017). En ese sentido, FCB y RM son los clubes del mundo con más seguidores, fans activos y presencia internacional. En redes sociales occidentales, FCB supera a RM en Facebook (95,6 millones de likes) e Instagram (44,6 millones de seguidores), mientras que el RM hace lo propio en Twitter (21,9 millones de seguidores). MNU, sin embargo, supera en presencia en redes sociales orientales. *Tencent Weibo*, red social de referencia en China, tiene al MNU como referencia (8,8 millones de seguidores frente a los 3,9 del FCB y los 2,7 del RM)

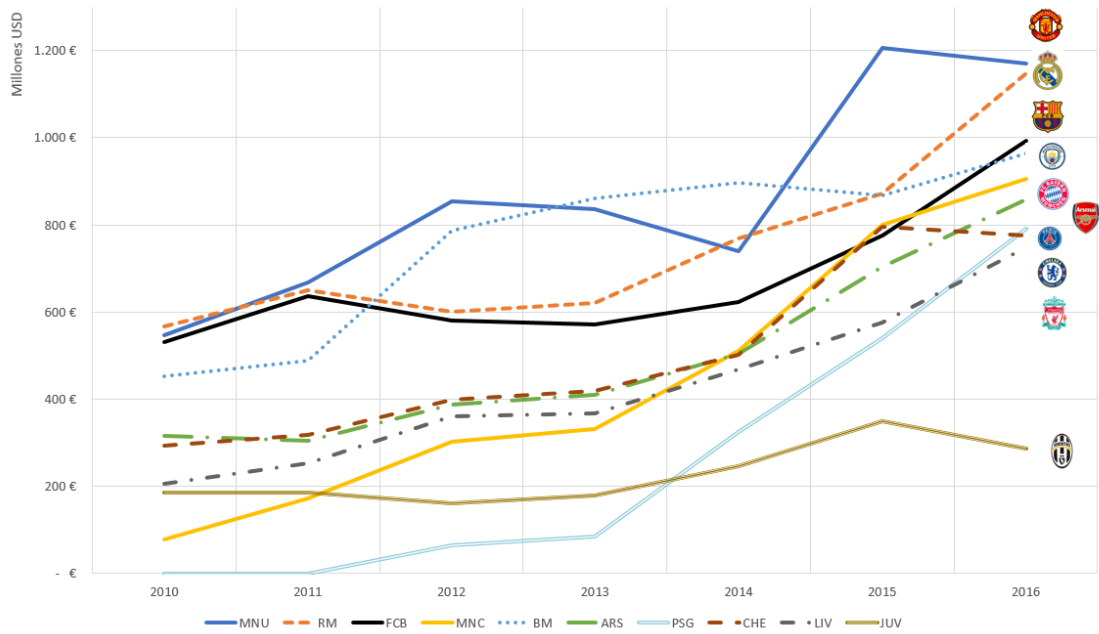


Figura 13 Evolución del valor de marca de los principales clubes europeos 2010-16 (Brand Finance 50 Global Football Brands, 2009-2017)

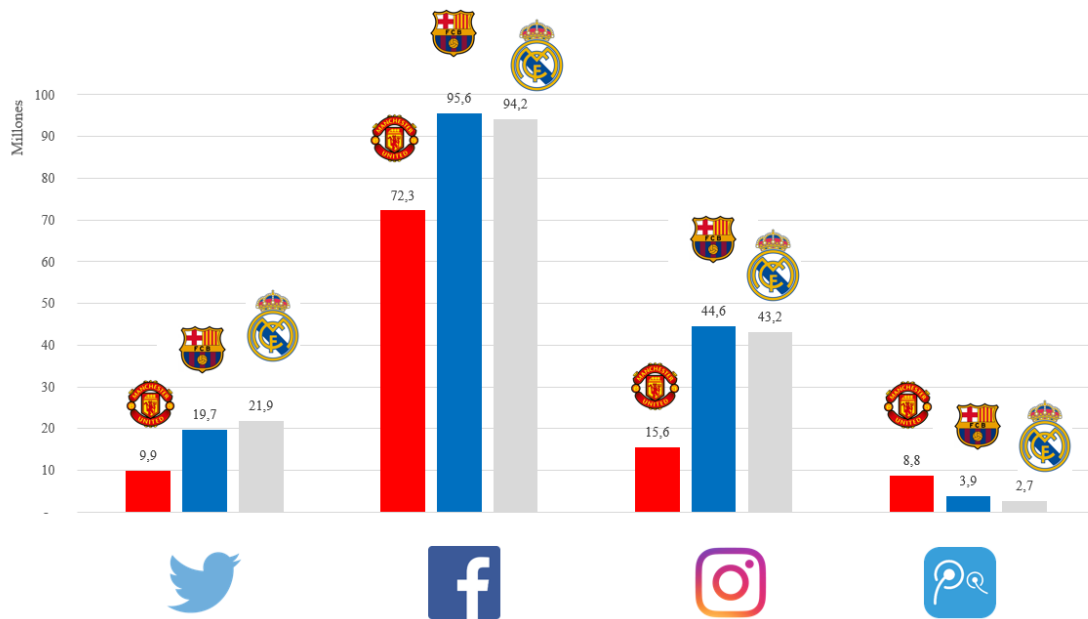


Figura 14 Seguidores en las redes sociales de los 3 principales clubes europeos (Datos a Enero de 2017)

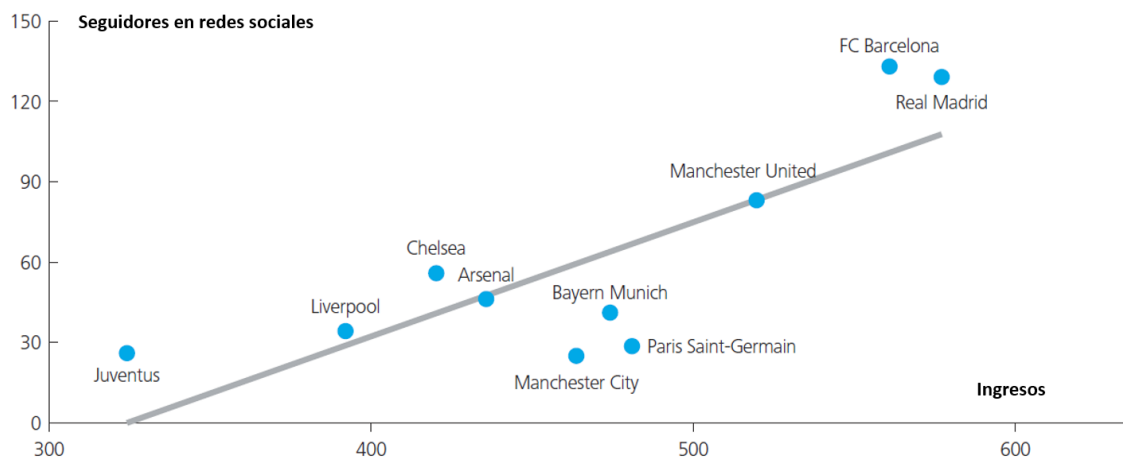


Figura 15 Correlación entre número de seguidores en redes sociales e ingresos de los principales clubes europeos

## EL FRENTE ESTRATÉGICO-COMPETITIVO: IGUALES, PERO MUY DIFERENTES

### Estrategia competitiva de los industry leaders

Los *industry leaders* del fútbol mundial, todos ellos europeos, concentran sus modelos de negocio en 4 tipos principales (tabla 1). La consolidación de los modelos permite la identificación de sus características principales, así como la estandarización de las estrategias que siguen los clubes para conseguir sus objetivos.

Tabla 1 Caracterización de los modelos de negocio dominantes de los principales clubes de fútbol europeos

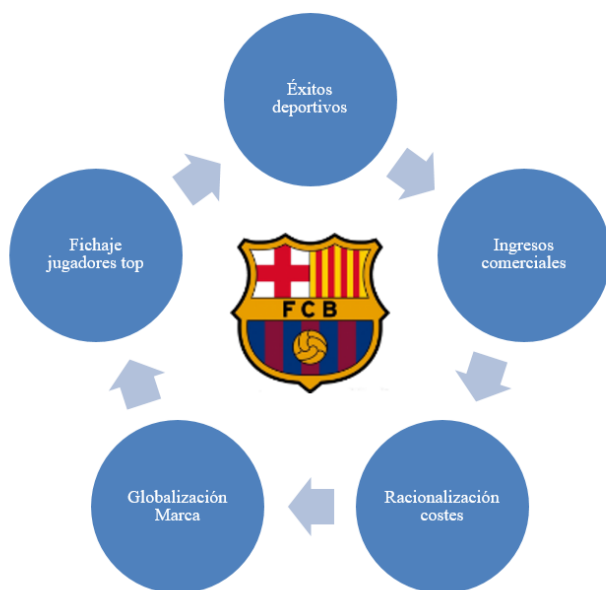
Modelo de negocio	Características	Ejemplos
<i>Fortify and defend</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitalizar las fortalezas de los competidores principales</li> <li>Protección del <i>market share</i> actual</li> <li>Defensa del <i>market share</i> en mercados nativos</li> </ul>	FC Bayern de Munich
Ofensivo pura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento por encima de la industria</li> <li>Capitalizar poder financiero</li> <li>Innovación en generación de beneficios</li> </ul>	Real Madrid C.F. Manchester United FC Barcelona
<b>Especialista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusividad de producto (ej: estilo de juego)</li> <li>Posicionamiento único y know-how</li> <li>Servicio al cliente diferenciado</li> </ul>	Arsenal FC Barcelona
<i>Content Follower</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Defensivo antes que ofensivo.</li> <li>Copia estrategia del líder</li> <li>Objetivo: mantener posición de mercado</li> </ul>	Manchester City Chelsea F.C.

### Modelos de negocio y pilares estratégicos

El modelo de negocio del FCB (figura 17) puede caracterizarse, pues, como un combinación entre el modelo ofensivo puro (tabla 1) de RM y MNU y el especialista de clubes como el Arsenal inglés. Pueden identificarse cuatro pilares estratégicos básicos:

1. El **Estilo de juego** atractivo, ofensivo y reconocible (único)
2. La **Conexión social**, vínculo con ámbitos más allá de lo futbolístico (vinculación con el territorio y la comunidad local, desarrollo de connotaciones emocionales que trascienden el fútbol, ejemplarizadas con su vinculación con UNICEF)

3. La **presencia destacada de jugadores de la cantera**, quienes aportan continuidad en el estilo de juego, compromiso y marca (La Masia, como se denomina a la cantera del FCB). El concepto es continuidad y calidad.
4. El **carácter global de la marca**: El liderazgo local es insuficiente y con posiciones competitivas estancadas. La lucha es global (China, USA, LATAM)



#### Especialista-Ofensiva Pura

- Proceso de *turnaround management* (2003) al que sigue crecimiento global desmesurado en últimos años
- Driver estratégico: éxitos deportivos, garantizados por estilo de juego reconocible + jugadores top, que proporcionan ingresos comerciales con los que acometer crecimiento global y fortalecer posicionamiento de marca
- *Trigger*: Éxitos deportivos
- *Habilitador*: Jugadores top
- *Clave*: Crecimiento global
- *Diferencial*: Estilo de juego

Figura 16 Modelo de negocio del FCB

1. La **conexión y vínculos con agentes clave internacionales y nacionales** (institucional y económico) facilitan desarrollo y penetración de mercados
2. El **apalancamiento en poder financiero**: ganar más (posicionamiento) para gastar más (estrategia competitiva), aumentando el gap con runner-ups vía hiperinflación del mercado
3. El **carácter aspiracional de la marca**, con un fuerte vínculo emocional relacionado con el atributo de ganador como eje del posicionamiento global de marca
4. El **carácter global de la marca**, de una forma muy parecida a la del FCB



#### Ofensiva Pura

- Proceso de reestructuración financiera a partir de venta activos (+480 millones, el equivalente al presupuesto de 3 temporadas y media de golpe)
- Driver estratégico: poder financiero, que garantiza jugadores top, que proporcionan ingresos comerciales con los que acometer crecimiento global y fortalecer posicionamiento de marca.
- *Trigger*: Poder financiero
- *Habilitador*: Ingresos atípicos
- *Clave*: Crecimiento global
- *Diferencial*: equipo ganador

Figura 17 Modelo de negocio del RM

### Los disruptores de la industria

FCB y RM afrontan, como el resto de clubes top, el peligro de la aparición de disrupciones inflacionistas en el negocio del fútbol. La mayoría de estas situaciones se producen en el contexto de un poder financiero mucho mayor que el de FCB y RM, que tratan de competir en igualdad de condiciones sin ser sociedades cotizadas con auténticos poderes internacionales.

Una primera ola de adquisiciones de clubes europeos con petrodólares (período 2005-2010), mediante la cual clubes *runnerups* o incluso débiles como Chelsea (CHL, en adelante), Manchester City (MNC) o Paris Saint Germain (PSG) pasan a convertirse en auténticas potencias internacionales. El MNC, por ejemplo, acumula un gasto en fichajes de 1342 m€ en las últimas 10 temporadas, pasando de un gasto de 7,5 m€ en 2006-2007 a 213m€ en 2016-17. Durante este periodo ha conseguido 5 títulos, todos nacionales. EL PSG acumula un gasto de 738 m€ en las últimas 10 temporadas, pasando de un gasto nulo en fichajes en las temporadas 2006-07 y 2007-08 a casi 145m€ en 2016-17. Durante este periodo ha conseguido 10 títulos, todos nacionales (figura 19)

Ninguna de estas inversiones ha conseguido desbancar, no obstante, a FCB y RM del podio mundial.

El RM ha acumulado 1061 m€ de gasto en fichajes en este periodo, para un total de 11 títulos, 7 nacionales y 4 internacionales, entre los que destacan 2 Champions League y 2 Mundiales de Clubes

El FCB ha acumulado 884 m€ de gasto en fichajes en este periodo, para un total de 24 títulos, entre los que destacan 3 Champions League y 3 Mundiales de Clubes. Ningún club top global tiene el ratio de títulos por euro invertido, un auténtico récord.

El nuevo disruptor puede ser perfectamente la Superliga China (figura 20), que, a expensas de un agresivo plan de inversiones públicas:

1. Ha aumentado su valor de mercado un 2200% en las últimas diez temporadas, hasta llegar a los casi 400 millones de euros.
2. Ha inflacionado el mercado de forma notabilísima, aumentando el precio del máximo traspaso producido un increíble 8000% en las últimas 6 temporadas, hasta llegar a valores perfectamente asimilables al precio de los traspasos de jugadores top en Europa
3. Ha inflacionado peligrosamente el mercado también via salario de jugadores, hasta convertir a Carlos Tévez, un reciente fichaje del *Shanghai Greenland Shenhua*, en el jugador mejor pagado del mundo (40 millones de euros anuales)

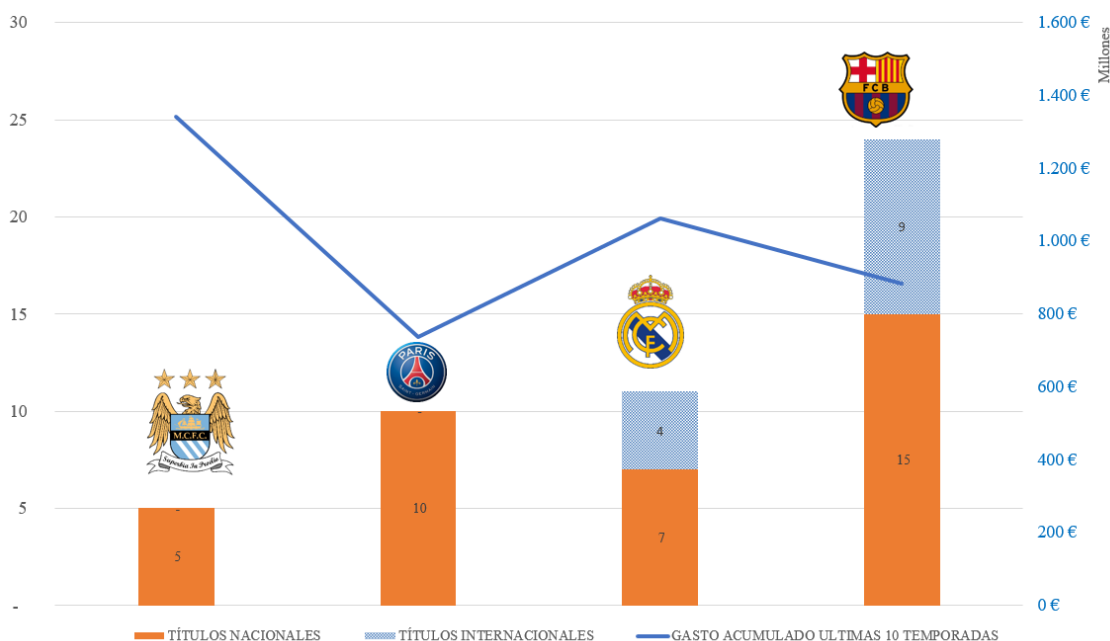


Figura 18 Comparativa de gasto deportivo y títulos ganados de una selección de clubes europeos

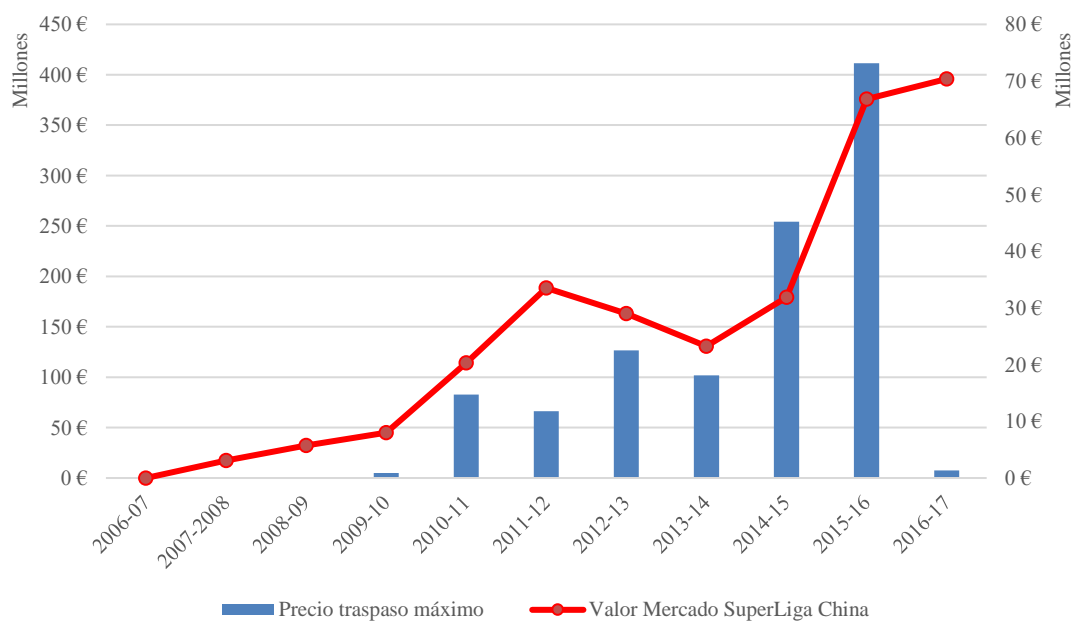


Figura 19 Evolución de los principales parámetros económicos de la Superliga china de fútbol (2006-2017). Datos de 2016-16 en cuanto a la evolución del valor de mercado de SuperLiga China no disponibles.

## OBJETIVOS PEDAGÓGICOS DEL CASO

El presente caso está pensado para que cumpla un triple objetivo pedagógico

1. Presentar la evolución y sofisticación de la estrategia competitiva de los clubes españoles de fútbol FCB y RM, desde una perspectiva de crecimiento global muy notable. El alumno, a través de la vinculación con marcas eminentemente emocionales, podrá analizar la estrategia de internacionalización y escalado de una marca local hasta una posición dominante
2. Analizar el modelo de negocio de los grandes clubes europeos, identificando activos esenciales de competición y gestión estratégica de los mismos. El alumno, mediante metodologías de análisis de factores de competitividad (por ejemplo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter) podrá determinar el proceso de creación de barreras competitivas y consolidación de elementos diferenciales
3. Valorar las características multidimensionales de la competición en un negocio, a partir de la experiencia de FCB y RM y desde una vertiente holística que combina análisis estratégico, financiero, optimización de estructuras de ingresos y costes y márketing.

## BIBLIOGRAFÍA

Brand Finance. (2005-2017). Brand Finance Football 50. Consultado el February 12, 2017, via [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)

Deloitte. (2016, Junio). Annual Review of Football Finance 2009-2017. Consultado el 13 de Enero 2017, via [www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup](http://www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup)

Szymanski, S., & Peeters, T. (2012.). Vertical restraints in soccer: Financial Fair Play and the English Premier League. Consultado el 10 de Marzo de 2016, via <http://www.soccernomics-agency.com/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Peeters-Szymanski-Financial-Fair-Play-WP.pdf>