



Módulo 2: Economías de escala: la propiedad colectiva en el deporte



☰ Unidad 4.1

☰ Referencias

Unidad 4.1

Introducción

Este curso se centrará en los numerosos enfoques financieros innovadores que se están adoptando actualmente en el mundo del deporte. En esta sección, nos centraremos en la propiedad colectiva en el deporte y las economías de escala relacionadas. En la primera sección, se destacará qué son las economías de escala y se explicará el concepto de propiedad colectiva en el deporte.

Luego, combinaremos ambos conceptos y analizaremos cómo la propiedad colectiva en el deporte puede beneficiarse de los efectos de las economías de escala. Por ejemplo, analizaremos qué pretenden conseguir las organizaciones que adoptan esta práctica y si pueden tener éxito o no en este entorno. Para dar algunos ejemplos reales de este modelo en la práctica, presentaremos algunos estudios de casos.

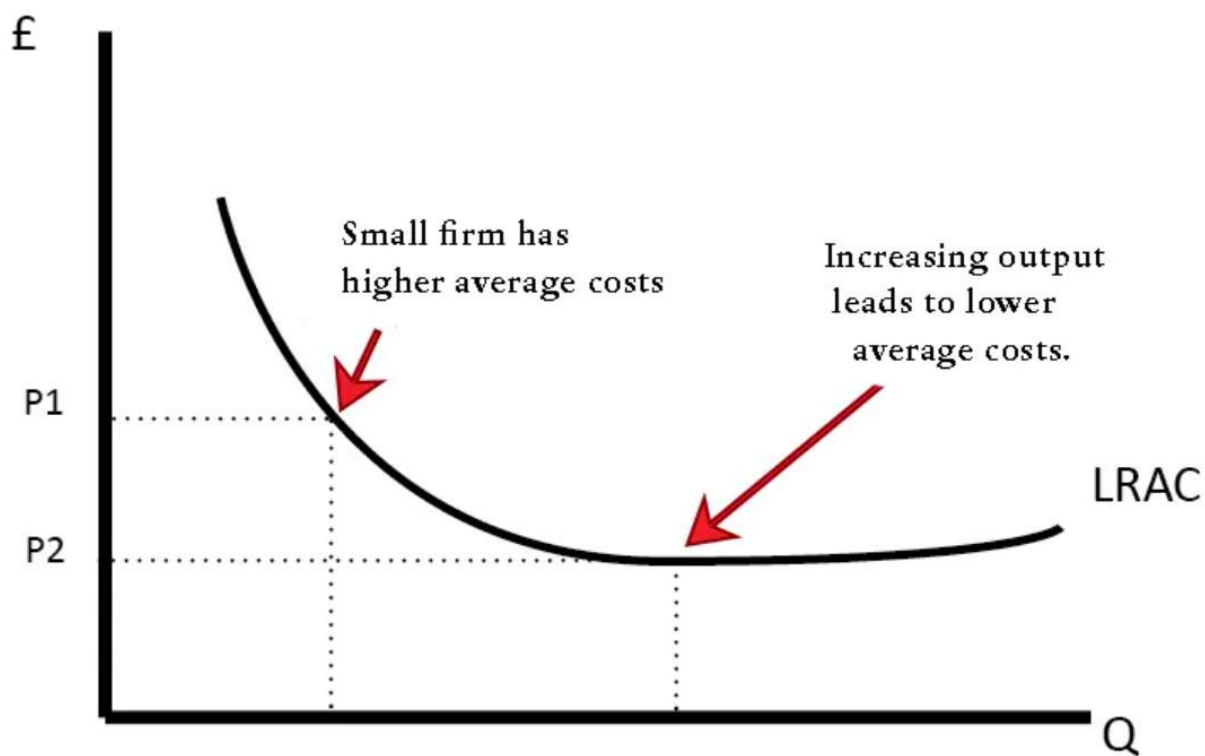
Al concluir esta lectura, reflexionaremos críticamente acerca de las ventajas y las desventajas de este enfoque, que no siempre son

exclusivamente financieras. Luego, resumiremos la lectura. Pero primero, ¿qué entendemos por economías de escala?

Economías de escala

El concepto de economías de escala es uno de los conceptos más conocidos en el ámbito de la economía y se menciona con frecuencia en los estudios de empresas, de economía y de las organizaciones que operan en diversos sectores. Las economías de escala se producen “si la empresa logra ahorros en los costos unitarios a medida que aumenta la producción de un determinado bien o servicio” (Besanko *et al.*, 2010, p. 43). Esto se observa en el gráfico de la figura 1.

Figura 1: Ejemplo de economías de escala



Fuente: Pettinger, 2019, <https://bit.ly/3LN0FTN>.

Como muestra el gráfico, existe un punto en el que esto se vuelve contraproducente. Las diseconomías de escala se presentan cuando el costo marginal de la última unidad producida es, en realidad, mayor que el costo promedio anterior (Besanko *et al.*, 2010). Está claro que, al llegar a este punto, debemos detener la producción, ya que acabaremos perdiendo dinero, lo cual no es la mejor estrategia para una organización que busca incrementar sus ganancias.

Las economías de escala también existen en el ámbito del deporte, lo que quizás no resulte extraño. Wicker *et al.* (2014) indican que se han observado economías de escala tanto en la fabricación de artículos deportivos como en los eventos deportivos. En las siguientes

subsecciones, se abordará la relación entre este concepto y la propiedad colectiva en el deporte. Sin embargo, antes de avanzar, debemos considerar el concepto de la propiedad colectiva en el deporte.

Propiedad colectiva en el deporte

La propiedad colectiva en el deporte, a veces denominada propiedad de múltiples clubes, es la práctica de poseer dos o más clubes deportivos al mismo tiempo. Esto puede darse en un mismo deporte o en diferentes disciplinas y puede pertenecer a una persona o a un grupo más amplio de inversores. Este modelo se está volviendo cada vez más atractivo en el deporte moderno, y los inversores se sienten atraídos por su potencial para resolver una serie de problemas que antes les planteaba la propiedad de un único club, mientras que abre nuevas posibilidades para la innovación y la obtención de ganancias en el área.

Existen múltiples ejemplos de este tipo de acuerdos en todo el mundo del deporte; sin embargo, suelen centrarse en los mercados deportivos más grandes, como los de Estados Unidos y Europa. Menary (2021) destaca que, aunque no se limita a una sola región, es más probable que apoyes a un club que sea parte de un modelo de propiedad de múltiples clubes si eres seguidor de un equipo de la Liga Premier Inglesa. Si eres seguidor del Manchester City, estás

apoyando a un equipo que forma parte de una enorme red de clubes financiada por la familia real de los Emiratos Árabes Unidos.

Sin embargo, obviamente el Manchester City no es el único; el propietario del Arsenal, Stan Kroenke, también tiene intereses en el club Colorado Rapids de la Liga Mayor de Fútbol (MLS) y en otras franquicias deportivas de EE. UU., con una participación mayoritaria en el fútbol americano, el jockey sobre hielo, el *lacrosse* y los deportes electrónicos. Incluso el Watford, que descendió, forma parte de una organización de múltiples clubes, lo que tal vez demuestra que este modelo no garantiza el éxito, que es propiedad de la familia Pozo, que también controla al equipo italiano Udinese.

La verdadera pregunta es la siguiente: ¿por qué actúan de esta manera? Una razón, por supuesto, está relacionada con el tema de esta lectura: beneficiarse de las economías de escala que se ofrecen. Profundizaremos más en este tema en la siguiente subsección, pero, básicamente, los clubes que operan de esta manera esperan compartir finanzas, experiencia e incluso jugadores dentro de su grupo. Además, podríamos esperar, como propietarios de un grupo, poder atraer más inversiones al operar en un grupo de deportes múltiples y que los aficionados de un club se conviertan en aficionados de otro, si comparten la misma estructura de propiedad.

Operar de este modo tiene algunos beneficios y, si se pueden obtener, la organización y sus clubes pueden disfrutar de una ventaja

competitiva sobre sus rivales, lo que no se relaciona únicamente con las finanzas. La ventaja puede estar relacionada únicamente con la superioridad en los partidos, que, como sabemos, es importante para cualquier club deportivo. Aunque estos beneficios no se relacionan directamente con las economías de escala, todos ellos necesitan ser pagados, y es entonces cuando estas organizaciones pueden beneficiarse más.

En esta subsección, hemos mostrado dónde operan estas organizaciones y hemos explicado sus motivos para hacerlo. Ahora que ya hemos hablado de la propiedad colectiva en el deporte y, anteriormente, de las economías de escala, vamos a unir ambos conceptos para explicar las economías de escala de la propiedad colectiva en el deporte.

Economías de escala: la propiedad colectiva en el deporte

Las economías de escala que pueden lograrse en el deporte mediante la propiedad colectiva son numerosas y pueden brindar beneficios significativos a las organizaciones que recurren a ellas; algunas de ellas se basan en las típicas economías de escala que podemos observar en las empresas, pero otras son más específicas del mundo del deporte.

Patrocinio

Podría decirse que la principal ventaja de la propiedad colectiva en el deporte es la posibilidad de compartir recursos. El recurso compartido más obvio en el que es más posible que pensemos es la financiación y la ayuda financiera. Por ejemplo, se pueden establecer acuerdos comerciales que abarquen a todo el grupo en lugar de un equipo en particular. La ventaja para el grupo es que el patrocinio y otros acuerdos comerciales pueden gestionarse de forma centralizada y se requiere menos tiempo y menor participación del personal para concretarlos. Se muestra un ejemplo en la figura a continuación; el Melbourne City FC, que forma parte del grupo futbolístico City Football Group (CFG), tiene el mismo patrocinador en la camiseta, Etihad, que el Manchester City y otros miembros del grupo. Quizá sea poco probable que estos clubes le interesen a Etihad si no formaran parte del grupo.

Esto no significa que los clubes individuales que operan en otras áreas del mundo no puedan atraer a patrocinadores locales que contribuyan a sus ingresos por patrocinio. Sin embargo, lo que esto les permite es combinar sus ingresos por patrocinio local con el patrocinio del grupo propietario para volverse más sostenibles desde el punto de vista financiero y, así, invertir más que sus rivales.

Figura 2: Melbourne City FC



Fuente: Comito, 2019, <https://bit.ly/3Vki4kZ>.

Compra de equipamiento

También existe la ventaja de organizar y comprar uniformes para el grupo de clubes. Esto se ajusta más al concepto tradicional de economías de escala; los clubes pueden comprar uniformes y otras prendas del equipo al mismo proveedor y, por lo tanto, beneficiarse de una tarifa más baja por unidad que si las hubieran adquirido individualmente. En la mayoría de los casos, los diseños de los uniformes y otros artículos de comercialización seguirán el mismo modelo, lo que reducirá aún más los costos de diseño y producción.

Estos costos pueden no ser tan relevantes para las organizaciones del grupo, ya que no tendrían ningún problema en financiarlos. Sin embargo, dado que los aficionados comprarán réplicas de los productos, tiene más sentido desde el punto de vista financiero, reducir al máximo el costo de producción, para maximizar la tasa de retorno de los productos vendidos. Este tipo de ingresos es importante,

aunque no sea la principal fuente de ingresos de una organización deportiva moderna.

Además, hay que tener en cuenta la distribución. Una vez más, las organizaciones de múltiples clubes pueden beneficiarse en este aspecto; con todos los uniformes y los artículos de comercialización fabricados por una sola empresa, generalmente en un mismo lugar, pueden utilizar canales de distribución más cortos y menos complicados. El impacto positivo para ambos es que pueden reducir los costos y, por lo tanto, aumentar los márgenes de ganancias, algo que un club que compra una cantidad menor de productos no podría lograr.

Marketing

La forma en que venden y comercializan estos productos también puede beneficiarse de las economías de escala. Es muy importante acertar con el *marketing* en este campo tan competitivo. Debemos recordar que, aunque se piensa que los aficionados al deporte, y al fútbol en particular, son extremadamente leales, esto solo aplica a una parte de ellos. Otros pueden ser extremadamente volubles y pasar de un equipo a otro en función de los resultados, la ubicación o incluso la moda. Por lo tanto, incluso cuando operamos en el ámbito deportivo, debemos comportarnos de manera más parecida a una empresa "normal". Cuando operamos en una estructura de propiedad colectiva, podemos compartir la estrategia de *marketing* y la

financiación, de manera similar a lo que hemos comentado en relación con el patrocinio. De este modo podremos reducir costos, pero también compartir las mejores prácticas; podemos observar lo que funciona y lo que no, y hacer los cambios adecuados para obtener los mejores resultados. Esto no significa que sea fácil de lograr ni que el éxito esté garantizado. Diseñar e implementar planes de *marketing* en una organización mundial puede ser complicado; por ejemplo, una región y sus habitantes con frecuencia responderán de forma diferente al mismo plan de *marketing* a pesar de que se ofrezca el mismo producto.

Conocimiento y desarrollo

Un aspecto más difícil de cuantificar es el conocimiento y el desarrollo. Aunque puede que no sea sencillo, lo que podemos aprovechar en este entorno grupal son los recursos de aprendizaje y conocimiento, y los diferentes elementos y entornos en los que las empresas se desenvuelven y operan. No existe un único sector de la organización del grupo donde esto no sea un resultado valioso de la propiedad colectiva. Puede ser de sectores como el *marketing*, la publicidad, la distribución y otras tareas relacionadas con la empresa, como las que ya hemos cubierto. Como señala Schoenfeld (2022), puede ser difícil para equipos de menos renombre atraer a directivos de alta calidad para administrar las organizaciones; sin embargo, debido al vínculo con un grupo de múltiples clubes, esto puede superarse y los clubes pueden obtener beneficios.

También puede proporcionar al grupo una ventaja competitiva en tareas relacionadas con el deporte, como el análisis de datos de jugadores, el reclutamiento y el entrenamiento. En todas estas áreas, la información sobre las mejores prácticas puede compartirse en toda la organización de múltiples clubes. Si a los jugadores de un club les está yendo bien en un área determinada del campo de juego, esto podría replicarse en otros clubes. Del mismo modo, si determinados métodos de entrenamiento están teniendo éxito en términos de resultados o satisfacción de los jugadores, también se podrían compartir con los demás clubes de la asociación. Esto ahorra dinero, tiempo y personal que tendría que invertirse para encontrar toda esta información de la manera tradicional, mediante cazatalentos o investigación y desarrollo, en lugar de tenerla disponible de inmediato. Esto no es lo único en lo que se podría ahorrar; un elemento clave podría ser el proceso de transferencia de jugadores entre clubes.

Transferencias

La transferencia de jugadores siempre ha sido un negocio caro, en el que los mejores jugadores se venden por sumas exorbitantes; recientemente, algunos se han transferido por más de cien millones de euros. Con este nivel de inversión, la presión es enorme; algunas organizaciones pueden tener mucho dinero, pero no pueden permitirse costear ese nivel de inversión.

Por lo tanto, cualquier método que pueda facilitar este proceso ha sido, lógicamente, bien recibido por las organizaciones de múltiples clubes. Imagina que, como club europeo, te enteras de que hay un jugador talentoso en América del Sur. Realizas la compra por 10 millones de dólares y el jugador se une al equipo. Sin embargo, debido al cambio en el entorno de juego, el entrenamiento y el estilo de vida, el jugador tiene dificultades para tener el impacto esperado y lo vendes unas temporadas después por menos de lo que pagaste por él. No solo has perdido dinero en la transferencia inicial, sino que también has pagado su salario durante ese período. Por más dinero que tengamos, no podemos permitirnos hacer esto muchas veces.

En casos como este, una organización de múltiples clubes puede intervenir y reducir el riesgo; además, puede distribuir los costos y los gastos de desarrollo futuros entre muchos equipos. En lugar de trasladarse directamente a Europa, el jugador se incorpora a un entorno más familiar en América del Norte, generalmente por una tarifa de transferencia más baja. Si demuestra su potencial, puede pasar a otros clubes dentro de la red; pero, si no rinde como se espera, su costo disminuye.

Sin embargo, esto podría tener consecuencias para la industria. Con frecuencia, se acusa a las organizaciones de múltiples clubes de acaparar talentos y, por lo tanto, de privar a los jugadores de alcanzar su potencial y a los otros clubes de la industria, de competir. Un

comentario de Antonia Hagemann, directora ejecutiva de Supporters Direct Europe, destaca lo siguiente:

“También podría ser el fin de las transferencias tal y como las conocemos, ya que solo podría haber transferencias entre clubes. Como jugador, puedes empezar en un club filial y ascender a un club principal, pero esto fomenta la desigualdad y perjudica la competitividad del mercado. Si tienes este grupo de clubes que hacen negocios entre sí y transfieren jugadores de un lado a otro, el costo es menor y les otorga una ventaja competitiva” (citado en Menary, 2021, párrafo 18).

Al utilizar la red para compartir datos, experiencias y entrenamientos, hay una mayor posibilidad de que un jugador tenga éxito en uno de los mejores clubes del grupo. También pueden beneficiarse, como ya hemos comentado, al reducir el costo y el tiempo invertido en el desarrollo de jugadores, lo que constituye una prueba más de que la propiedad colectiva se beneficia de las economías de escala en el deporte.

Por supuesto, operar de esta manera tiene sus ventajas; por ejemplo, las organizaciones pueden beneficiarse de las economías de escala, lo que puede otorgarles una ventaja competitiva sobre otras en la industria. Ya hemos hablado de estas ventajas anteriormente, pero, en la siguiente subsección, mencionaremos algunas más, algunas que

no están totalmente relacionadas con la financiación y las economías de escala.

Ventajas

En esta subsección, hablaremos de las ventajas de la propiedad colectiva, para los propietarios del grupo en sí, los clubes que pasan a formar parte de él y los aficionados. Ya hemos abordado las principales ventajas de las que probablemente nos beneficiaríamos en términos de economías de escala, pero hay otras ventajas que deben tenerse en cuenta para que un club opte por esta vía. Aunque este trabajo se centra en el aspecto financiero de la operación, otros aspectos también influyen en él.

Propiedad colectiva

Otra de las ventajas del modelo de propiedad colectiva es la unión de equipos. Esto podría dar lugar a economías de escala adicionales, pero su principal atractivo es la capacidad de tener poder en el mercado. Como ya hemos mencionado, el mercado del fútbol es extremadamente competitivo y los clubes se pelean por las posiciones. Una de las principales influencias externas sobre estos clubes, ya sean de ámbito nacional o internacional, son los organizadores de competiciones.

Al operar dentro de un modelo de clubes múltiples, los clubes múltiples se fortalecen frente a los competidores y los organizadores de competiciones. Imagina que una organización con ocho equipos en una región no aprobara una medida del organismo regulador de esa región; serían una fuerza poderosa para plantear su problema. También podrían utilizar a cada uno de los clubes miembros para competir con otros clubes por contrataciones, jóvenes talentosos, cuerpo técnico y horarios de entrenamiento; como consecuencia, estarían debilitando potencialmente a los rivales.

Clubes

Los clubes individuales también pueden beneficiarse de este modelo. Pueden aprovechar las ventajas de formar parte de una organización de múltiples clubes, ya que tienen mejor acceso a jugadores, entrenadores e instalaciones, dado que se pueden compartir entre los clubes del grupo. Sin embargo, eso no es todo: también pueden beneficiarse de la inversión, que quizás antes no llegaba. El grupo propietario puede mejorar las instalaciones, como el campo de entrenamiento y el estadio principal, algo que los clubes que se unieron a este modelo no podrían haber hecho antes. Esto, por supuesto, puede generar ingresos adicionales a través de la venta de entradas.

Por ejemplo, los clubes del grupo CFG pueden sentirse relativamente seguros, ya que, en la actualidad, parece que el grupo propietario es

solvente desde el punto de vista financiero. Algunos de los equipos de menos renombre habrían tenido dificultades para competir en el nivel máximo de sus ligas sin este nivel de inversión. Al contar con esta inversión, pueden seguir siendo competitivos en sus ligas y disfrutar de esos beneficios a nivel nacional.

Aficionados

Los aficionados son, quizás, lo más importante para tener en cuenta aquí; podría parecer que el dinero es el principal objetivo, pero, si los aficionados no están de acuerdo, no tendrá mucho sentido. También podría parecer que los aficionados están en contra de la propiedad de múltiples clubes, lo que no tiene por qué ser cierto. Si bien algunos pueden estar preocupados por la nueva dirección, se ha visto que otros la han recibido con agrado.

Como hemos dicho antes, las ventajas para el club también pueden ser ventajas para los aficionados, que podrán ver los partidos en instalaciones nuevas. Mejores jugadores podrían participar en estos partidos y generar resultados más positivos, y los aficionados siempre disfrutan de ver a su equipo ganar. Además, la adquisición en la propiedad ha permitido que algunos equipos sean rescatados de la quiebra; aunque los aficionados podrían haber esperado que su club no necesitara esa ayuda, la posibilidad de perder todo lo que el club ha logrado durante tantos años es, sin duda, la peor de las dos opciones.

Sin embargo, como sabemos, si hay ventajas, también hay desventajas.

Desventajas

En esta subsección, hablaremos de las ventajas de la propiedad colectiva, para los propietarios del grupo en sí, los clubes que pasan a formar parte de él y los aficionados. Como te podrás imaginar, estos modelos y su implementación no son sencillos y, con frecuencia, son objeto de críticas, algo que debe tenerse en cuenta si se desea utilizar este enfoque.

Propiedad colectiva y organización de competiciones

La primera preocupación gira en torno a la propiedad colectiva en sí. Existe la preocupación de que este modelo pueda perjudicar al ecosistema deportivo y otorgar lo que algunos consideran una ventaja injusta a estas organizaciones de múltiples clubes. La primera preocupación surge de las transferencias y las acusaciones de acaparar jugadores y cuerpo técnico. Si bien esto puede no presentar una preocupación para los equipos en sí, ya que su principal objetivo suele ser maximizar victorias, a los organizadores de las competiciones les preocupa este comportamiento y quieren frenarlo, puesto que empiezan a observar que esta práctica está restando competitividad a las competiciones locales e internacionales. Como consecuencia, las competiciones, incluida la Liga Premier Inglesa, han implementado

normas que limitan el número de jugadores que pueden ser cedidos y han introducido el “juego justo” financiero, con la esperanza de reducir el problema del acaparamiento de jugadores.

Otro problema gira en torno a cómo los organismos reguladores controlan a las organizaciones de múltiples clubes. Este problema no afecta a todos; por ejemplo, el Fenway Sports Group (FSG) actualmente no posee ni tiene intereses en ningún otro club de fútbol y, por lo tanto, el Liverpool no se encuentra con ningún equipo que pertenezca al mismo grupo. Sin embargo, para otras organizaciones, esto se vuelve mucho más complicado, ya que poseen varios clubes en la misma región que participan en las mismas competiciones.

Esto plantea un problema particular para los organismos reguladores: es decir, la Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (UEFA) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), y lo que ocurre cuando estos equipos se enfrentan. Hasta ahora, estos casos han sido escasos y poco frecuentes, en gran parte gracias a las normas vigentes que prohíben la propiedad de dos o más clubes que participen en la misma competición nacional. Por ejemplo, Claudio Lotito poseía una participación mayoritaria en dos equipos italianos, el Lazio y el Salernitana. Tras el ascenso de Salernitana a la Serie A, la Federación Italiana de Fútbol obligó a Lotito a vender su participación en el club (Menary, 2021). El impacto en los clubes en sí se tratará en la siguiente subsección. Además, el control de las competiciones no es lo único que estos organismos deben empezar a considerar.

Una de las ventajas del modelo de propiedad de múltiples clubes es que los jugadores pueden trasladarse de una organización a otra con relativa facilidad. Sin embargo, esto puede causar problemas adicionales a otros clubes que no participan de este tipo de modelo. Las acusaciones de acaparar talento y simplemente trasladarlo entre diferentes clubes filiales, lo que priva a otros equipos de contratar a estos jugadores, es una crítica que se dirige con frecuencia a los clubes que adoptan esta práctica.

Clubes

Esto también puede poner a los clubes en situaciones comprometedoras. Al competir en la misma región y desempeñarse bien en sus ligas, era casi inevitable que el Red Bull Salzburg y el Red Bull Leipzig se enfrentaran en alguna competición. El primer enfrentamiento se produjo en 2018, ya que ambos equipos fueron sorteados en la misma competición de la Liga Europea. Cabe señalar que la UEFA consideraba que los clubes eran entidades separadas, por lo que ambos podrían participar en competiciones europeas.

Figura 3: Red Bull Leipzig frente a Red Bull Salzburg



Fuente: BBC, 2018, <https://bit.ly/3HxnZ5m>.

No hay indicios de irregularidades por parte de los clubes de Red Bull ni de la UEFA, pero la publicidad negativa y las conjeturas en torno a la desigualdad competitiva eran algo que las tres organizaciones podrían haber evitado. Anteriormente, en este artículo, nos hemos centrado en la red deportiva de Red Bull; podría ser útil releer esa sección, ahora que se han explorado algunas de las ventajas y las desventajas.

También hemos abordado anteriormente en el City Football Group y, ahora, hablaremos de los posibles problemas a los que se enfrenta uno de sus clubes, el New York City FC (NYCFC), en particular. El club se fundó en 2013, no como un equipo independiente antes de ser adquirido por el CFG, sino como un nuevo club con el CFG como

propietarios. El NYCFC siempre ha estado estrechamente vinculado al Manchester City, en una especie de relación fraternal, y los jugadores han sido transferidos en ambas direcciones para fortalecer a ambos clubes. Sin embargo, el flujo de jugadores parece haber disminuido, ya que el Manchester City no ha enviado a ningún jugador al NYCFC en varios años. Ruthven (2023) sugiere que esto podría estar relacionado con la expansión del grupo al incluir al Girona FC en España, un destino posiblemente más favorable para los jugadores, dado el clima, la proximidad y la calidad del fútbol en esa región.

Pero, ¿dónde deja esto al NYCFC y sus posibilidades en una estructura de ligas cada vez más competitiva? Ruthven (2023) señala que ha perdido a la gran mayoría de los jugadores que le hizo ganar el título de la MLS en 2021 y que quedan solo tres jugadores, lo que convierte su próxima temporada en una lucha por no quedar en los últimos puestos, en lugar de competir por la cima. Aunque se está trabajando en la construcción de un nuevo estadio, esto demuestra el problema que plantean este tipo de acuerdos: si no eres el club más importante en la relación o has sido fundado específicamente para el desarrollo del grupo, careces de control sobre lo que sucederá después. Esto dificulta enormemente la planificación y creación de un club sostenible basado en resultados, ya que los jugadores, la financiación y el intercambio de información técnica pueden desaparecer en un instante.

Aficionados

También deberíamos tener en cuenta a los aficionados en todo esto. Los aficionados son, con frecuencia, los olvidados en estos escenarios y, si se los tiene en cuenta, suele ser posteriormente. Basta con observar los planes que se han implementado con respecto a derechos televisivos, los precios de las entradas y las nuevas estructuras de competiciones en todo el mundo para ver cuán cierto es esto.

Lo mismo ocurre con el concepto de propiedad colectiva. No se les suele consultar a los aficionados de los equipos que adoptan un modelo de propiedad colectiva sobre si desean formar parte de la sociedad. Aún no está claro cómo reaccionan los aficionados ante estas nuevas estructuras de propiedad; sin embargo, un ejemplo podría arrojar un panorama poco favorable.

El Austria Salzburg jugaba en la primera división del sistema de ligas austriaco, pero, tras unos años de resultados poco favorables, fue adquirido por la empresa local de bebidas Red Bull. El plan de Red Bull era empezar por el Salzburg e iniciar un esquema de propiedad colectiva. Al principio, parecía la combinación perfecta, ya que los aficionados no rechazaron inmediatamente el plan; sin embargo, la relación pronto se deterioró debido a desacuerdos sobre los colores del uniforme y el reconocimiento de la historia del club (Storey, 2022).

Los aficionados del club decidieron que la única forma de hacerse escuchar y expresar su descontento con el proceso que estaba atravesando su equipo era comenzar de nuevo. Fundaron un equipo

completamente nuevo, al que llamaron Austria Salzburg en honor a la organización anterior. Aunque el equipo empezó en la división más baja del fútbol austriaco, era muy popular y sus aficionados superaban en número a muchos otros clubes del país. Sin embargo, a medida que el club avanzaba hacia el fútbol profesional, comenzó a tener dificultades y el camino se hizo más difícil; aunque esto no parecía preocupar a los aficionados, quienes preferían centrarse en la estabilidad en lugar de las riquezas que Red Bull había traído al antiguo equipo (Storey, 2022).

En una situación similar, el Melbourne Heart fue adquirido por el CFG en 2014; el CFG le cambió inmediatamente el nombre a Melbourne City y lo vistió con el característico uniforme celeste de Manchester City. Dado que el club Melbourne original jugaba con camisetas con franjas rojas y blancas, quizá no resultó extraño este cambio, pero, aun así, resultó difícil de aceptar para los aficionados. Su respuesta fue menos dramática que la de los aficionados del Salzburg, ya que, a pesar de eso, siguieron apoyando al club, aunque vistiendo los colores originales de Heart. El CFG, a diferencia de Red Bull, hizo un mayor esfuerzo al integrar los colores originales en varios uniformes y artículos de comercialización, lo que contribuyó en cierta medida a mantener el apoyo de los aficionados.

Lo que estos ejemplos muestran con extrema claridad es que, con frecuencia, a los aficionados solo se los tiene en cuenta posteriormente. Por supuesto, esto quizá no preocupe demasiado a

quienes operan estas organizaciones, ya que los fondos provenientes de la venta de entradas tienen menos importancia en el ecosistema moderno del fútbol. Sin embargo, como herramienta de reputación, no tenerlos en cuenta podría generar descontento entre los aficionados de la organización afectada. Como señala nuevamente Antonia Hagemann, directora ejecutiva de Supporters Direct Europe: “crea diferentes niveles de clubes: el club principal y el club filial. Si eres aficionado de un club principal, tienes suerte; pero no es así si eres aficionado de un club filial” (citado en Menary, 2021, párrafo 17).

A continuación, nos centraremos en algunos estudios de casos que, esperamos, enriquecerán este tema, mostrando cómo se produce esto en el mundo del deporte moderno y algunas de las motivaciones que hay para operar de esta manera.

Estudios de casos

Para destacar algunas de las formas en las que se utilizan estos métodos en el mundo real del deporte, expondremos algunos estudios de casos del City Football Group, el Fenway Sports Group y el grupo Red Bull.

City Football Group

Como ya hemos señalado, grupo City Football Group tiene una participación mayoritaria en varios clubes de todo el mundo. Estos

incluyen el Manchester City, eterno campeón de la Liga Premier Inglesa con el que se inició el grupo, pero cuyo alcance es verdaderamente mundial.

Figura 4: Mapa del City Football Group



Fuente: Sky Sports, 2021, <https://bit.ly/3HzdAWC>.

El CFG ha utilizado su estructura para aprovechar las oportunidades de desarrollo y adquisición de jugadores que hemos analizado en las secciones anteriores. A continuación, se comenta este tipo de desplazamiento:

“Algunos de ellos proceden de otros clubes del CFG. Hemos tenido varios jugadores del Manchester City en calidad de préstamo, como Daniel Arzani, que actualmente está cedido y que previamente jugó en el Melbourne, y nuestro arquero titular, que jugó anteriormente para el Montevideo City. Por lo tanto, el hecho de que tengamos una plantilla mucho más internacional y más jugadores cedidos del CFG es algo bastante diferente” (Bajkowski, 2021, párrafo 7).

¿Cuál es el objetivo del CFG al poseer estos clubes? Hay un trasfondo en esta propiedad de clubes, ya que los propietarios, con sede en los Emiratos Árabes Unidos, están intentando reposicionarse en un nuevo orden mundial. Al diversificarse desde otras industrias hacia la industria del deporte, el país y la región pueden alejarse de su dependencia del petróleo a medida que sus reservas comienzan a agotarse.

Pero hay algo más sencillo en su método. Como ya hemos visto cuando analizamos las transferencias, su objetivo es asegurarse de captar talento de todas partes del mundo. Además de contar con clubes en todo el mundo, también tienen centros para captar talentos vinculados a esos clubes. La ventaja es que se puede trasladar y contratar a los jugadores en los mejores entornos para su desarrollo. De este modo, se espera que el jugador desarrolle su potencial y se convierta en un jugador clave para uno de los equipos de mayor jerarquía en la organización, o bien que genere un valor significativo en el mercado de transferencias (Schoenfeld, 2022).

Fenway Sports Group

El grupo Fenway Sports Group (FSG) es un conglomerado deportivo con sede en Estados Unidos, propietario de varios equipos importantes, incluido el Liverpool FC de la Liga Premier Inglesa, el Boston Red Sox de las Grandes Ligas de Béisbol (MLB) y, el más reciente, Pittsburgh Penguins de la Liga Nacional de Jóquey.

Figura 5: Equipos del Fenway Sports Group: Liverpool Football Club



Fuente: [imagen sin título sobre equipos del Fenway Sports Group: Liverpool Football Club], (s.f.), <https://bit.ly/3LOaRev>.

Figura 6: Equipos del Fenway Sports Group: Boston Red Sox



Fuente: [imagen sin título sobre equipos del Fenway Sports Group: Boston Red Sox], (s.f.), <https://bit.ly/3HwfYgS>.

Figura 7: Equipos del Fenway Sports Group: Pittsburgh Penguins



Fuente: [imagen sin título sobre equipos del Fenway Sports Group: Pittsburgh Penguins], (s.f.), <https://bit.ly/3Nv7ZV4>.

El FSG se creó como parte de la exitosa licitación del Boston Red Sox, cuya venta se completó en 2002. Durante la gestión del FSG, el Red Sox ha tenido un período relativamente próspero y ha ganado cuatro títulos de las MLB desde la adquisición, después de no haber ganado uno desde 1919. Ahora, están intentando repetir este éxito con otro equipo de las grandes ligas estadounidenses, esta vez en jockey sobre hielo, con la adquisición reciente del Pittsburgh Penguins.

El FSG atrajo la atención pública en Europa cuando compró una participación mayoritaria en el club de la Liga Premier Inglesa, Liverpool. Al igual que con el Red Sox, el éxito ha sido notable bajo su propiedad; el Liverpool ha ganado la Liga de Campeones y la Liga Premier Inglesa durante la gestión del FSG. La motivación del FSG

para adoptar un modelo de múltiples clubes difiere de la del CFG y se centra exclusivamente en las ganancias. Para cada una de las organizaciones adquiridas, los propietarios detrás del FSG consideraban que sus adquisiciones no se valoraban lo suficiente en el mundo moderno del deporte. Por ello, se han propuesto desarrollar las organizaciones y las instalaciones relacionadas para hacerlas más atractivas para posibles inversores y aumentar su valor.

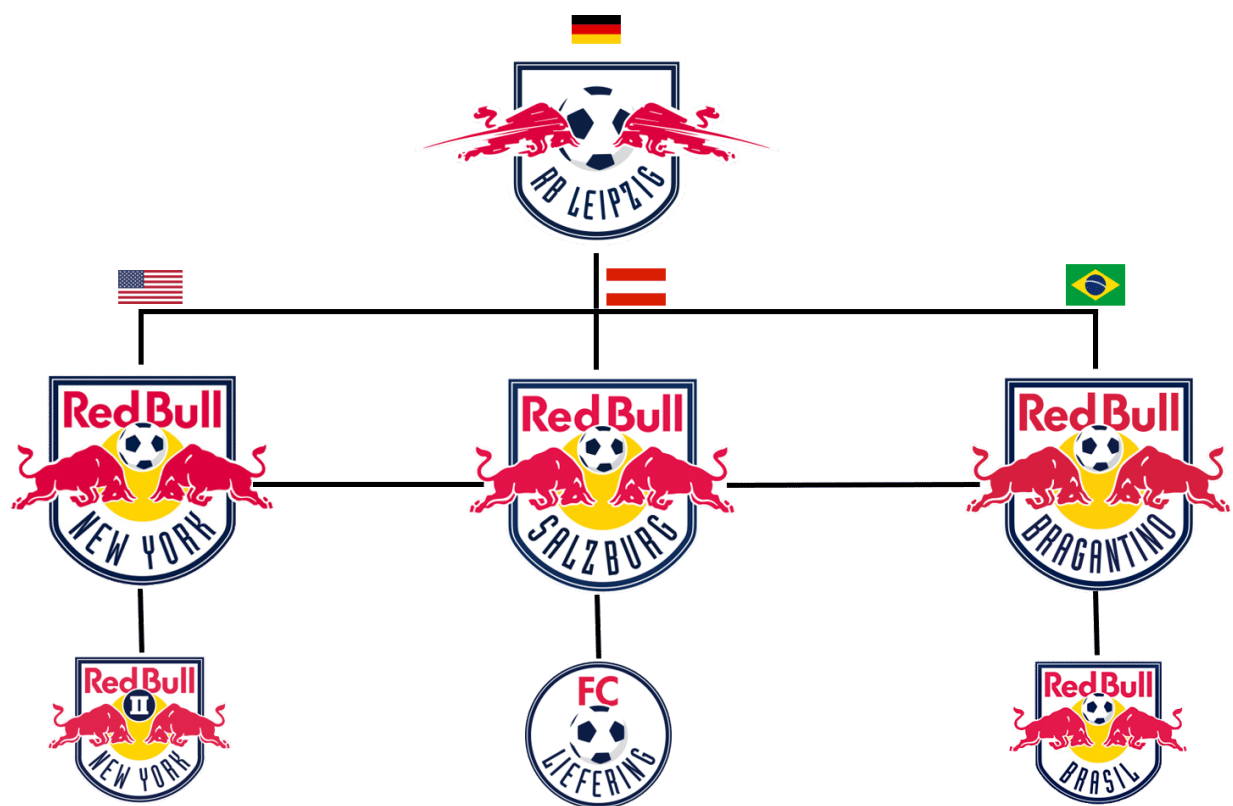
A diferencia del CFG, el FSG opera un modelo de múltiples clubes en diferentes deportes, lo que le permite beneficiarse de las economías de escala con diversos deportes y aficionados. Los aficionados de una organización de su propiedad pueden comprar artículos de comercialización de otra, y las técnicas de venta y *marketing* también pueden compartirse en el grupo. Por supuesto, existen otros beneficios, como compartir los conocimientos para mejorar el rendimiento en el campo de juego, o en la pista en este caso. Todo esto contribuirá a su objetivo de aumentar el valor de las organizaciones individualmente y del grupo en su conjunto.

Grupo Red Bull

En nuestro último estudio de caso, nos centraremos en el grupo Red Bull. El grupo Red Bull está financiado por la empresa de bebidas deportivas energéticas del mismo nombre. El grupo opera en varios deportes, incluido el fútbol y la Fórmula 1, pero también organiza eventos como clavados desde acantilados y carreras de autos locos.

Mientras que el CFG y el FSG operan por razones de diversificación de un estado-nación y fines de lucro, respectivamente, Red Bull hace algo diferente. Su principal fuente de ingresos proviene de su imperio de bebidas energéticas, y utiliza sus intereses en el deporte como herramienta de *marketing* para impulsar los fondos aún más hacia ese negocio. El enfoque de este estudio en particular será su rama futbolística. La figura a continuación muestra los clubes que forman parte de su programa de fútbol actualmente, el cual ha evolucionado a lo largo de las últimas décadas.

Figura 8: Equipos del grupo Red Bull



De una manera bastante similar a la del FSG, Red Bull intenta aumentar el valor, aunque no principalmente de sus clubes, sino de su personal. Utilizan su red de clubes como una forma de cultivar talento, con el objetivo de que su grupo se convierta en una “tienda integral”. Aunque se benefician de las economías de escala como lo hacen los demás, Red Bull fue uno de los diseñadores originales de la creación de valor desde el campo de juego.

Quizás sea justo decir que no fue el primero; otros clubes ya mantenían relaciones formales e informales entre sí para entrenar y hacer jugar a los jugadores jóvenes con el objetivo de darles tiempo de juego. Algunos ejemplos son el Manchester United y el Antwerp, o el Dinamo Zagreb y el Lokomotiva Zagreb. Sin embargo, Red Bull lo llevó a otro nivel, una estructura que ahora han copiado el Manchester City y el CFG.

Como podemos observar en la figura, Red Bull tiene actualmente equipos en todo el mundo y ha conseguido crear un camino casi continuo para los futbolistas desde el inicio de su carrera hasta su retiro. Un jugador puede empezar en uno de sus equipos de reserva antes de ascender en el sistema y, eventualmente, llegar al club principal, Red Bull Leipzig. Luego, a medida que se acercan al final de sus carreras, pueden volver a descender en la jerarquía.

Esto, por supuesto, ofrece la ventaja, como se ha señalado en el caso del CFG, de que tanto los jugadores como los entrenadores pueden beneficiarse de las mejores prácticas, y la organización en general ahorra dinero en la búsqueda de nuevos métodos de formación, lo que también reduce la necesidad de gastar en transferencias.

Resumen

En esta sección hemos abordado una serie de temas, comenzando por las economías de escala y la propiedad colectiva en el deporte, para luego combinar estos factores y explicar por qué son importantes para las organizaciones de múltiples clubes. A continuación, añadimos otras ventajas y desventajas de este enfoque, y proporcionamos ejemplos de estudios de casos que muestran cómo y por qué se utiliza en el mundo del deporte.

Algunos ven este modelo como injusto e incluso consideran que está perjudicando a la industria del deporte, ya que permite que organizaciones poderosas se vuelvan aún más poderosas y, así, limiten las oportunidades para que organizaciones más pequeñas o nuevas puedan crecer. Sí, le proporciona a la organización que gestiona una operación de múltiples clubes una ventaja competitiva, pero ¿acaso no es así como funcionan las empresas? Siempre buscan la próxima ventaja posible en su afán por estar en la cima.

CONTINUAR

Referencias

Bajkowski, S. (2021). The inside story of Man City mission to develop superstars in Belgium. *Manchester Evening News*. <https://www.manchestereveningnews.co.uk/sport/football/football-news/man-city-news-lommel-gigliani-21915313>.

BBC. (20 de septiembre de 2018). Red Bull Salzburg beat RB Leipzig in the sides' first meeting - a thrilling Europa League Group B game. *BBC*. <https://www.bbc.com/sport/football/45595454>.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. y Schaefer, S. (2010). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.

Comito, M. (2019). Melbourne City season preview: Top two finish 'very, very possible' says Rose. *My Football*. <https://www.myfootball.com.au/news/melbourne-city-season-preview-top-two-finish-very-very-possible-says-rose>.

Menary, S. (2021). Multi-club ownership in football challenges governance at many levels. *The Sports Integrity Initiative*.

<https://www.sportsintegrityinitiative.com/multi-club-ownership-in-football-challenges-governance-at-many-levels/>.

Montoto, T. (2020). Together we're stronger: the synergy of Red Bull football teams. *Medium*. <https://medium.com/box-2-box-eng/together-were-stronger-the-synergy-of-red-bull-football-teams-cef1df4c6e7c>.

[Imagen en línea de los equipos del Fenway Sports Group: Boston Red Sox]. (s.f.). <https://www.freepng.es/png-7vecev/>.

[Imagen en línea de los equipos del Fenway Sports Group: Liverpool Football Club]. (s.f.). <https://www.pngwing.com/es/free-png-cjumv>.

[Imagen en línea de los equipos del Fenway Sports Group: Pittsburgh Penguins]. (s.f.). <https://www.pngwing.com/es/free-png-hyjrd>.

Pettinger, T. (2019). Definition of economies of scale. *Economics Help*. <https://www.economicshelp.org/microessays/costs/economies-scale/>.

Ruthven, G. (2023). Once Manchester City's sibling, NYC FC is now more like a distant cousin. *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/football/2023/jan/31/once-manchester-citys-sibling-nyc-fc-is-now-more-like-a-distant-cousin>.

Schoenfeld, B. (2022). If Man City's global conglomerate, City Football Group, is the future of soccer, can anyone else compete? *ESPN*.
<https://www.espn.co.uk/football/blog-espn-fc-united/story/4744770/if-man-citys-global-conglomerate-city-football-group-is-the-future-of-soccer-can-anyone-else-compete>.

Sky Sports. (2021). Manchester City: Club Bolivar, the biggest club in Bolivia, latest to join City Football Group. *Sky Sports*.
<https://www.skysports.com/football/news/11679/12185699/manchester-city-club-bolivar-the-biggest-club-in-bolivia-latest-to-join-city-football-group>.

Storey, D. (2022). Austria Salzburg: How a row over socks led to the launch of the anti-Red Bull breakaway club. *I Paper*.
<https://inews.co.uk/sport/football/austria-salzburg-row-socks-anti-red-bull-breakaway-club-1461691>.

Wicker, P., Breuer, C., Lamprecht, M. y Fischer, A. (2014). Does club size matter: An examination of economies of scale, economies of scope, and organizational problems. *Journal of Sport Management*, 28(3), 266-280.

CONTINUAR