

MODELO DE NEGOCIO DEL **ATHLETIC CLUB**

Por Oliver Seitz
Con la colaboración de Matheus Girardi



SEPTIEMBRE 2017

01

Johan Cruyff Institute

Johan Cruyff Institute forma a deportistas, gestores del deporte y otros profesionales para ser Líderes en la Gestión Deportiva.

Más de 8.000 estudiantes en todo el mundo han participado en nuestros programas académicos tanto online, on site como presenciales en gestión deportiva, marketing deportivo, patrocinio, coaching y administración del fútbol. Nuestra presencia internacional ya cuenta con 5 Johan Cruyff Institutes (formación de posgrado y ejecutiva), 3 Johan Cruyff Academies (grados) y 5 Johan Cruyff Colleges (ciclos formativos).

Johan Cruyff Institute trabaja con instituciones y empresas que comparten su visión y sus mismos valores. Conjuntamente con nuestros partners institucionales, académicos y empresas clientes, creamos sinergias para la transferencia mutua de conocimiento y de talento, que resultan en proyectos de formación en beneficio de la empresa y la industria del deporte en general.



Oliver Seitz

Oliver Seitz es el Director Académico del Máster en Administración y Dirección del Fútbol en colaboración con el FC Barcelona y responsable de desarrollo de programas de fútbol en Johan Cruyff Institute, liderando proyectos de consultoría para clubs y otras organizaciones. Antes de unirse a Johan Cruyff Institute, el Dr. Seitz trabajó como consultor y ponente en Football Business en la UCFB de Londres, en asociación con la FA (Federación Inglesa de Fútbol). Previo a su traslado a Londres, vivió en Brasil, trabajando como Director de Marketing de Jacquet Brossard, una multinacional francesa de bienes de consumo, y anteriormente como Director de Marketing del Coritiba Football Club, donde en 2012 fue galardonado por la Mejor Campaña de Marketing Internacional, premio otorgado por FC Business de Londres. El Dr. Seitz posee un Doctorado en Negocios y Administración del Fútbol de la Universidad de Liverpool.

**Caso de estudio
sobre el **Athletic Club**,
una de las organizaciones
más singulares
en el mundo del fútbol,
por el Dr. Oliver Seitz
y Matheus Girardi**

Para la primera edición de Football Focus, hemos seleccionado a un club que consideramos una de las organizaciones más singulares en el mundo del fútbol.

Mientras que los clubs de fútbol tienden a gastar grandes sumas de dinero en la búsqueda y adquisición de los mejores talentos a nivel mundial, el Athletic se mantiene leal a su tradición y limita sus fichajes a jugadores del País Vasco.

Aunque pueda parecer una norma simple, esta filosofía afecta a toda la estructura empresarial del club.

Para cualquier club, esta restricción auto-impuesta en la adquisición de talento, tendría un impacto altamente negativo en el rendimiento del equipo, ya que en La Liga se pueden contratar a los mejores jugadores del mundo.

Sin embargo, a pesar de esta limitación en fichajes, el Athletic se mantiene de forma constante en la mitad alta de la tabla y nunca se ha visto relegado de las posiciones 'top' en la competición. Sólo FC Barcelona y Real Madrid comparten el mismo estatus.

Más allá del terreno de juego, el club también destaca a pesar de sus restricciones geográficas. Aun sin encontrarse en una de las áreas de mayor población del país, el remodelado estadio del Athletic -de las mejores instalaciones de fútbol del territorio- ostenta uno de los mejores promedios de asistencia al campo de España.

Las finanzas del club están prosperando. El valor de la acción está aumentando, los ingresos están en un máximo histórico, la deuda es baja y las reservas, sólidas.

Este análisis se centrará en entender cómo el Athletic Club consigue combinar su positivo balance económico con buenos resultados en el campo, al mismo tiempo que resiste a la competitiva demanda de fichajes y se mantiene fiel a sus tradiciones y valores de club.

¿Cómo lo hace? Es más, ¿qué pueden aprender otros clubs de su modelo de negocio?

Vamos a averiguarlo.

ANTECEDENTES

Situado en el norte de España, Bilbao se encuentra en el centro del País Vasco, una de las 17 Comunidades Autónomas españolas. La gran región vasca comprende también el País Vasco francés.



El País Vasco ha luchado a lo largo de toda su historia por preservar su identidad y libertad de auto-gobierno. Hoy en día, aun formando parte del Estado Español, es ampliamente reconocido como una de las mayores Comunidades Autónomas en Europa.

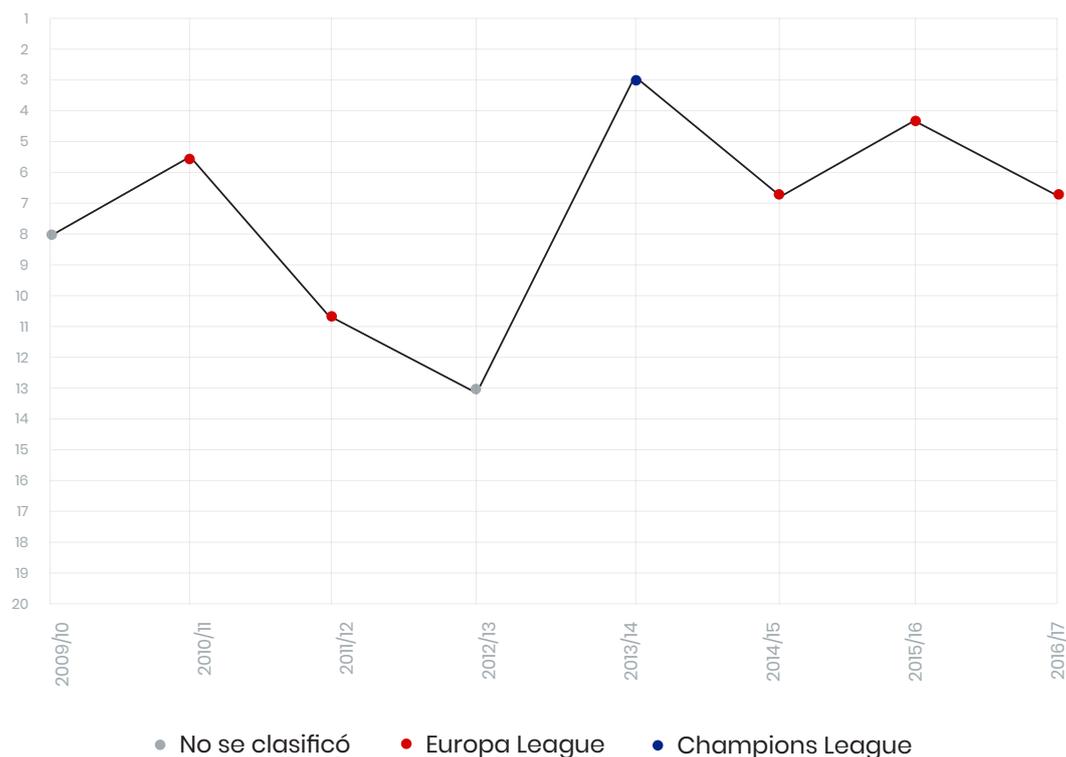
La región tiene alrededor de 2,2 millones de habitantes (que alcanzan los 3 millones con el País Vasco francés). Bilbao es la ciudad más grande, con cerca de 350.000 personas, que la convierten en la octava ciudad de España en número de habitantes. Si le añadimos su área metropolitana, la población de Bilbao asciende hasta los 850.000 habitantes y, aunque esa área metropolitana es la quinta mayor del territorio español, es pequeña en comparación con otras concentraciones urbanas de Europa.

La fuerte economía del País Vasco, basada en la industria y la minería y desarrollada a lo largo de muchos años, se ha adaptado muy bien a los tiempos modernos con el reciente crecimiento del sector de los servicios. El producto interior bruto de la región supera en un 30% el promedio del resto de España y un importante número de empresas locales figuran entre las más ricas de Europa.

Como en muchas regiones industriales en todo el mundo, el fútbol llegó al País Vasco a finales del Siglo XIX y rápidamente se convirtió en el deporte más popular. Hasta mediados del Siglo XX, el club fue una de las grandes potencias de La Liga, acabando la temporada en primera o segunda posición. El Athletic ha ganado 8 títulos de Liga y 23 de Copa del Rey, incluido el doblete logrado en la temporada 1984-85.

Más recientemente, el club se ha visto relegado de las dos primeras posiciones, pero se ha garantizado una plaza en competiciones europeas en las últimas cuatro temporadas:

Posición en la Liga



Puede que los resultados del club no sean tan espectaculares como lo fueron en el pasado, pero tampoco parece haber afectado al número de aficionados que asiste al campo.

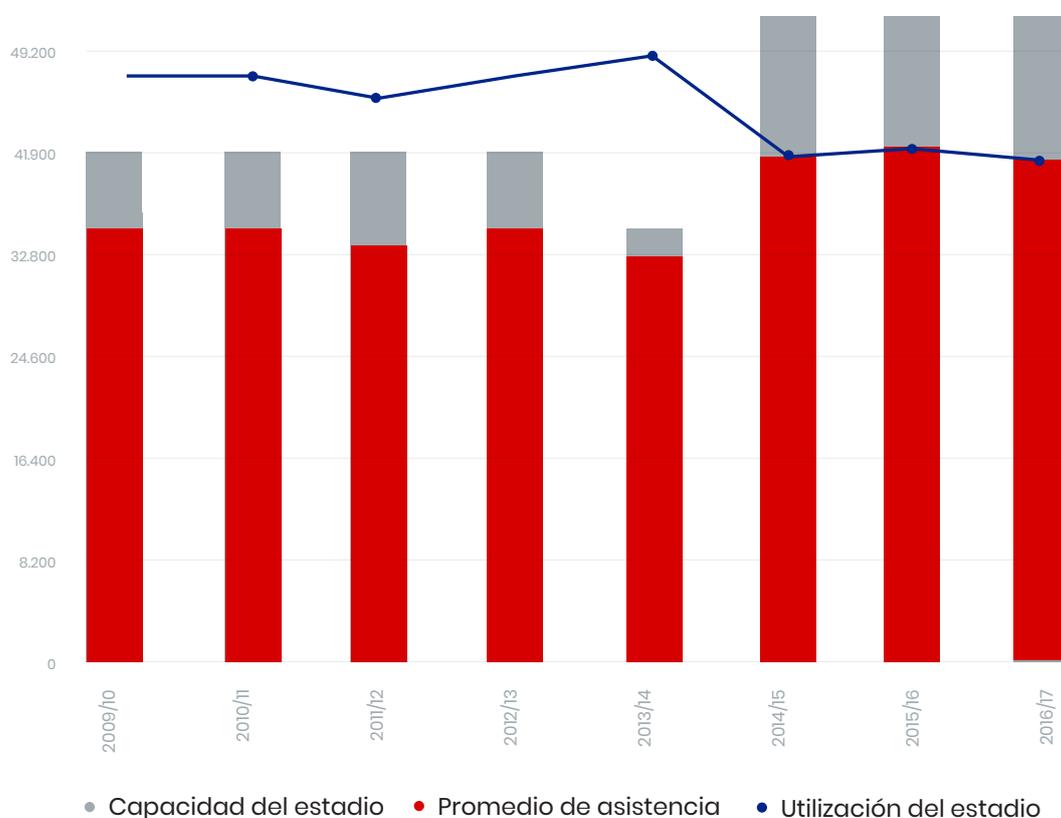
ASISTENCIA ELEVADA Y CONSTANTE

Teniendo en cuenta el tamaño de Bilbao, la asistencia al estadio del Athletic es impresionante, equivalente a un 10% de la población, en cada partido. Es más, la asistencia al campo se ha mantenido a lo largo de los años independientemente del nivel de juego del equipo en la Liga.

Esto es indicativo de una gran conexión entre el club y su afición, que va más allá de los resultados, y pone de manifiesto el papel social que juega el club en la comunidad como símbolo de la cultura vasca.

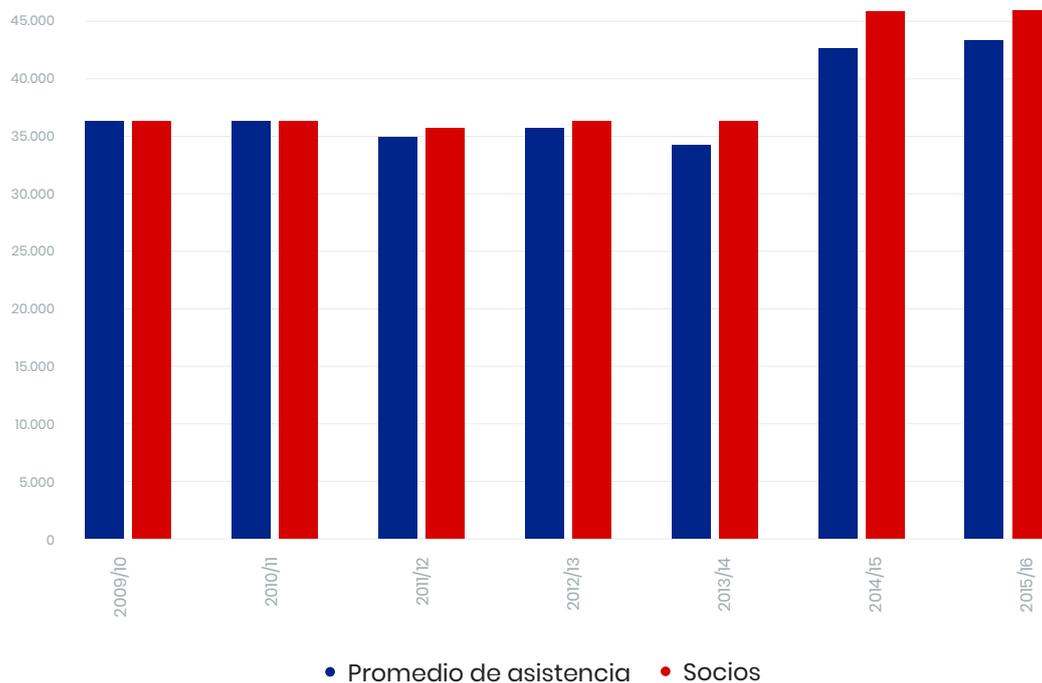
En la temporada 2013/14, su estadio, San Mamés, fue sometido a una ampliación y su capacidad se vio reducida, temporalmente, de 40.600 a 35.686 espectadores. En la temporada siguiente se dio por concluida la obra de remodelación, y la capacidad del estadio creció hasta los 53.289 asientos. Con la ampliación de las instalaciones aumentó la asistencia media, pero el promedio de utilización descendió de cerca de un 90% a menos de un 80%:

Asistencia, Capacidad y Utilización del Estadio



El número de socios también creció de forma significativa con el nuevo estadio. Curiosamente, el promedio de asistencia al campo es generalmente menor que el número total de socios, lo que indica que el estadio se llena de socios comprometidos y la presencia de nuevos aficionados es baja:

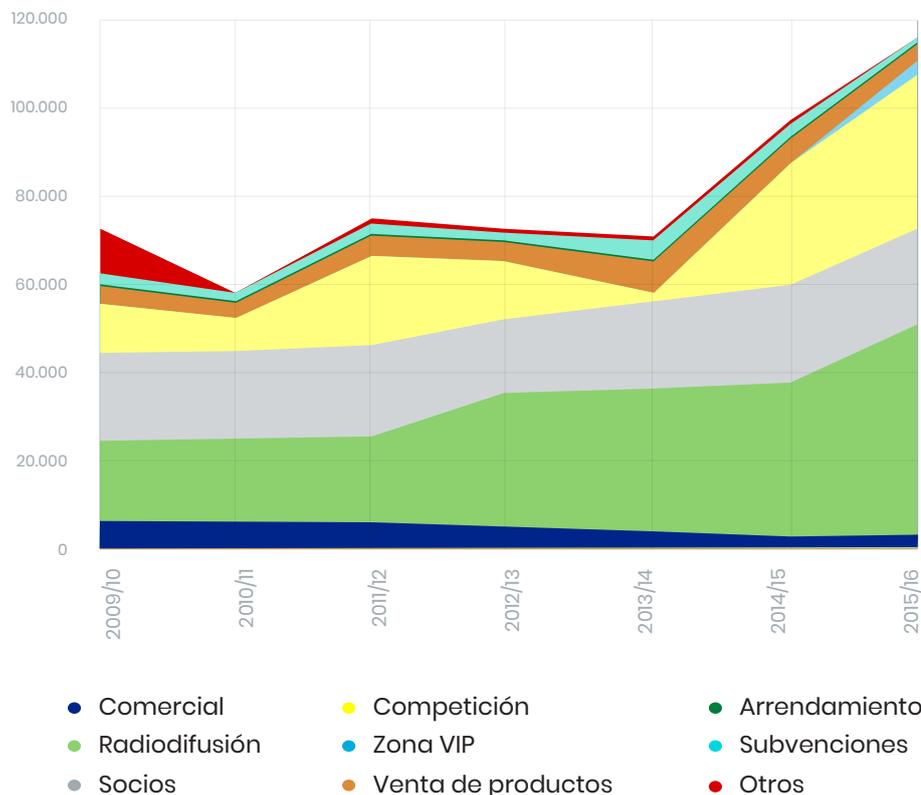
Asistencia para Socios



MÁS DINERO, COSTES CONTROLADOS

El descenso en la utilización del nuevo estadio no ha tenido ningún impacto en las finanzas del club. De hecho, la coincidencia del final de las obras con la disputa de la Champions League en la temporada 2014/15 y la clasificación para los cuartos de final de la Europa League en 2015/16, junto a un incremento en los derechos de televisión por parte de La Liga, han supuesto un importante impulso para el club a nivel de ingresos totales:

Ingresos



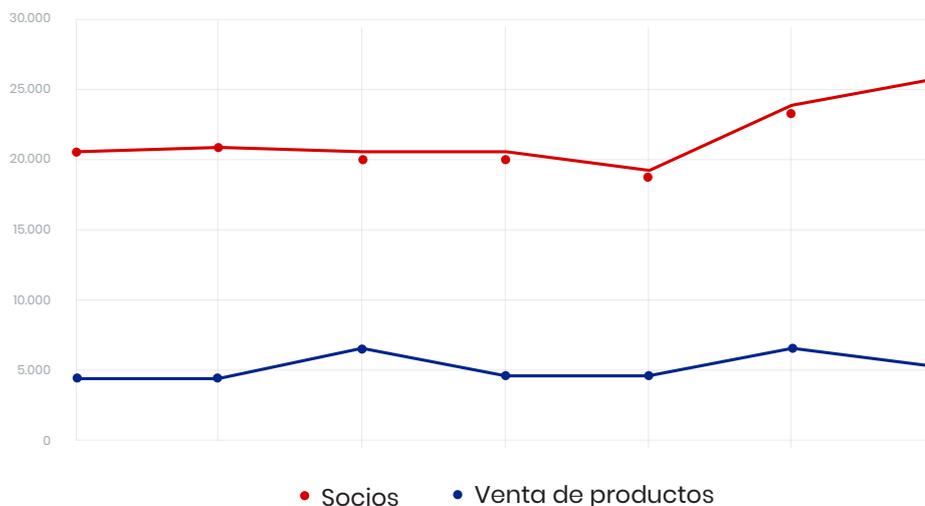
Los ingresos comerciales parecen haberse visto afectados por la crisis global, perdiendo la mitad de su valor entre las temporadas 2009/2010 y 2014/2015, para recuperarse más tarde.

Para clubs con audiencia regional y un mercado como el del Athletic, este descenso es comprensible. Por otro lado, la poca importancia en el flujo de ingresos en comparación con otras fuentes de ingresos da como resultado un impacto muy leve en la economía del club.

Curiosamente, la participación en competiciones europeas ha influido muy poco en las ventas y en ingresos por abonados, siendo el último gran impacto la remodelación del estadio, otra prueba de la lealtad de los seguidores al club.

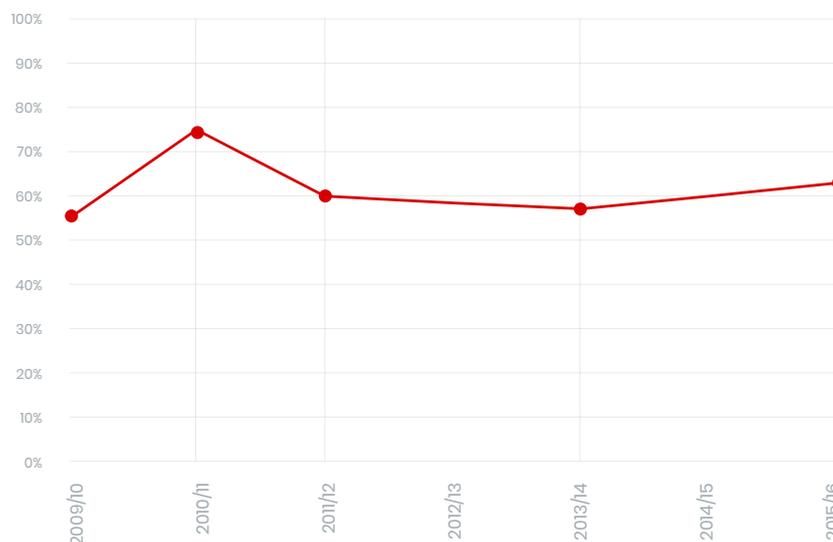
La otra fuente de ingresos derivada de la relación directa entre el club y sus seguidores, la venta de abonos, se ha mantenido estable a lo largo de los años. Una muestra más de la poderosa relación que el club cultiva con su afición, y en la que no influye el rendimiento de equipo en el terreno de juego:

Ingresos Realizados con la Afición



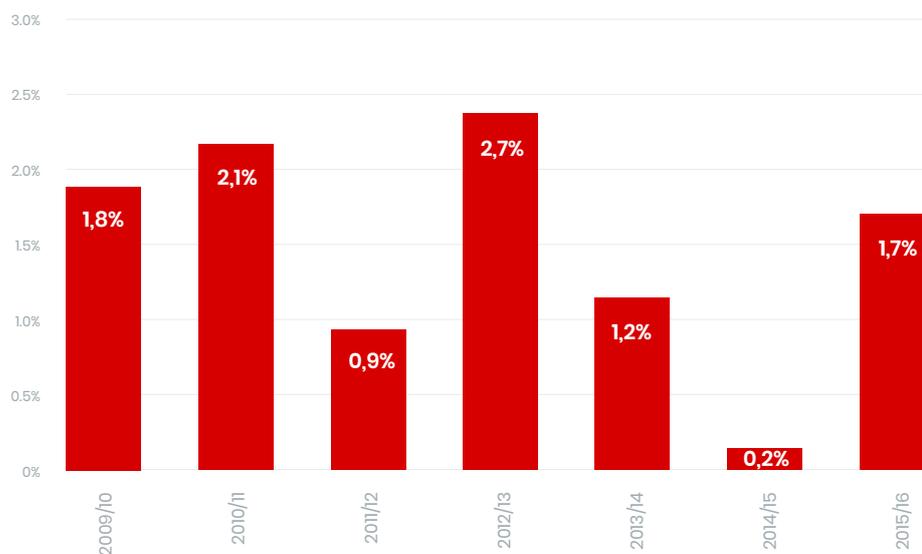
Como regla general, en los clubs de fútbol – especialmente en una competición dominada por unos pocos como es el caso de La Liga- el incremento de los ingresos vendría seguido de un aumento del salario de los jugadores, ya que los clubs tratan de maximizar los resultados invirtiendo en el terreno de juego, mucho más que en otros KPI, al competir en un entorno financiero más desigual. Sin embargo, en el Athletic, la proporción de ingresos invertidos en fichajes ha ido disminuyendo a lo largo de los años.

Salarios / Ingresos Totales



Cabe destacar que la capacidad del club para mantener su nivel sin gastar demasiado en recursos, se refleja también en el mercado de traspasos, ya que la cantidad que el Athletic destina a la adquisición de nuevos jugadores es bastante inferior comparada con otros clubs de La Liga:

Athletic de Bilbao / Gastos en Fichajes de la Liga



Fuente: Cuentas anuales del club y CIES Football Observatory Monthly Report

La diferencia es abismal. De la temporada 2009/10 a la 2015/16, el dinero gastado por los clubs de La Liga en fichajes fue de 3.138 millones de euros, de los cuales el Athletic fue responsable sólo de 47 millones, un 1,5% del total.

¿CÓMO LO HACE EL ATHLETIC?

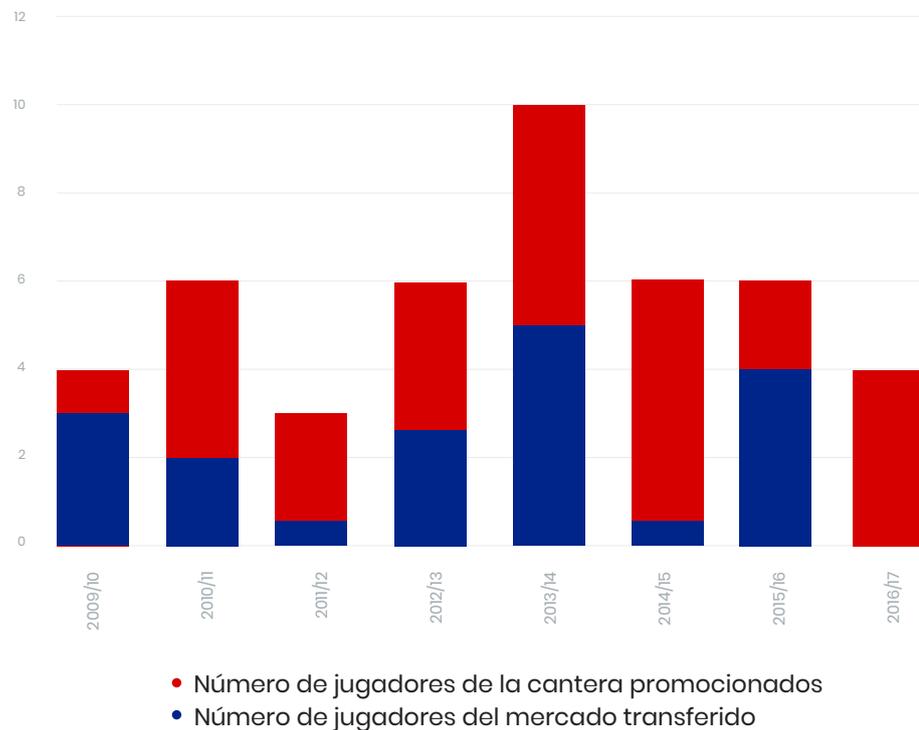
La principal razón de esta diferencia es la famosa filosofía del Athletic, comprometido sólo con el desarrollo, fichaje y colocación de jugadores del País Vasco o que se hayan formado en un club vasco.

Esa regla no escrita seguida por el club durante más de un siglo, que indudablemente ayuda a promover los valores vascos entre los seguidores de fútbol a nivel global, tiene un profundo impacto en el modelo de negocio del club.

Al limitar el número de fichajes a las conexiones históricas dentro de su área geográfica, no es de extrañar que el Athletic se centre en el desarrollo de jóvenes talentos locales, como lo hacen muchos otros clubs, especialmente aquéllos con menos recursos económicos.

No sorprende que el número de jugadores que llegan al primer equipo procedentes de la cantera supere, a menudo, el número de jugadores que el club incorpora de otros equipos:

Nuevos Jugadores por Temporada

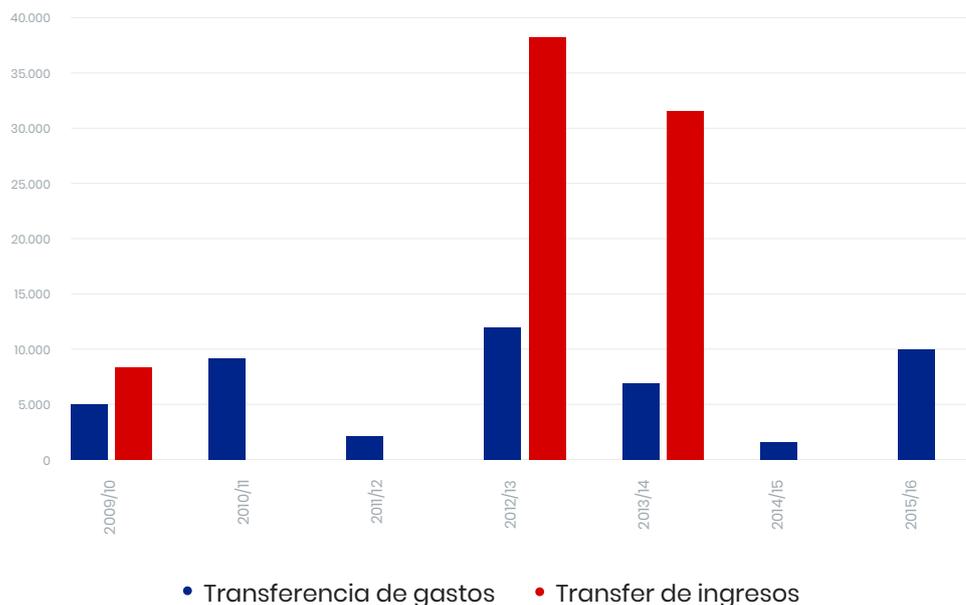


Fuente: transfermarkt.com

No obstante, lo que realmente diferencia al Athletic es que cuando un jugador con talento empieza a generar demanda de otros clubs, el principal interés del Athletic es mantener al jugador en lugar de aprovecharse de su traspaso, al no poder el club vasco encontrar un sustituto en el mercado general de fichajes.

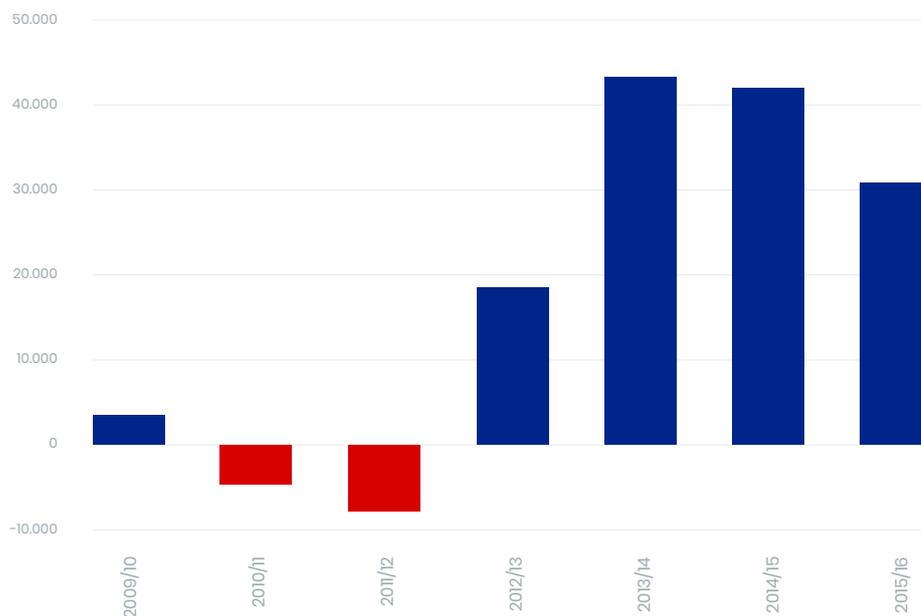
Con este escenario, la estrategia del club es vender sólo a jugadores de máximo valor, como en el caso de Javi Martínez al Bayern de Munich, y de Ander Herrera al Manchester United, y conservar la mayor parte de esos ingresos para reinvertir sólo una pequeña parte cada año en el mercado general:

Transferencias de Gastos e Ingresos



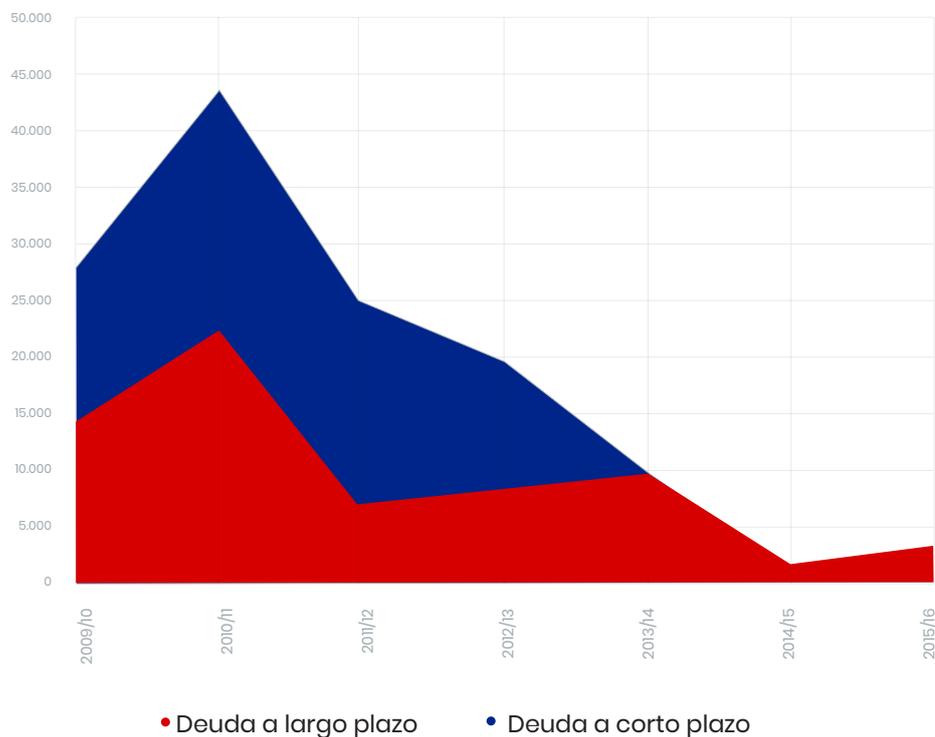
Estos dos elevados traspasos en años recientes, combinado con el poco gasto hecho en la adquisición de jugadores vascos, ha generado un importante colchón para el club en el mercado de traspasos:

Transferencias Netas Acumuladas



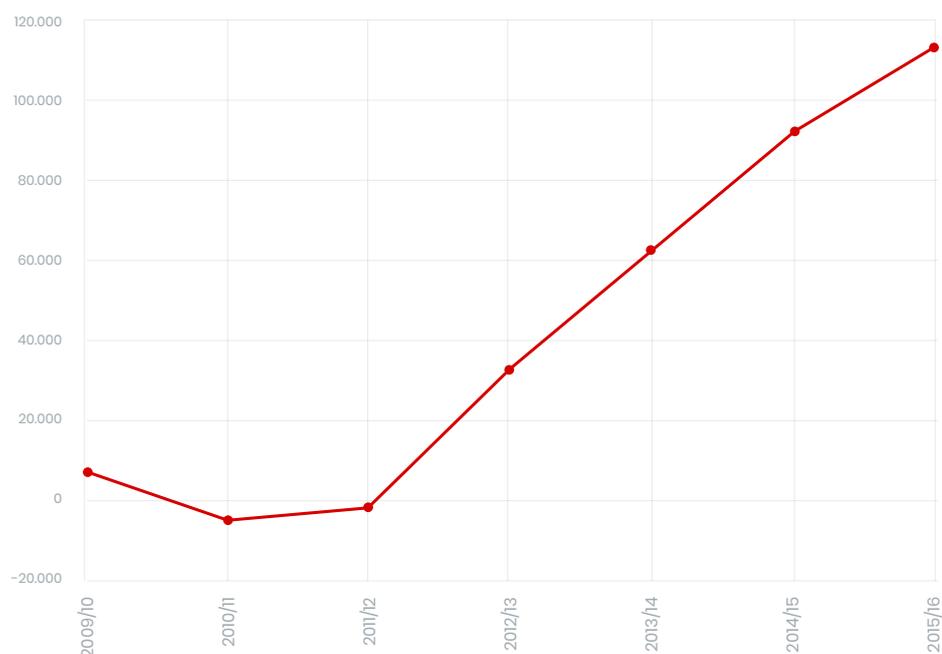
El valor acumulado de los traspasos combinado con el aumento en los ingresos y el gasto controlado obligatorio, han cambiado el panorama financiero del club. Con mayores recursos económicos, el Athletic ha logrado casi eliminar su deuda a largo y a corto plazo en los últimos años:

Deudas



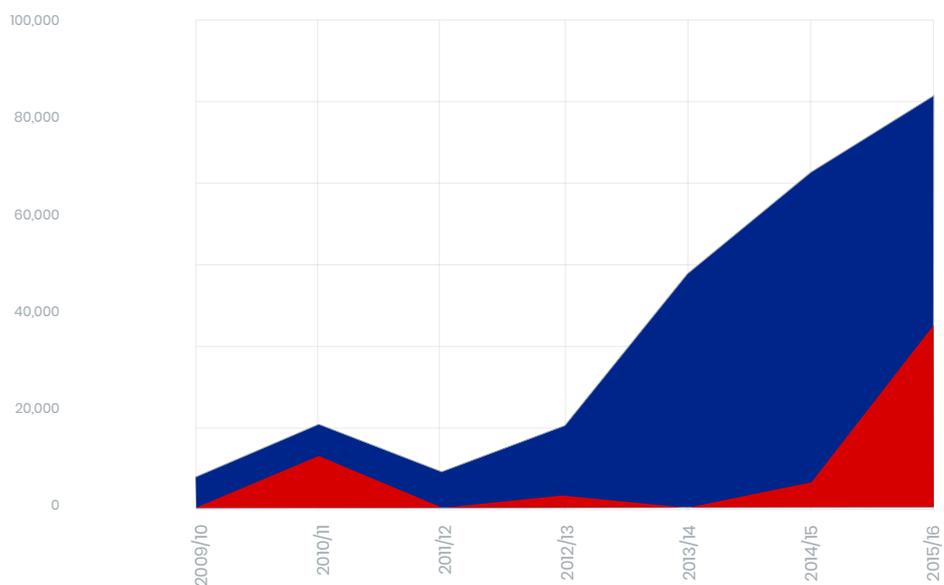
Dado que el Athletic es uno de los pocos clubs españoles que ha mantenido el estatus de asociación sin ánimo de lucro, los resultados económicos positivos no pueden distribuirse en dividendos a los accionistas, por lo que son retenidos por el club. En consecuencia, el patrimonio del Athletic ha mejorado mucho en los últimos años:

Equidad



La imposibilidad de distribuir dividendos, junto con el limitado mercado disponible para gastar dinero en fichajes, y sin necesidad de preocupaciones financieras inmediatas con el estadio recientemente reconstruido, han hecho posible que el club mejore su condición financiera a corto plazo, incrementando el nivel de efectivo disponible e, incluso, permitiéndose el lujo de asignar casi 35 millones de euros en Inversiones Financieras a corto plazo:

Inversión Financiera a Corto Plazo + Efectivo Equivalentes

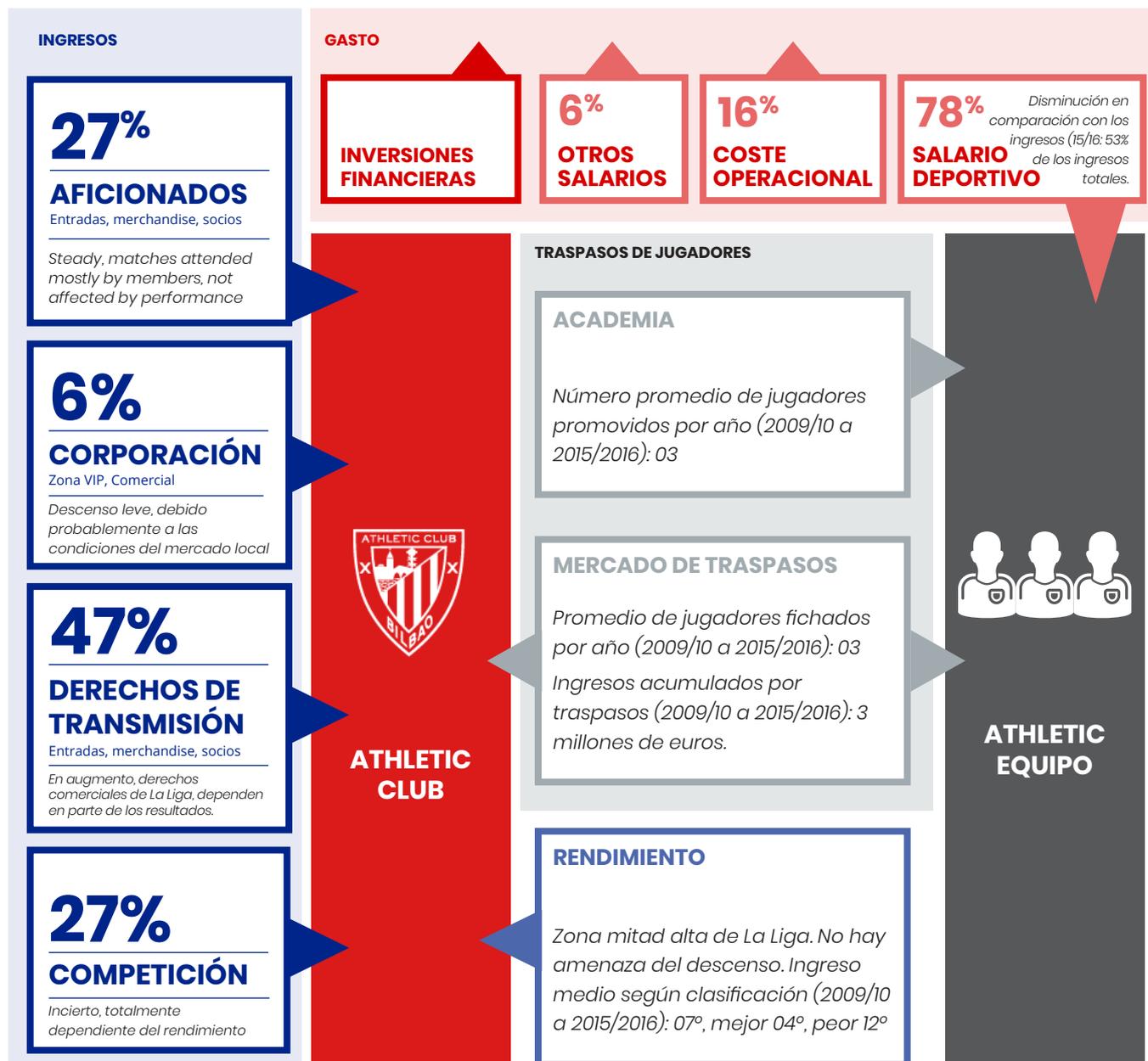


- Inversiones financieras a corto plazo
- Efectivo y equivalentes de efectivo

MODELO DE NEGOCIO DEL ATHLETIC CLUB

La mejora de las finanzas del club es notable, y sin embargo, es alcanzable principalmente debido al modelo único de negocio del Athletic, en el que el aumento de los recursos económicos de fuentes de bajo riesgo y las limitaciones impuestas por sí mismo sobre los gastos y la restricción de dividendos, genera el efectivo que últimamente se ha transformado en inversiones financieras a corto plazo.

Modelo De Negocio Del Athletic Club



Los ingresos procedentes de la afición son históricamente estables e independientes del rendimiento del equipo, por lo que es poco probable que cambie en un futuro próximo.

Los ingresos por derechos de televisión aumentarán como consecuencia de los nuevos acuerdos adquiridos con La Liga. Y como el rendimiento del Athletic en La Liga también se ha mantenido estable y es poco probable que vayan al descenso, los ingresos por derechos también se pueden considerar de bajo riesgo.

Los ingresos corporativos han ido disminuyendo paulatinamente, pero representan sólo una pequeña fracción de los ingresos totales y, por lo tanto, incluso si se diera el caso de una nueva y fuerte disminución, tendrán poco impacto en el funcionamiento general del club.

Los ingresos de la competición son inciertos por naturaleza, pero debido a los gastos controlados del club, esta volatilidad impactará principalmente en el exceso de efectivo generado por el club y no en el panorama financiero general.

Con la mayor parte de los gastos destinados a pagar los salarios del equipo, que tiene una pequeña rotación de jugadores de una temporada a otra, es justo argumentar que la gestión del club está controlada y que su modelo de negocio por el momento es funcional y bien arraigado.

¿CUÁL ES EL FUTURO DEL ATHLETIC?

La situación actual del Athletic es compleja y se suma a la singularidad del club. Los ingresos son más altos que nunca, los costos están bajo control y la deuda es casi inexistente. No existen indicios de que esto cambie dramáticamente en los próximos años. Con este escenario, cualquier otro club de fútbol reinvertiría el dinero en fichajes para mejorar el equipo o distribuiría dividendos a los accionistas. Pero el Athletic no puede hacer nada de eso.

Fieles a su auto-impuesta filosofía y tradición en cuanto a la elección de los jugadores, el club no puede buscar jugadores fuera de la región vasca, lo que limita mucho la cantidad que puede gastar en fichajes debido a la falta de talento disponible.

Teniendo la condición de asociación sin ánimo de lucro, el club necesita reinvertir el dinero en sí mismo. Sin embargo, con el nuevo estadio y las buenas instalaciones de entrenamiento que ya tiene, también hay pocas opciones para la reinversión en infraestructura y ninguna requeriría un gasto significativo por parte del club.

El reto al que se enfrenta el Athletic es decidir dónde destinar el dinero derivado del esperado crecimiento adicional de los ingresos.

El club necesita tener fuertes reservas de efectivo para hacer frente, aunque sea improbable, a un bajón drástico en el rendimiento que pudiera llevarle al descenso. Como el club no ha estado nunca en esta situación, es un poco difícil prever el impacto que tendría, por lo que una buena política de contingencia evitaría cualquier daño eventual a la gestión del club, especialmente una caída esperada en los ingresos por derechos de televisión.

Con fuertes reservas, el club puede centrarse en llenar los asientos que quedan libres en el nuevo estadio, un problema aparecido como consecuencia de la mayor capacidad de la instalación. Eso puede conseguirse trabajando en diferentes frentes con la afición local y siendo más agresivos en la venta de entradas para visitantes de fuera.

También puede empezar a promocionar más su equipo femenino y otras actividades deportivas del club. Otra posibilidad para el club sería funcionar como un catalizador para una mayor inversión comunitaria no relacionada con el deporte: financiando nuevos proyectos de impacto positivo, creando un modelo post-moderno para un club de fútbol donde se redistribuyen las riquezas obtenidas de diferentes fuentes de ingresos asistiendo a los intereses de la afición y de la comunidad en general.

Sin embargo, seguir apostando por la cantera es la prioridad. La presencia de otros clubs vascos como son la Real Sociedad y el Eibar en la Primera División reduce la disponibilidad de talento local, ya que los jugadores elegibles también están tentados a unirse a ellos.

El crecimiento de los ingresos de estos clubes añade dificultad a la hora de acercarse a sus jugadores, ya que pueden resistirse a ser traspasados si la ficha no cumple con sus expectativas. La escasez de talento local es uno de los mayores riesgos a los que se enfrenta el Athletic por su modelo de negocio. El club necesita tener mecanismos alternativos para garantizar el desarrollo de los jugadores de gran calidad de forma continua.

¿QUÉ PUEDEN APRENDER OTROS CLUBS?

El entorno sociocultural único y la filosofía de fichajes del Athletic lo convierten en un ejemplo muy complicado de replicar. Pocos clubs se sitúan en una región con una identidad local tan fuerte que pueda utilizar el fútbol como catalizador de sus valores. Y aún hay menos clubs que estén dispuestos a limitar sus fichajes.

Sin embargo, el Athletic puede ser visto como un ejemplo desde otro prisma para clubs de todo el mundo. Para aquéllos con recursos económicos limitados y que no luchan en la zona alta de la tabla, el club ofrece un modelo de cómo explorar el mercado de fichajes centrándose en el desarrollo de su cantera.

Y para aquellos clubs pertenecientes a regiones con fuertes tradiciones y valores locales, el Athletic es una muestra de cómo se puede obtener recompensa de estar conectado con tu comunidad y generar una base de aficionados leales independientemente de los resultados.

CINCO PREGUNTAS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO DEL CLUB

Te proponemos cinco cuestiones para debatir relacionadas con el futuro del club basándonos en el modelo de negocio que acabamos de analizar:

1. ¿Cuáles son las principales amenazas a su modelo de negocio a corto plazo?
2. ¿Qué podría hacer para evitar la eventual pérdida de talento local?
3. En un ambiente de gran conexión con el socio, ¿qué podría hacerse para aumentar la asistencia de público general / no socios?
4. ¿Cuáles son las mejores estrategias para que el club asigne los beneficios?
5. Si fueras el responsable de tomar las decisiones en el club, ¿cambiarías la filosofía de fichajes?

NOTAS

1. A menos que se indique lo contrario, toda la información utilizada estaba disponible en los Informes Financieros Anuales del Athletic.

2. El promedio de asistencia procede de diferentes fuentes y ha sido calculado según el promedio de éstas, que varían poco. El número de socios del club para las temporadas 09/10, 11/12 y 12/13 se estima según artículos publicados en prensa y el promedio histórico del club.



Formando a la próxima generación
de Líderes en Gestión Deportiva

HEADQUARTERS

Johan Cruyff Institute
Pomaret, 8
08017 Barcelona
Spain
T. + 34 93 418 78 68
campus@cruyffinstitute.org

 [cruyffinstitute.international](https://www.facebook.com/cruyffinstitute.international)

 [@cruyffinstitute](https://twitter.com/cruyffinstitute)

 [Johan Cruyff Institute](https://www.linkedin.com/company/johan-cruyff-institute)

 [Johan Cruyff Institute](https://www.youtube.com/JohanCruyffInstitute)

