



ISSN 1850-2512 (impreso)  
ISSN 1850-2547 (en línea)

UNIVERSIDAD DE BELGRANO

# Documentos de Trabajo

**Area de Estudios del Deporte**

**Manchester United vs Boca Juniors. El juego fuera  
de la cancha**

**Nº 148**

**Brian Davidson**

**Departamento de Investigaciones**

Abril 2006

Universidad de Belgrano  
Zabala 1837 (C1426DQ6)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina  
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533  
e-mail: [invest@ub.edu.ar](mailto:invest@ub.edu.ar)  
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Para citar este documento:

Davidson, Brian (2006). Manchester United vs Boca Juniors. El juego fuera de la cancha.

Documento de Trabajo N° 148, Universidad de Belgrano. Disponible en la red:

[http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/148\\_davidson.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/148_davidson.pdf)

# Índice

Índice .....	3
Introducción .....	5
Evolución e historia deportiva .....	5
Manchester United: El equipo de los extranjeros .....	5
Boca Juniors: La mitad más uno .....	6
Semejanzas .....	7
Diferencias .....	7
Análisis financiero .....	7
Manchester United: El equipo más rico del mundo .....	7
Boca Juniors: Un poder sudamericano .....	9
Semejanzas .....	10
Diferencias .....	10
Análisis estructural .....	12
Manchester United PLC .....	12
Boca Juniors y el artículo 6 del estatuto de la AFA .....	13
Semejanzas .....	14
Diferencias .....	14
Análisis comercial .....	15
Manchester United: Una marca global .....	15
Boca Juniors: Explotar nuevos mercados de fútbol .....	17
Semejanzas .....	18
Diferencias .....	20
Conclusión .....	21
Bibliografía: .....	23
Apéndices .....	27



## Introducción

En los últimos diez años ha habido una explosión en el aspecto comercial de la industria del fútbol. Hoy en día el fútbol no es sólo un deporte sino una industria internacional que genera billones de dólares cada año. Se estiman que los ingresos de los cinco campeonatos de fútbol más ricos del mundo habían triplicado desde 1995/6 hasta 2002/3, cuando sumaban •5.6 billones en total<sup>1</sup>. Como resultado de eso, hoy en día los equipos más grandes, exitosos y famosos ya no son solamente equipos de deporte sino marcas reconocidas internacionales.<sup>2</sup>

Además de generar más ingresos, durante este mismo periodo, la industria ha globalizado a un ritmo espectacular. Estos días equipos son formados por jugadores, entrenadores, dirigentes y capitales provenientes de todas las partes del mundo. Un ejemplo de eso, el 14 de febrero de 2005, el equipo de fútbol inglés, Arsenal, dirigido por un técnico francés, jugó un partido en el campeonato inglés con un equipo formado sin ningún jugador inglés entre los 16 jugadores<sup>3</sup>. Una situación así sería inconcebible hace diez años.

Esta comercialización y globalización ha tenido grandes efectos sobre la manera en como los equipos de fútbol profesionales organizan y estructuran si mismos. Lastimadamente, junto con esos fenómenos del deporte, se anota una polarización de la riqueza dentro este deporte. Por eso la distancia entre los ricos (europeos) y los pobres (sudamericanos) esta cada vez más grande.<sup>4</sup>

Por causa de estas grandes diferencias entre estos dos mercados de fútbol, dentro del contexto del mundo de fútbol comercializado y globalizado, este estudio tiene como objetivo explorar, analizar y comparar, varios aspectos de dos equipos representantes de cada uno de estos mercados; el Manchester United inglés y el Boca Juniors argentino.

Primero, las historias y el rendimiento deportivo de los dos equipos serán explorados y analizados para poner el siguiente estudio dentro de contexto. De ahí el estudio explorará y comparará las semejanzas y diferencias entre el rendimiento financiero, el modelo estructural y las actividades comerciales de los dos equipos. Debido a las muchas peculiaridades que existen entre los equipos europeos y los equipos sudamericanos y las tendencias en estos dos mercados de fútbol, hay grandes diferencias entre los dos equipos en las áreas mencionadas. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, hay varias similitudes también. La conclusión de este estudio,

Considerará todas las semejanzas y diferencias más importantes de las secciones que serán analizadas, tratando de explicarlas.

## Evolución e historia deportiva

### Manchester United: El equipo de los extranjeros

Aunque Manchester United lleva dos años sin ganar el campeonato inglés, es equipo de fútbol más poderoso dentro de Inglaterra. Hay fundamentalmente dos argumentos para eso: 1) que su equipo es el más rico del mundo<sup>5</sup> y 2) que desde el año 1993 ha ganado un total de catorce trofeos importantes.<sup>6</sup> Esta cantidad de trofeos domésticos es superior a cualquier otro equipo inglés. También es el único equipo en este país que logró ganar la Liga de Campeones<sup>7</sup> en los últimos veinte años.<sup>8</sup>

1. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

2. GARRAHAN, M., (2003, April 26/27). The fabulous football money machine. The Financial Times. FT Money and Business pg. 3.

3. <http://skysports.planetfootball.com/clubfixtures.asp?clid=3&cpid=8>

4. No hay ningún equipo sudamericano entre los veinte equipos más ricos del mundo mientras que los veinte más ricos son de Europa.

SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

5. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

6. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

7. Una competición prestigiosa que se juega todos años entre los mejores equipos europeos. Información en:

<http://es.uefa.com/competitions/ucl/CompetitionInfo/index.html>

8. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

Manchester United tiene una larga historia de más de 125 años. En el año 1878, un equipo llamado Newton Heath LYR fue formado por un grupo de trabajadores del ferrocarril. Veinticuatro años después, en 1902, ese equipo cambió su nombre a Manchester United.<sup>9</sup> Desde ahí ha logrado ser uno de los equipos más exitosos en la historia del fútbol inglés. En el año 1908, ganó el primero de catorce campeonatos nacionales<sup>10</sup> siendo superado solo por el Liverpool que ha ganado ese premio más [18] veces.<sup>11</sup> Manchester United es el más ganador de la copa inglesa<sup>12</sup> con once triunfos.<sup>13</sup> También ha ganado tres Copas continentales y una copa intercontinental.<sup>14</sup>

Sin duda la época más exitosa de su historia ha sido los años noventa cuando ganó el Premier League cinco veces, FA Cup cuatro veces, un League Cup<sup>15</sup> y una vez el Champions League. Pero también ha logrado éxito deportivo en otras épocas como los años cincuenta y sesenta.<sup>16</sup> En cada época, la hinchada ha tenido sus grandes ídolos entre los jugadores Sir Bobby Charlton, George Best, Eric Cantona y David Beckham y entrenadores como Sir Alex Ferguson y Sir Matt Busby.

En la ciudad de Manchester, se considera que Manchester City es el equipo de la gente local de Manchester, mientras que Manchester United tiene hinchas que son de otras partes de Inglaterra y del mundo.<sup>17</sup>

El estadio donde juega Manchester United se llama 'Old Trafford' y tiene una capacidad de 67,650 personas (todos asientos) y es más grande que cualquier otro estadio de un equipo inglés y es una de las sedes temporales de la selección inglesa.<sup>18</sup> Este estadio está casi siempre agotado para partidos de Manchester United y por eso se puede afirmar que el equipo es uno de los más populares dentro de Inglaterra.<sup>19</sup>

### **Boca Juniors: La mitad más uno**

El fútbol tiene sus orígenes en Inglaterra y fue la gran comunidad inglesa (estimada a las 40,000 personas) que vivía en Buenos Aires a finales del siglo XIX, que lo trajo a la Argentina. Como consecuencia de la influencia inglesa, muchos equipos argentinos hasta hoy mantienen nombres ingleses como Rosario Central, Newell's Old Boys, River Plate y incluso, Boca Juniors. Aunque su nombre es en el inglés, sus orígenes son de la comunidad italiana que se estableció en el barrio de la Boca en el siglo XIX en Buenos Aires. Fue fundado en el año 1905.<sup>20</sup>

A pesar de su pésimo rendimiento financiero<sup>21</sup>, Boca Juniors sigue siendo uno de los líderes en términos de resultados deportivos no solamente en Sudamérica, sino en el mundo entero. Ha ganado una gran cantidad de trofeos nacionales, continentales e intercontinentales en los últimos quince años<sup>22</sup> y con sus escasos recursos financieros ganó al poderoso AC Milan en la prestigiosa Copa Intercontinental en Japón 2003.<sup>23</sup> Sus hinchas han idolatrado personalidades como Maradona, votado el mejor jugador de fútbol del siglo XX<sup>24</sup>, y Carlos Bianchi, el entrenador más exitoso de su historia.

9. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

10. El campeonato inglés que se juega desde agosto hasta mayo todos los años entre los veinte equipos más importantes de Inglaterra. Cada equipo juega contra cada otro equipo dos veces y así un total de 38 partidos. El equipo que gana es considerado el mejor del país debido a que el que gana ha sido el más consistente. Información en: <http://www.premierleague.com/fapl.rac?command=forwardOnly&nextPage=homepage>

11. (GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

12. La segunda copa más importante dentro de Inglaterra. Es una copa eliminatoria. Información en: <http://www.thefa.com/TheFACup/>

13. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

14. La Copa Intercontinental se juega todos los años en Japón entre el equipo ganador de la Liga de Campeones y el equipo ganador de la Copa Libertadores.

<http://www.manchestersonline.co.uk/sport/football/manchesterunited/history.html>

15. Tercera copa más importante dentro de Inglaterra. Información en:

<http://www.carlingcup.premiumtv.co.uk/page/History/0,,11995,00.html>

16. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

17. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

18. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

19. Ver apéndice 1

20. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

21. Ver la sección «Análisis financiero».

22. ANON, (2004). La guía del Clausura. La Nación Deportiva. 13/02/2004. p. 4

23. ANON, (2004). La guía del Clausura. La Nación Deportiva. 13/02/2004. p. 4

24. <http://www.fifa.com/en/history/centennial/index.html>

Su hinchada se dice informalmente son la mitad más uno<sup>25</sup>. Un estudio realizado por el Centro de Estudios Nueva Mayoría apoya ese argumento, mostrando que dentro de la gran Buenos Aires, Boca Juniors tiene 39% de los torcedores, comparado a su máximo rival River Plate que tiene 26%.<sup>26</sup> El mismo estudio dice que River Plate justifica su apodo los Millonarios, debido a que tiene más torcedores entre la clase media-alta 34% contra el 28% de Boca mientras que Boca Juniors tiene casi el doble de River en la categoría de la clase baja, 42% a 24%.

El promedio de asistencia para partidos de Boca Juniors en el campeonato argentino en 2000/1 fue tres veces más que el promedio general de la liga.<sup>27</sup> El estadio de Boca Juniors, con una capacidad de 57.395 personas, no es el estadio más grande en la Argentina pero esta entre los cinco mayores del país. Se llama Alberto J. Armando pero es más conocido como La Bombonera.<sup>28</sup>

## Semejanzas

Boca, igual que Manchester United, es uno de los equipos más exitosos dentro de su país y ha ganado una gran cantidad de trofeos domésticos importantes.<sup>29</sup> Tal vez como consecuencia directa de este éxito o por otras razones que serán exploradas más tarde, Boca Juniors y Manchester United tienen la cantidad de hinchas y el promedio de asistencia a sus partidos más altas comparadas a sus rivales en sus países.<sup>30</sup> Además, los dos tienen estadios grandes e históricos para caber la gran cantidad de aficionados. Como cualesquier equipos de fútbol en el mundo, la hinchada de Boca Juniors y Manchester United, durante los años, ha tenido sus ídolos, que, en muchas ocasiones se han vuelto en astros a nivel internacional como David Beckham y Maradona por ejemplo.

## Diferencias

Las diferencias en distancia en situación geográfica están también acompañadas por diferencias culturales, legislativas, administrativas que han afectado a sus evoluciones. Mientras que Manchester United y Boca Juniors tienen la cantidad más alta de aficionados dentro de sus países que los de Manchester United son de clase media-alta y los de Boca son de clase baja, en contraste con sus principales rivales de la ciudad, Manchester City y River Plate respectivamente. Manchester United es un equipo exitoso dentro de las competiciones inglesas, igual que Boca Juniors en las competiciones argentinas. Sin embargo, a nivel continental Boca Juniors ha tenido más éxito.<sup>31</sup>

## Análisis financiero

### Manchester United: El equipo más rico del mundo

Manchester United es el equipo de fútbol más rico del mundo según una pesquisa realizada por la compañía consultora, Deloitte & Touche.<sup>32</sup> El club ha mantenido esta posición desde la temporada 1996/7 cuando esta consultoría empezaba a recordar esta estadística. Datos de la temporada 2002/3 muestran que Manchester United tuvo ingresos de •251 millones. Eso es •12 millones más que su rival internacional más próximo, la Juventud de Italia. Lo que llama mucho la atención es la grande diferencia entre los equipos «ricos» y los equipos «muy ricos», hecho que muestra la polarización de la riqueza dentro del fútbol. Los ingresos anuales de Manchester United son 66% más que los de su rival inglés más cerca, el Liverpool y 314% veces más que los de la Valencia, el vigésimo más rico equipo de fútbol del mundo.<sup>33</sup>

25. DANIEL ÁLVEZ, (14/04/2005)

26. ESPORTEBIZZ. 18/10/2004. Boca Juniors é a torcida que mais cresce em Buenos Aires.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

27. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

28. [http://www.afa.uolsinectis.com.ar/Torneos\\_Locales/Primera\\_A/Equipos/Home.htm?Op=201&Codigo=16](http://www.afa.uolsinectis.com.ar/Torneos_Locales/Primera_A/Equipos/Home.htm?Op=201&Codigo=16)

29. Ver apéndices 3,4,6

30. Ver apéndices 1,2

31. Ver apéndices 5,7

32. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

33. Ver apéndice 8

Para entender la posición financiera de Manchester United en el contexto del fútbol mundial es importante reconocer la salud financiera que posee el campeonato inglés. Ese argumento está apoyado por el hecho de que siete de los veinte equipos más ricos del mundo son de Inglaterra<sup>34</sup>. El campeonato inglés es el que mejor ha podido usar su imagen para vender su producto a nivel mundial, ya que es el campeonato que más cobertura internacional tiene.<sup>35</sup> Además, el campeonato inglés tiene un nivel de utilización de los estadios de 94.7%<sup>36</sup>, mucho más que cualquier otro campeonato en el mundo. Es importante reconocer que en el campeonato inglés los equipos son permitidos ser compañías con fines de lucro. Esa estructura no está permitida por las leyes nacionales en otros países por ejemplo, Francia y Argentina.<sup>37</sup>

Se puede dividir los ingresos anuales de Manchester United en tres categorías: estadio, televisión y actividades comerciales. Ser el equipo más exitoso deportivamente ha podido ayudar a Manchester United a ganar más dinero en cada una de estas tres áreas. Parte de los contratos de televisión que negocia la liga inglesa está dividido igualmente entre los clubes mientras que otra parte está dividida dependiendo de su posición en la liga. También, siendo el mejor equipo dentro de la liga, Manchester United ha podido atraer la audiencia mayor a sus partidos.<sup>38</sup> Finalmente, según varias fuentes, Manchester United «ha revolucionado el mercadeo del fútbol, no sólo en el Reino Unido sino en el mundo entero».<sup>39</sup> La cobertura internacional, además de dar más ingresos a los equipos, ayuda en la venta internacional de merchandising.

Además de participar en el campeonato inglés, la participación de Manchester United en la liga de campeones<sup>40</sup> todos los años es fundamental para la generación de ingresos. Clasificar para la primera ronda de esa competición garantiza un mínimo de €13 millones de euros<sup>41</sup> para un equipo. Después de esa primera fase, los equipos cobran en promedio de €3 millones por ronda y dependiendo de los derechos de televisión, el equipo que gana esta competición puede ganar hasta €35 millones.<sup>42</sup> En los últimos años, el desempeño de Manchester United en esa competición ha sido bueno<sup>43</sup> y ese éxito, más allá de generar más ingresos con los premios, ha permitido al equipo mostrar su producto a una audiencia global.<sup>44</sup> El pobre desempeño de Manchester United en esta competición en el último año ha sido uno de los motivos por una caída de sus ganancias.<sup>45</sup>

Manchester United es uno de los equipos que mejor ha manejado sus finanzas.<sup>46</sup> Una de las posibles razones por eso es que es una compañía pública limitada y como resultado tiene la responsabilidad de considerar a los accionistas cuyo objetivo principal es ganar dinero. Muchos equipos, particularmente los de propiedad de una persona o entidad privada, no han manejado sus finanzas responsablemente.<sup>47</sup> Dentro del mundo del fútbol, una buena manera de medir el manejo responsable de las finanzas de un equipo es comparar los gastos en salarios a los ingresos totales. Para Deloitte & Touche, consultoría especializada en deportes, el porcentaje adecuado es 70%. Manchester United se destaca por estar muy abajo de esa figura (45%) y también muy abajo del promedio del campeonato inglés (62%).<sup>48</sup>

Un importante aspecto que se debe considerar mientras que se analiza el rendimiento financiero de Manchester United es que sus jugadores son considerados como activos. La venta de David Beckham al Real Madrid por £25 millones el 2 de junio de 2003 generó una apreciación en el precio de sus acciones.<sup>49</sup> Ese aumento es debido al hecho que Beckham costó nada para Manchester United ya que vino al club cuando tenía 12 años. Así que esa suma es considerada ganancia en las cuentas de la compañía.

34. Ver apéndice 8

35. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

36 La asistencia a partidos como porcentaje de la capacidad del estadio. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

37. MOLINA, Gerardo., (2004). Una mirada crítica a la estructura empresarial del fútbol latinoamericano.

38. Ver apéndice 1

39. AMIS, J.M., GERRARD, B. & XIMÉNEZ, S.T., (10/03/2004). El rendimiento de las empresas cotizantes

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil\\_03\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil_03_industria.asp)

40. un equipo que termina entre los cuatro primeros puestos en el campeonato inglés clasifica para esa competición.

Información en: <http://www.uefa.com/Competitions/UCL/index.html>

41. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

42. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

43. GARRAHAN, M., (2003, April 26/27). The fabulous football money machine. The Financial Times. FT Money and Business pg. 3.

44. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

45. ORION, R.S., (09/05/2005). El bajonazo de la marca Manchester United.

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited\\_bona\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited_bona_industria.asp)

46. GARRAHAN, M., (2003, April 26/27). The fabulous football money machine. The Financial Times. FT Money and Business pg. 3.

47. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

48. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

49. AMIS, J.M., GERRARD, B. & XIMÉNEZ, S.T., (10/03/2004). El rendimiento de las empresas cotizantes

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil\\_03\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil_03_industria.asp)



El 31 de enero de 2005, Manchester United anunció que sus ganancias del último año habían caído por 50%.<sup>50</sup> Hay una combinación de razones por esa caída, una de ellas es que durante ese año sus gastos en jugadores fueron más que las ventas por un saldo de aproximadamente £30 millones.<sup>51</sup> También, los bajos resultados durante la temporada 2003/4, tanto en la liga de campeones como en el campeonato doméstico, contribuyó esa caída.<sup>52</sup>

### Boca Juniors: Un poder sudamericano

El fútbol sudamericano, económicamente, pertenece a un mundo totalmente distinto a ese del fútbol europeo.<sup>53</sup> No hay ningún equipo sudamericano entre los veinte más ricos del mundo. Durante los últimos nueve años, solo un equipo sudamericano ha figurado entre este grupo, el brasileño Flamengo, en 1996/7. Sin embargo, este rendimiento financiero está en contraste total con el rendimiento deportivo ya que las selecciones nacionales sudamericanas han ganado nueve veces la Copa del Mundo comparado a las ocho victorias logradas por las selecciones europeas.<sup>54</sup>

En la Argentina, antes de la crisis económica por la que pasó el país a finales de 2001, todos los equipos en la primera división tenían deudas financieras, la mayoría de ellas dominadas en dólares americanos<sup>55</sup>. La más alta era la de Racing Club de Avellaneda, cerca de \$60 millones, mientras que la de Boca Juniors era estimada a los \$40 millones.<sup>56</sup> No hay informaciones disponibles sobre los ingresos anuales de estos equipos pero, considerando que no son entre los veinte equipos más ricos menos que \$80 millones<sup>57</sup>, claramente sus deudas financieras superaban sus ingresos anuales. En cualquier compañía, este nivel de deuda es muy alto. Además, después de la devaluación del peso argentino a finales del 2001 y comienzos del 2002, las deudas en términos reales se triplicaron.

Lastimadamente, no hay estadísticas disponibles para el público sobre los ingresos de Boca Juniors. No se sabe como son ni como serán compuestos (estadio, televisión o actividades comerciales). Ese hecho es representativo de la falta de transparencia que es tan común en la industria de fútbol en la Argentina. Orlando Savestrini, director de Boca Juniors indicó informalmente que los ingresos de Boca Juniors estaban un treceavo parte de los de AC Milan.<sup>58</sup> En el año 2002/3 los ingresos de AC Milan eran \$200 millones<sup>59</sup> así que se estiman que los de Boca Juniors eran aproximadamente \$15 millones en ese año.

Lo que si se sabe son los premios por partido jugado en la Copa Libertadores.<sup>60</sup> En la primera ronda, que consiste en seis partidos, cada equipo recibe US\$ 345 mil por partido; US\$ 185 mil en el segundo; US\$ 240 mil en el tercero; US\$ 330 mil por las semi-finales y US\$ 500 por el final.<sup>61</sup> Sobre estos ingresos, los equipos también recibirán dinero por número de boletos vendidos para cada partido en la competición. Además, equipos exitosos en este torneo reciben cobertura internacional debido a que el final está transmitido a un total de 85 países en cuatro continentes.<sup>62</sup> Según el empresario argentino, Sérgio Baisi, los empresarios perciben que con esa cobertura internacional hay una posibilidad de garantizar un retorno de publicidad y así aumentan las inversiones.<sup>63</sup> Como consecuencia, estarán dispuestos a pagar mucho más para patrocinar el equipo.

50. HUGHES, I., (22/03/2005). Man Utd fall short on and off the pitch.

[http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man\\_utd/4369143.stm](http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man_utd/4369143.stm)

51. ORION, R.S., (29/9/2004). Bajonazo financiero y transparencia de negocios

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited\\_bona\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited_bona_industria.asp)

52. HUGHES, I., (22/03/2005). Man Utd fall short on and off the pitch.

[http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man\\_utd/4369143.stm](http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man_utd/4369143.stm)

53. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

54. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

55. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

56. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

57. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

58. ANON, (2004), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía.

<http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

59. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP

60. El equivalente sudamericano de la Liga de Campeones en Europa. Información en:

[http://www.conmebol.com/competiciones\\_evento\\_index,1081,2004,S.html](http://www.conmebol.com/competiciones_evento_index,1081,2004,S.html)

61. ESPORTEBIZZ. 16/12/2003. Conmebol define calendário da Libertadores.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

62. ESPORTEBIZZ. 2/07/2003. Partida final da Libertadores será transmitida para 85 países.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

63. BAISI, S., en LIMA, M., S., 28/10/2004. México se consolida como o maior mercado do futebol latino-americano. ESPORTEBIZZ.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

Uno de los pocos ingresos que se sabe de Boca Juniors es la suma que recibe por sus patrocinadores de camiseta, Pepsi y Goodyear que son US\$ 1.9 millones y US\$ 0.4 millones anuales respectivamente.<sup>64</sup> El contrato de Pepsi es considerablemente más valioso que lo de Goodyear, pues la marca es expuesta en el pecho y la espalda mientras que el fabricante de ruedas se queda en las mangas. El recibo de Boca Juniors es exactamente igual que lo de su grande rival, River Plate, que ganó US\$ 2.3 millones anuales con la marca de cerveza, Budweiser. El tercer mayor contrato de patrocinio de equipo de fútbol en la Argentina pertenece al Racing Club, que gana cerca de US\$ 1.1 millón con la marca petrolera Petrobras.<sup>65</sup>

Tal vez uno de las mayores fuentes de ingresos de Boca Juniors es la venta de jugadores al exterior. Estadísticas de la revista de economía deportiva brasileña, *Esportebizz*, indican que equipos argentinos han cobrado US\$ 700 millones de dólares exportando jugadores al exterior en los últimos 10 años. Esa misma revista dice que Boca Juniors ha cobrado US\$ 153.67 millones en ese mismo periodo.<sup>66</sup> También ha comprado jugadores y dos de las tres compras de jugadores por equipos argentinos más caras fueron realizados por Boca Juniors; Maradona por \$8.200.000 en 1981 de Argentinos Juniors y Marcelo Delgado por \$ 6.500.000 en 2000 de Racing Club.<sup>67</sup>

## Semejanzas

Hay muy poca semejanza entre el estado financiero de Boca Juniors y Manchester United. Una de las pocas semejanzas es que los dos equipos han logrado éxito deportivo dentro de sus países, lo que ha permitido a ellos participar en competiciones continentales. Esas competiciones, la Liga de Campeones en Europa y la Copa Libertadores en Sudamérica, son una fuente de ingresos (a través los premios, recaudación por la venta de entradas, contratos de televisión y las ganancias indirectas por la cobertura internacional) muy importantes para los equipos en las disputan y generalmente son mucho más grandes de las de las competiciones nacionales. Estos ingresos ponen a Boca Juniors y Manchester United entre los equipos que más dinero fabrican en sus países y como consecuencia tienen una ventaja competitiva sobre sus rivales domésticos.

A pesar de sus grandes deudas, Boca Juniors, dentro de la Argentina, como Manchester United es dentro de Inglaterra, es un equipo con un alto poder adquisitivo. Dos de las tres compras de jugadores más caras por equipos argentinos fueron hechas por Boca Juniors. Igual, Manchester United ha comprado 4 de los 5 jugadores más caros del fútbol inglés<sup>68</sup>

## Diferencias

A pesar de que Boca Juniors es un equipo exitoso dentro de su país y conocido internacionalmente, igual que Manchester United, su rendimiento financiero está en contraste total al equipo inglés. Hay varias opiniones que explican el pobre rendimiento económico de los equipos de fútbol sudamericanos y más específicamente los equipos argentinos: 1) la mala situación económica del país,<sup>69</sup> 2) que mucha corrupción que existe en el deporte sudamericano<sup>70</sup> y 3) que las leyes en Sudamérica y Argentina estipulan que equipos de fútbol no pueden ser entidades con fines de lucro.<sup>71</sup>

Lastimadamente, pocos datos financieros de Boca Juniors estaban disponibles al público y por eso solo será posible comparar algunos datos financieros de los dos equipos. Ese hecho muestra la diferencia entre la transparencia entre sus negocios.

64. ESPORTEBIZZ. 6/08/2004. Boca Juniors lança licitação internacional para buscar patrocinador.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

65. ESPORTEBIZZ. 6/08/2004. Boca Juniors lança licitação internacional para buscar patrocinador.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

66. ESPORTEBIZZ. 27/12/2004. Argentina lucrou US\$ 700 milhões exportando jogadores em dez anos.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

67. ANON, (2004) Farías a River. *La Nación Deportiva*. Sábado 10 de enero de 2004, p. 3.

68. [http://www.footballconomy.com/stats/stats\\_turnover\\_07.htm](http://www.footballconomy.com/stats/stats_turnover_07.htm)

69. GOLDBLATT, D. (2002). *World Football Yearbook 2002-3*. London: Dorling Kindersley.

70. ALVES, D., (2005) Ex-jugador de Boca Juniors y técnico de fútbol argentino. Entrevista personal

71. MOLINA, Gerardo., *Marketing Deportivo* (2004). Una mirada crítica a la estructura empresarial del fútbol latinoamericano.

Primero, aunque Boca Juniors tiene el poder adquisitivo más alto dentro de su país, igual que Manchester United en Inglaterra, una comparación directa con Manchester United muestra que ese poder es muy bajo.

Otra vez, aunque que Boca Juniors es el líder en el promedio de asistencia de partidos dentro de Argentina y tanto como Manchester United es el líder en ese en Inglaterra, comparando los dos equipos directamente, Manchester United tiene mucha más asistencia en sus partidos.<sup>72</sup>

Además de recibir una audiencia más grande, cobran más por las entradas. Las entradas de Manchester United cuestan entre £25 y £55<sup>73</sup> mientras que las de Boca Juniors varían entre 15 y 80 pesos argentinos.<sup>74</sup> Para poder comparar los datos si utilizamos el valor promedio de una entrada multiplicado por el promedio de asistencia de los partidos, calculamos que Manchester United recauda casi diecinueve veces más que Boca Juniors.<sup>75</sup>

La grande diferencia entre las características financieras del mercado de fútbol europeo y el mercado sudamericano esta ilustrada también por la grande diferencia entre los premios de las dos competiciones intercontinentales respectivamente. En la primera ronda de la Copa Libertadores un equipo recibirá US\$ 345 mil<sup>76</sup> por partido, mientras que en la Liga de Campeones un equipo recibe •1.9 millones por partido. Así se calcula que Manchester United gana aproximadamente siete veces más por su participación en la Liga de Campeones que Boca Juniors gana por su participación en la Copa Libertadores.

Otra comparación es la suma que paga los patrocinadores principales de los equipos. Boca Juniors recibe US\$ 1.9 anuales de Pepsi mientras que Manchester United gana US\$ 11.75 millones anuales de Vodafone.<sup>77</sup> Eso es más que seis veces más.

Una importante diferencia entre las finanzas de Boca Juniors y Manchester United es como son puestos sus ingresos. Lastimadamente, un perfil de los ingresos de Boca Juniors no estaba disponible al público pero si se considera que han recibido una cantidad de US\$ 153.7 millones en los últimos diez años con la venta de jugadores, eso se calcula a casi US\$ 15.4 millones cada año. Mientras que Manchester United es un equipo comprador, Boca Juniors, debido a las condiciones del mercado, es un equipo vendedor.

Finalmente, una importante e interesante diferencia entre Boca Juniors y Manchester United esta en sus perfiles de impuestos. Como será explorado en la siguiente parte, debido a las leyes de los países, Boca Juniors y equipos argentinos tienen estructuras diferentes a la de Manchester United y los demás equipos ingleses. La diferencia entre sus perfiles de impuestos es una consecuencia de sus las leyes y estructuras. En la temporada 2002/3 además de ser cobrado VAT<sup>78</sup> en la venta de mercadería del club y entradas a los partidos, Manchester United era cobrado un total de £ 9.6<sup>79</sup> millones en sus ganancias operativas. No es claro si los equipos argentinos tienen que pagar impuestos aunque, como fue visto, en la realidad muy poco de ellos tiene ganancias. Pero los equipos de fútbol de Buenos Aires, porque son exentos de la tasa de alumbrado, barrido y limpieza (ABL) son cobrados 1% en la venta de sus jugadores.<sup>80</sup> Eso ilustra que los equipos argentinos reciben apoyo especial del gobierno mientras que los de Inglaterra son tratados como cualquier otra compañía y tienen que pagar altos impuestos.

72. Comparar los datos contenidos entre apéndices 1 y 2

73. <http://www.manutd.com/splashPages/red.sps?itype=5787&icustompageid=14288>

74. <http://www.bocajuniors.com.ar/>

75. Boca Juniors: 47.5 pesos argentinos (promedio por boleto) por 16 000 (promedio de asistencia) iguala 760 000 (o £142 891: 22/05/05) pesos por partido. Manchester United: £40 (promedio por boleto) por 67 630 (promedio de asistencia) iguala £ 2 705 200.

76. • 274 703: 22/05/05

77. Ver la sección «Análisis comercial»

78. Value Added Tax: Impuestos por el gobierno

79. Numero exacto £ 9,564,000

80. ANON, (2003), Impuesto a la venta de futbolistas. La Nación. 2/10/2003. p. 19

## Análisis estructural

### Manchester United PLC

Como parte de la comercialización del fútbol, hoy en día, muchos equipos de fútbol de varios países están listándose en la bolsa de valores.<sup>81</sup> Esta tendencia empezó en Inglaterra en 1983 y ganó mucha fuerza durante en los años noventa. También, esa práctica es común en otros países europeos como Italia y Alemania y en enero de 2002 fue permitida en España<sup>82</sup>. Sin embargo, este modelo esta prohibido por la ley nacional en algunos países todavía, como Francia y en todos los países sudamericanos.<sup>83</sup>

Manchester United, a pesar de que cotizó ocho años después que el primer equipo inglés cotizó en el mercado de valores, es considerado uno de los pioneros de esa practica.<sup>84</sup> Cuando Manchester United cotizó en la bolsa de Londres en 1991, solo había un otro equipo listado en un mercado financiero, el Tottenham Hotspur PLC. Esta figura contrasta con la del año 2002/3, cuando doce de los veinte equipos ingleses estaban cotizados en el mercado de valores.<sup>85</sup> La práctica de cotizar en el mercado de valores fue considerada tan buena para equipos de fútbol ingleses en los años noventa que entre 1995 y 1997 un total de dieciséis equipos ingleses cotizaron tanto en la Bolsa de Valores de Londres, como en otro menos estricto, el Mercado Alternativo de la Inversión.<sup>86</sup>

La principal razón para un equipo de fútbol cotizar en un mercado financiero es generar una nueva fuente de ingresos para el club. En los años noventa, había una gran disponibilidad de capitales tanto de aficionados que estaban dispuestos a pagar para poder ser propietarios de «su» equipo, cuanto de inversores que esperaban por un rápido crecimiento en los valores de los equipos y un alto retorno a la inversión.<sup>87</sup> Sin embargo, a pesar de la reacción positiva tras el lanzamiento de las acciones del fútbol, el desempeño de las mismas acciones ha mostrado dificultades y llegó a ser aparente que las acciones de los equipos estaban sobre valoradas.

Esta sobre valoración de las acciones ha liderado una corrección en el mercado y la mayoría de los clubes ha sufrido un decrecimiento significativo. El Financial Times, indicador general del desempeño total de la bolsa, afirma que más del 20 por ciento del manejo que provenía del sector del fútbol, está en continuo declive.<sup>88</sup> Un ejemplo de este malo rendimiento es el equipo londinense Queens Park Rangers, que en 1996 cotizó en el mercado de valores a un precio de 72,73 peniques por acción y cinco años después acabó su experiencia en la Bolsa de Londres cotizando a 3 peniques.<sup>89</sup> Otro ejemplo de un fracaso bursátil es el del poderoso equipo italiano Lazio, cuyas acciones perdieron 80% de su valor dentro de dos años.<sup>90</sup>

A pesar del pobre rendimiento bursátil de la mayoría de los equipos cotizados, el de Manchester United ha sido bueno y ha visto crecer el precio de sus acciones desde mayo de 1997 en más de 40 por ciento.<sup>91</sup> Pero es cierto que adoptar esta estratégica tiene varios riesgos y desventajas. Peter Kenyon, actual director general del Chelsea, equipo de propiedad privada del millonario ruso Roman Abramovich, y ex-director general de Manchester United, recientemente dijo en un forum de la industria de fútbol en Londres que hoy en día es preferible para un equipo de fútbol ser una propiedad privada.<sup>92</sup>

81. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)

82. TORRES, J.L.L., (02/03/2005), Temor al mercado bursátil. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Espa%F1a\\_bolsa\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Espa%F1a_bolsa_05.asp)

83. TORRES, J.L.L., (02/03/2005), Temor al mercado bursátil. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Espa%F1a\\_bolsa\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Espa%F1a_bolsa_05.asp)

84. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)

85. GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

86. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)

87. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)

88. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)

89. TORRES, J.L.L., (02/03/2005), Temor al mercado bursátil. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Espa%F1a\\_bolsa\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Espa%F1a_bolsa_05.asp)

90. CABALLERO, R., (21/06/2004). La caída de la Sociedad Deportiva Lazio. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Italia\\_salvaci%F3n\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Italia_salvaci%F3n_industria.asp)

91. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)

92. WILSON, B., (21/04/2005). Chelsea Chief: Man Utd vulnerable. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4468131.stm>

Un caso que muestra algunos de los riesgos que existe al ser un equipo de fútbol privado es el caso Manchester United y BSKyB.<sup>93</sup> Bajo de las reglas inglesas alguien que tiene 75% o más de las acciones de una compañía privada se convierte en el dueño de esa compañía.<sup>94</sup> En este caso, la compañía BSKyB, liderada por el empresario Rupert Murdoch, dueño de la compañía News International, trató de comprar más que 75% de las acciones de Manchester United. Su propuesta para comprar el club fue aceptada por la comisión directiva de Manchester United porque económicamente era buena para el club.<sup>95</sup> Sin embargo, mucha gente, particularmente grupos de hinchas de Manchester United<sup>96</sup> estaban en contra de eso y cuestionaba los motivos verdaderos de BSKyB.<sup>97</sup> El riesgo en un caso así es que el equipo podría ser usado solamente como una herramienta de lograr un objetivo de la compañía que esta «comprando» el club. En este caso, la compañía BSKyB podría usar Manchester United para tratar de negociar un contrato de televisión más alto. Eso podría haber resultado en un conflicto de intereses, que podría haber tenido graves consecuencias para el equipo. Como resultado de eso y presión por los grupos de hinchas de Manchester United,<sup>98</sup> el MMC<sup>99</sup> y el DTI<sup>100</sup> del gobierno británico bloqueó la propuesta de BSKyB, un hecho que resultó en una baja de 15%<sup>101</sup> de las acciones de Manchester United, un total de £85 millones.<sup>102</sup>

Manchester United Shareholders Union, que tiene un porcentaje de 17% de las acciones del club.<sup>103</sup> Aunque al tener este porcentaje de las acciones no les da mucho poder, tiene el derecho de recibir las cuentas del club y votar para la comisión directiva del equipo. Además, al tener estas acciones, prohíbe que el equipo sea comprado totalmente por una persona o identidad privada.

### Boca Juniors y el artículo 6 del estatuto de la AFA

El artículo 6, del estatuto de la Asociación de Fútbol Argentino<sup>104</sup> estipula que equipos profesionales de fútbol dentro de la Argentina no pueden ser «entidades comerciales» y que «sus cuentas patrimoniales» tienen que ser «específicas para la actividad de fútbol profesional». O sea que no pueden ser organizaciones con «fines de lucro» y listarse en la bolsa de valores, por ejemplo. Además de prohibir la posibilidad de ganar mucho dinero con una flotación en el mercado de valores, eso también prohíbe que hagan actividades comerciales al mismo nivel que Manchester United hace, como por ejemplo ofrecer servicios financieros como hipotecas y tarjetas de crédito.<sup>105</sup>

A pesar de esa ley, Boca Juniors ha encontrado salidas alternativas para ganar dinero. Primero, ha formado una compañía llamada Boca Crece SA que controla sus intereses comerciales<sup>106</sup>. Esta compañía es privada pero al mismo tiempo es propiedad de Boca Juniors y. O sea que el club Boca Juniors no tiene fines de lucro, pero controla una compañía que tiene.

Otra acción que ha hecho el club argentino para poder ganar dinero fue la creación del Fondo de Inversiones, en 4 de septiembre de 1997<sup>107</sup>. Porque el equipo no puede cotizarse en la bolsa de valores, Mauricio Macri, presidente de Boca Juniors, creó un fondo privado y lo puso en el mercado de valores con la intención de generar capital para poder comprar jugadores que hacen parte del equipo.<sup>108</sup> Cualquier persona podía

93. BROWN, A., & WALSH, A., (1999). Not for Sale: Manchester United, Murdoch and the Defeat of BSKyB. Mainstream Publishing: Edinburgh.

94. PEARCE, J., BBC NEWS

95. ANON, BBC NEWS. 9/09/1999. United accepts £623M BSKyB bid.

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/167564.stm>

96. Independant Manchester United Supporters Association y Shareholders United Against Murdoch.

97. BROWN, A., & WALSH, A., (1999). Not for Sale: Manchester United, Murdoch and the Defeat of BSKyB. Mainstream Publishing: Edinburgh.

98. Independant Manchester United Supporters Association y Shareholders United Against Murdoch

99. Monopolies and Mergers Commission

100. Department of Trade and Industry

101. Una baja de 251p por acción a 218.5p por acción

102. ANON, BBC NEWS, 9/04/1999. Football shares collapse.

[http://news.bbc.co.uk/1/hi/special\\_report/1999/03/99/murdochs\\_big\\_match/315583.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/special_report/1999/03/99/murdochs_big_match/315583.stm)

103. ANON, (02/05/2005). Plan to block Glazer Man United bid.

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4503879.stm>

104. <http://www.afa.org.ar/Legales/Estatuto.doc>

105. Ver la en la sección «Análisis comercial» las actividades de Manchester United

106. Ver sección «Análisis comercial»

107. LEBLEBIDJIAN, C., (2003). En el fondo ganaron todos. La Nación Deportiva. 30/09/2003. p. 8-9.

108. MORANTES, C., (10/12/2003), Fondo de inversión, un rentable juego bursátil.

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina\\_03\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina_03_industria.asp)

invertir en ese fondo y la suma en dinero solo podía ser destinada a la compra de jugadores. Como pasa mucho en la Argentina, un equipo como Boca Juniors compra jugadores jóvenes que no son famosos y por eso tampoco son caros, pero que tiene potencial de performance. Cuando juegan en Boca Juniors mejoran como futbolistas, participan de competencias importantes y se hacen financieramente más valiosos. Muchas veces son comprados por equipos europeos en negociaciones muy altas, ejemplo de Walter Samuel. Ese jugador fue transferido a Roma por US\$ 17 millones después de Boca Juniors haberlo comprado por solamente US\$ 1.6 millones.<sup>109</sup> La ganancia total de esa transacción fue más que US\$ 15 millones, compartida entre Boca Juniors y los inversores del fondo. Como resultado de este fondo, el equipo ha podido contar con un poder adquisitivo más grande y ha podido contar con jugadores de calidad superior.<sup>110</sup> Datos divulgados en la prensa enseñan que Boca Juniors ha ganado cerca de US\$ 15 millones en total con ganancias del fondo, mientras que los inversores ganaron cerca de US\$ 11.6 millones.<sup>111</sup>

Ya que el Boca Juniors no tiene un único «dueño», es responsabilidad de su presidente tomar las decisiones importantes, tanto acerca de asuntos deportivos, institucionales y financieros. El cargo de presidente y la comisión directiva son elegidos por los socios del club.<sup>112</sup>

De acuerdo con el consultor Jorge Valdano<sup>113</sup>, la gestión de Macri en la presidencia «ha sido buena, en términos comparativos y desde lo empresarial, Boca ha dado un salto cualitativo».<sup>114</sup> Pero sobre su pase al terreno político, Valdano dijo el siguiente «es más lo que me desconcierta que lo que me aclara, porque no acabo de situarlo ideológicamente», comentando sobre el intento de Macri de lograr el puesto de gobernador de la Ciudad de Buenos Aires.

## Semejanzas

Hay muy pocas semejanzas entre las estructuras de Boca Juniors y Manchester United debido a las diferencias en las leyes de sus países. Como resultado de sus estructuras, los dos equipos tienen objetivos distintos. Sin embargo, en algunas áreas es evidente que los dos equipos han adoptado los mismos objetivos. Por ejemplo, en un análisis superficial, los objetivos de Manchester United son estrechamente comerciales mientras que los objetivos de Boca Juniors son estrechamente sociales. La realidad no es exactamente así, porque el equipo argentino trató de encontrar salidas para ganar dinero y, parte del club inglés pertenece a una hinchada organizada, Manchester United Shareholders Union, y así tratan de garantizar que su pasión por el fútbol no sea tratada solo como una mercancía.

## Diferencias

Claramente, debido a las diferencias en las leyes nacionales hay grandes diferencias estructurales entre Manchester United y Boca Juniors. Manchester United es una compañía comercial y pública mientras que Boca Juniors es una organización no comercial sin fines de lucro. Hay ventajas e desventajas en cada modelo.

El modelo de Manchester United resulta en que cada decisión tiene que considerar a las accionistas.<sup>115</sup> A veces esto no es bueno para el equipo deportivo porque los objetivos de las accionistas son estrechamente comerciales (excluyendo los accionistas que son hinchas). Boca Juniors por otro lado no tiene que considerar a accionistas y por eso las decisiones pueden ser motivadas por razones institucionales y deportivos.

109. LEBLEBIDJIAN, C., (2003). En el fondo ganaron todos. La Nación Deportiva. 30/09/2003. p. 8-9.

110. LEBLEBIDJIAN, C., (2003). En el fondo ganaron todos. La Nación Deportiva. 30/09/2003. p. 8-9.

111. LEBLEBIDJIAN, C., (2003). En el fondo ganaron todos. La Nación Deportiva. 30/09/2003. p. 8-9.

112. ÁLVES, D., 2005

113. Jorge Valdano es Señor advisor a la consultora Ernst & Young. Autor de libros de gestión estratégica. Jugó en la selección argentina durante el mundial de Mexico 86. Actualmente es el Director Deportivo del Real Madrid, considerado uno de los mejores equipos del mundo.

114. VALDANO, J., (2003), Entrevista por REINOSO, S., en: La Nación Deportiva. p. 8-9

115. WILSON, B., (21/04/2005). Chelsea Chief: Man Utd vulnerable.

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4468131.stm>

Otras consecuencias del modelo de Manchester United han resultado que factores del mercado pueden afectar el precio de las acciones.<sup>116</sup> Así, cosas sobre que Manchester United no tiene ningún control, por ejemplo una baja en la bolsa de valores, puede tener malas consecuencias para el precio de las acciones que serían transferidos al equipo deportivo. Boca Juniors por el otro lado tiene control total sobre sus finanzas. También, ser una compañía pública resultó que Manchester United por el ejercicio fiscal de sus socios mayoritarios obligó a que el club hiciera pública todas sus cuentas.<sup>117</sup> A veces hay cosas que un equipo no quiere que todo mundo sepa como por ejemplo cuando Manchester United tenía que hacer público el hecho de que pagó la suma de £1.5 millones en total a un agente en la compra de un jugador.<sup>118</sup> Boca Juniors por el otro lado no tenía que hacer eso y de hecho no ofrecen datos financieros al público o a sus socios.

Además de esas tres razones uno de los grandes peligros sobre el modelo de Manchester United es que si un individuo quiere comprar al club a través de los mercados financieros y alcanza un total de 75% de las acciones, en efecto toma control de las decisiones del club. Según la legislación financiera de Gran Bretaña, si alguien adquiere una porción superior al 90% de las acciones en el club, tiene derecho a comprar las acciones de las accionistas menores.<sup>119</sup> De hecho, ese es exactamente lo que ha pasado en las últimas semanas cuando un estadounidense, Malcolm Glazer compró más que 75% por ciento de las acciones. La toma de poder por parte de Glazer al Manchester United, ha sido totalmente contra los deseos de las hinchas.<sup>120</sup> Nick Towle, presidente de Shareholders United, dijo: «Estoy muy triste. Todavía amo al club pero rechazo poner ni un penique más en el club. Creo que hasta 20 000 hinchas dejarían el club. No queremos a Glazer, queremos a nuestro club dirigido para los hinchas».<sup>121</sup>

Bajo el sistema de cotizarse en la bolsa de valores, la toma de control de Manchester United por un extranjero no podía ser prevenido. En Boca Juniors este no podría pasar porque primero, el club no es propiedad de alguien sino una sociedad manejado por los socios que eligen el presidente. Si un extranjero quería ser el dueño de Boca Juniors tendría que ser elegido por los accionistas.

## Análisis comercial

### Manchester United: Una marca global

Manchester United «ha revolucionado el mercadeo del fútbol, no sólo en el Reino Unido sino en el mundo entero».<sup>122</sup>

Es estimado que Manchester United tiene un total de 50 millones de aficionados en el mundo, 30 millones de los cuales están en Asia.<sup>123</sup> El equipo ha aprovechado de su posición de club más exitoso deportivamente en la liga que más cobertura internacional tiene, para vender su producto. Eso no es coincidencia sino resultado de su estratégica global y la grande esfuerza por parte de sus directores y departamento de marketing. Nick Humby, director de finanzas de Manchester United, dice «no creo que estamos recibiendo el reconocimiento que merecemos por convencer a la gente que Manchester United es una inversión interesante».<sup>124</sup> Humby quiere identificar a los aficionados y convertirlos en clientes usando un sistema CRM<sup>125</sup>. El sistema CRM tiene como objetivo conseguir los nombres y los perfiles de los aficiona-

116. ORION, R.S., (09/02/2005). El ajedrez comercial de Peter Kenyon en la empresa Chelsea.

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/IngI%E9s\\_ajedrez\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/IngI%E9s_ajedrez_05.asp)

117. ORION, R.S., (29/9/2004). Bajonazo financiero y transparencia de negocios

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited\\_bona\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited_bona_industria.asp)

118. ORION, R.S., (29/9/2004). Bajonazo financiero y transparencia de negocios

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited\\_bona\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited_bona_industria.asp)

119. ANON, (28/04/2005). Man Utd's statement on Glazer proposal.

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4494315.stm>

120. ANON, (15/04/2005). Fans oppose fresh Glazer approach.

[http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man\\_utd/4447487.stm](http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man_utd/4447487.stm)

121. ANON, (13/05/2005). Fans rage at Glazer takeover move.

[http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man\\_utd/4541093.stm](http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man_utd/4541093.stm)

122. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores.

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)

123. HOLLENSSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

124. GARRAHAN, M., (2003, April 26/27). The fabulous football money machine. The Financial Times. FT Money and Business pg. 3.

125. Customer Relationship Management

dos en una base de datos para manejar acciones de marketing y comunicación. En el año 2003, había 1.5 millones de nombres en la base de datos, 1.3 millones dentro de Gran Bretaña y 0.2 millón en otras partes del mundo.<sup>126</sup> La empresa está intentando captar 3.5 millones de aficionados antes del final del año 2005 y 6.7 millones antes del año 2007. Humby espera que más que dos tercios de ellos vengan de afuera de Gran Bretaña.<sup>127</sup> Eso muestra que los objetivos de Manchester United son globales y no solo domésticos.

Las actividades comerciales contribuyen en •69 millones anuales, equivalente a 28% de los ingresos totales del club.<sup>128</sup> Tradicionalmente, las actividades comerciales de equipos de fútbol han sido la venta de accesorios del club como bufandas, camisetas y pocillos. Estos elementos fueron reemplazados por tiendas dedicadas a ofrecer diversos tipos de mercancía (o elementos de merchandising) que van desde ropa deportiva hasta cosas menos imaginables: DVD's, videos, tazas, vasos, libros, fundas de edredón, ropa de cama, afiches, ropa interior, alhajas y equipo de computación.<sup>129</sup> Su principal punto de venta es la «Manchester United Megastore» situada en el mismo local de su estadio Old Trafford. Por causa del éxito de esta tienda y la gran demanda por su producto en el exterior, Manchester United ha abierto varias otras sucursales en varias partes del mundo, incluyendo Singapur, Dublín, Kuala Lumpur y Ciudad del Cabo.<sup>130</sup>

En su política de comprar jugadores, Manchester United, más allá de razones deportivas, tiene razones comerciales. Ha comprado jugadores famosos que son de países donde tienen muchos hinchas para mejorar cada vez más su popularidad en esos locales como es el caso de Irlanda y Sudáfrica o conseguir nuevos aficionados donde quieren mejorar su imagen como los EEUU. Algunos ejemplos de eso son los irlandeses Roy Keane, y John O'Shea, Quinton Fortune, capitán de la selección sudafricana (donde se estima que el equipo tenga aproximadamente 6 millones de hinchas) y Tim Howard, jugador de la selección estadounidense.<sup>131</sup>

Otra medida para fortalecer su imagen alrededor del mundo es hacer varias giras a destinos como China, Japón, Australia, Tailandia, Singapur, Malasia y los Estados Unidos.<sup>132</sup> Estas giras han logrado su objetivo porque en casi todos los partidos, en casi todas las partes, han recibido grande apoyo del público local y los estadios frecuentemente están llenos con una audiencia de más de 70 000 personas.<sup>133</sup>

De acuerdo con su estrategia mundial, Manchester United ha entrado en varias alianzas estratégicas con otras compañías como el equipo de béisbol estadounidense New York Yankees, la empresa telefónica Vodafone, y la empresa de ropa deportiva Nike. También son aliados del equipo inglés uno de los minoristas más importantes de Japón, el Japan Sports Vision, la cervecera estadounidense Budweiser, entre otros.

Más allá de la alianza estratégica, Vodafone y Nike son los patrocinadores del equipo y pagan muy caro para poder poner sus nombres en la camiseta oficial de Manchester United, ya que el esa clase de patrocinio garantiza que esas marcas tengan exposición mundial cuando los partidos son transmitidos por la televisión. Vodafone le han pagado US\$ 47 millones al Manchester United en un contrato de cuatro años.<sup>134</sup> Un representante de Vodafone dijo que después de dos años había recuperado su inversión gracias al impacto de la marca porque 150 millones de tele-espectadores son alcanzados por los juegos del equipo en cada jornada de la Liga Premier.<sup>135</sup>

126. GARRAHAN, M., (2003, April 26/27). The fabulous football money machine. The Financial Times. FT Money and Business pg. 3.

127. GARRAHAN, M., (2003, April 26/27). The fabulous football money machine. The Financial Times. FT Money and Business pg. 3.

128. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

129. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores.

[http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)

130. HOLLENSSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

131. HOLLENSSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

132. HOLLENSSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

133. HOLLENSSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

134. ORION, R.S., (09/02/2005). El ajedrez comercial de Peter Kenyon en la empresa Chelsea. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Ingl%E9s\\_ajedrez\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Ingl%E9s_ajedrez_05.asp)

135. ORION, R.S., (09/02/2005). El ajedrez comercial de Peter Kenyon en la empresa Chelsea. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Ingl%E9s\\_ajedrez\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Ingl%E9s_ajedrez_05.asp)



Manchester United prefiere alinear con compañías que puedan ofrecer nuevos productos y servicios a sus hinchas. Con la alianza con Vodafone, Manchester United pudo crear el ManU mobile que ofrece noticias, resultados de partidos y hasta imágenes de las jugadas más importantes a través de un mensaje en el celular.<sup>136</sup> En la alianza con Nike, firmada en Agosto 2002, además de acordar de pagarle al Manchester United £300 millones por 13 años, la empresa también ayuda al club vender su mercadeo por sus grandes redes de distribución y sucursales en varios países.<sup>137</sup>

En noviembre de 2001, Manchester United PLC nombró el Japan Sports Vision (JSV) como principal socio de mercadeo en Japón. El JSV es el líder en mercadeo deportivo allá con 25 tiendas por el país y ya es un cliente importante de Nike.<sup>138</sup> El acuerdo fue el primer firmado por Manchester United con una empresa japonesa y tuvo mucho éxito. El mercadeo del equipo inglés fue colocado a la disposición en las tiendas de JSV en el verano de 2002, justo antes de empezar la Copa del Mundo que se realizaba en Japón en ese año. La ocasión fue muy adecuada, porque el evento provocó un interés increíble a cerca del fútbol en toda Asia.

Otra alianza importante es con la marca de cerveza Budwieser Beer. El contrato garantiza a Budwieser derechos exclusivos a proveer cerveza en el estadio, además de permitir usar la marca de Manchester United en su publicidad.<sup>139</sup>

La alianza comercial entre el Manchester United y el poderoso equipo estadounidense de béisbol New York Yankees, permite a ambos equipos vender su mercadeo oficial en las tiendas oficiales de los dos clubes.<sup>140</sup>

Además, Manchester United ofrece un servicio de Internet gratis y otro de banda ancha, el MU Broadband Internet. Hay también un canal de televisión dedicado exclusivamente a asuntos relacionados al club, la MUTV. Manchester United ofrece servicios financieros incluyendo préstamos, hipotecas y seguros. A través de una alianza con el banco británico Britania, ofrecen desde 1998 una cuenta de ahorros, save and support. También tiene un acuerdo con Mastercard y con ellos ofrecen y la tarjeta de crédito oficial del club. La compañía Manchester United PLC también invierte su dinero en diversos proyectos y tiene una participación de 31.4% en un hotel de 120 habitaciones al lado de su estadio Old Trafford.<sup>141</sup> Finalmente, la estratégica de mercadeo de Manchester United no termina con eso. El equipo está explorando nuevas alianzas con compañías de viaje, apuestas, cinema, compañías de subasta en línea como ebay.

### **Boca Juniors: Explotar nuevos mercados de fútbol**

En una entrevista con la agencia Télam, publicada en el sitio de Internet oficial de Boca Juniors el 5 de abril de 2005, su presidente, Mauricio Macri, dijo; «Todos los éxitos obtenidos redoblan la responsabilidad de los boquenses, aunque ahora, en este mundo globalizado no todo se limita al campo de juego, por eso queremos incursionar con nuestros productos Boca en otros mercados»<sup>142</sup>. Luego, en la misma entrevista, afirmó que su principal objetivo es «conquistar los mercados futbolísticos de Asia, África y Oceanía, para llevar esta su institución a otras partes del mundo». «Esto permitirá un mejor financiamiento en momentos en que el mercado europeo está deprimido y los ingresos están cada vez mas reducidos y restringidos», señalando el deseo de no depender tanto de la venta de jugadores a clubes europeos. Destacó también el éxito deportivo de Boca Juniors y la importancia de eso para aumentar su imagen en el mundo, «Boca vivió momentos de éxitos deportivos, sobre todo porque conquistamos torneos locales, Copas Libertadores y dos veces la Intercontinental, y hemos puesto al club en la vidriera del fútbol mundial».

136. HOLLENSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

137. HOLLENSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

138. HOLLENSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

139. HOLLENSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

140. GARRAHAN, M., (2003, April 26/27). The fabulous football money machine. The Financial Times. FT Money and Business pg. 3.

141. HOLLENSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3rd edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111

142. ANON, Los objetivos de Macri. <http://www.bocajuniors.com.ar/notacompleta.cfm?id=5032>

Como ya mencionado, para manejar sus actividades comerciales, Boca Juniors ha creado una unidad de negocios llamada Boca Crece SA. Gabriel Kweller, gerente financiero del club y gerente general de Boca Crece SA, dice que esa empresa «actualmente pertenece en su totalidad al club».<sup>143</sup> Orlando Salvestrini, director de la empresa Boca Crece SA afirma que Boca Juniors «ya es una marca global» y que por eso están «buscando llegar a bolsillos que vayan más allá de los presupuestos locales»<sup>144</sup>. Corresponde con esos objetivos, contrató a mediados de 2004 la consultora en comunicaciones corporativas Burson-Marsteller, con base en Miami.<sup>145</sup> El objetivo de esa alianza es sondear a empresas multinacionales interesadas en convertirse en patrocinador de Boca Juniors y por eso fueron convocadas 25 compañías multinacionales para participar en una licitación internacional, entre ellas la gigante de telecomunicaciones Nextel y la cadena de comida rápida Bugar King.<sup>146</sup> El resultado de esa reunión todavía no es claro pero se sabe que la base de la licitación fue fijada en US\$ 2 millones y Boca Juniors espera finalmente percibir US\$ 4 millones al año, un salto importante frente al US\$ 1,14 millón que pagaba la filial argentina de Pepsi, el principal patrocinador del club hasta fines de 2004.<sup>147</sup> No es el único paso global dado por Boca Juniors en los últimos meses. El club acaba de firmar con Nike un nuevo contrato de cuatro años que comenzará a regir en enero de 2005.<sup>148</sup> El contrato que firmó con Nike que ya no es Nike Argentina, sino Nike Internacional. En el nuevo acuerdo incorpora toda la red comercial mundial de Nike para la venta de camisetas y establece que la producción podrá hacerse desde cualquier centro de la multinacional; hasta ahora sólo producía camisetas de Boca en Argentina.<sup>149</sup> La suma de esa negociación no fue revelada al público.

## Semejanzas

A pesar de que las leyes argentinas no permiten a Boca Juniors ser una entidad con fines de lucro, el equipo ha hecho varias de las mismas actividades comerciales que ha hecho el Manchester United. Su presidente, ha identificado la importancia de esas actividades para poder generar fuentes de ingresos sostenibles a nivel mundial, particularmente porque ya no se puede contar con los ingresos por la venta de jugadores a los clubes europeos. Hacer estas actividades comerciales es un concepto nuevo para Boca Juniors pero Manchester United ha estado haciendo estas actividades hace mucho tiempo.<sup>150</sup> Por eso, el nivel de comercialización de Boca Juniors comparado con Manchester United es muy pequeño. Sin embargo, Hernán García, director comercial de la empresa consultora deportiva, Pro-Entertainment, dice que Boca Juniors, igual que Manchester United, es uno de los «líderes indiscutibles»<sup>151</sup> en su país con respecto a esas actividades.<sup>152</sup>

Las actividades comerciales más innovadoras que ha hecho Boca Juniors en los últimos años incluyen un bar temático en la ciudad de Buenos Aires<sup>153</sup>, el primer museo de un club de fútbol en el país, «El Museo de la Pasión Boquense»<sup>154</sup> y un avión Jumbo que vuela con el nombre, escudo y colores de Boca Juniors pintado en su afuera.<sup>155</sup> El club también ha hecho varias actividades comerciales en los últimos años que

143. ANON, (fecha desconocida), Boca vende. <http://www.revistanueva.com/00651/nota03/>

144. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

145. STOLK, M., T., C., (9/8/2004) Press release: Boca Juniors names Burson-Marsteller as its international communications agency. <http://www.bm.com/pages/news/releases/2004/press-08-09-2004>

146. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

147. ESPORTEBIZZ. 23/08/2004. Boca Juniors anuncia patrocinio ao rali. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

148. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

149. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

150. VILARON, W., 15/09/2004. Especial: As marcas do futebol. ESPORTEBIZZ.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

151. el otro y único competidor en ese campo es su rival principal River Plate.

152. Hernán García en: VILARON, W., 15/09/2004. Especial: As marcas do futebol. ESPORTEBIZZ.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

153. Todas las innovaciones que hizo Boca en los últimos años, Diario deportivo Olé. 27 de enero de 2004, p 16-7.

154. Todas las innovaciones que hizo Boca en los últimos años, Diario deportivo Olé. 27 de enero de 2004, p 16-7.

155. Lo alquiló de Aerolíneas Argentinas para llevar a los hinchas a Japón cuando jugó la copa intercontinental allá en diciembre del año 2003. Fuente: Todas las innovaciones que hizo Boca en los últimos años, Diario deportivo Olé. 27 de enero de 2004, p 16-7.

son igual que Manchester United, principalmente la actividad de merchandising.<sup>156</sup> Según un artículo publicado en el diario deportivo argentino Olé, Boca Juniors «copió el modelo del Manchester» y «igual que el club inglés, se le dio importancia al merchandising».<sup>157</sup> Para hacer eso, el Boca Juniors ha abierto su propia tienda, llamada Bocashop y allí se puede encontrar una grande diversificación de productos desde camisetas oficiales, DVD's, copas hasta las menos imaginables como ropas de cama y botellas de vino.<sup>158</sup>

Más allá del merchandising, los actividades comerciales de Boca Juniors que son parecidos o iguales que las de Manchester United son:

- Comprar jugadores de mercados estratégicos para poder «comercializar los derechos televisivos en esos mercados y ampliar la popularidad del club en estos mercados»<sup>159</sup>. Boca ha comprado dos jugadores asiáticos en los últimos años; el jugador japonés Naohiro Takahara<sup>160</sup> y después, el Chino Yao Li.<sup>161</sup> Manchester United ha adoptado la misma estrategia al comprar los jugadores irlandeses, sudafricanos y norteamericanos, mercados con importancia estratégica para ellos.
- Irse de pretemporada a mercados estratégicos incluyendo Japón y los EEUU.<sup>162</sup> Manchester United también ha girado en esos dos países en los últimos dos años. Orlando Salvestrini, gerente de Boca Crece SA. explica: «para empujar esas ventas (de merchandising), el equipo de Boca va a dar la vuelta al mundo todos los años».<sup>163</sup> Cuando dijo eso, habían jugado partidos en los EEUU, Japón e Inglaterra. Este año disputará la Copa de Paz que se realizará en Corea desde el 15 hasta el 24 de julio de 2005 entre ocho grandes equipos de todas las partes del mundo.<sup>164</sup> Además de ayudar con las ventas de merchandising, participar en esas giras y competiciones paga bien. Cada equipo que disputa la Copa de Paz, por ejemplo, recibe US\$ 500 mil, mientras que el ganador recibe US\$ 2 millones.<sup>165</sup> En 2004, Boca recibió US\$ 300 mil por jugar un partido amistoso en los EEUU.<sup>166</sup>
- Debido a sus éxitos a nivel internacional, Boca Juniors igual que Manchester United ha logrado firmar contratos de patrocinio con compañías como Goodyear, Pepsi y Nike.
- Boca Juniors tiene su propio canal de televisión igual que Manchester United, llamado BocaTV. Es el primer equipo argentino a tener su propio canal. Opera las 24 horas por día igual que lo de Manchester United y es exclusivo para torcedores a desde octubre de 2004. El Boca Televisión será transmitido vía satélite en toda la América Latina.<sup>167</sup>
- Tiene una alianza estratégica con un minorista japonesa, igual que Manchester United. Cuando Boca Juniors jugó un partido amistoso en ese país en 2004, firmaron un contrato con un minorista local para explotar el merchandising del club en ese mercado por 60 días.<sup>168</sup>

156. Todas las innovaciones que hizo Boca en los últimos años, Diario deportivo Olé. 27 de enero de 2004, p 16-7.

157. Todas las innovaciones que hizo Boca en los últimos años, Diario deportivo Olé. 27 de enero de 2004, p 16-7.

158. ANON, (24/9/2004), Boca con línea de vinos.

<http://www.ni.laprensa.com.ni/archivo/2004/junio/09/deportes/deportes-20040609-05.html>

159. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

160. Ver su perfil en: <http://www.geocities.com/macrosscrazy99/>

161. TOMINO, P., (2004) Cuento Chino y Macri y otras negociaciones curiosas. La Nación Deportiva. Sábado 10 de enero de 2004, p. 5.

162. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

163. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

164. Once Caldas (Colombia), Real Sociedad (España), PSV Eindhoven (Holanda), Mamelodi Sundowns (Sudáfrica), Tottenham Hotspur (Inglaterra), Lyon (Francia), Boca Juniors (Argentina) y el equipo local, Seognam Ilhwa.

165. ESPORTEBIZZ. 27/01/2005. Coréia do Sul vai abrigar a 2ª edição da Copa da Paz.

[http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)

166. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

167. Todas las innovaciones que hizo Boca en los últimos años, Diario deportivo Olé. 27 de enero de 2004, p 16-7.

168. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

## Diferencias

Aunque si, Boca Juniors ha podido hacer varias de las actividades comerciales que hace Manchester United, se si comparan los datos, muestra que grandes diferencias entre los dos como ya fue explorado en la análisis financiera. Por ejemplo, lo que paga Pepsi a Boca Juniors comparado a lo que paga Vodafone a Manchester United es casi siete veces menos.<sup>169</sup>

También la cantidad que recibe Manchester United por su participación en amistosos y torneos internacionales como la Copa de Paz, aunque no hay cifras de eso, se supone que sería mucho más que la que recibe Boca Juniors. No hubo cifras de lo que fue pagado a Manchester United para participar en partidos en las giras de Japón y los EEUU pero si se supone que la cantidad sería más cerca de la otro equipo europeo de mucho éxito, el Real Madrid de España que recibió una suma de US\$ 18 millones para jugar dos partidos amistosos en Japón.<sup>170</sup>

Un problema para Boca Juniors es que aunque ahora tiene una estratégica global, todavía tiene un grupo de proveedores de merchandising «débiles» según un reportaje hecho por Dow Jones News. Ese mismo reportaje dice que «los más de 300 productos Boca -desde vasos con la cara de Diego Maradona hasta sábanas con el escudo auriazul- son producidos por unas 60 firmas argentinas de dimensiones muy pequeñas, con falta de capital de trabajo y de maquinarias para incrementar la producción».<sup>171</sup>

Aunque parece que Mauricio Macri, ha solucionado el problema de no poder una entidad comercial al crear la Boca Crece SA para manejar los asuntos

Boca Juniors no ha podido diversificar su producto como ha hecho Manchester United. Hasta ahora, el equipos inglés tiene una gama de productos mayor de la que Boca Juniors.

El mercado asiático es un mercado claramente estratégico para Manchester United, debido a su estimado número de 30 millones de hinchas allá y el alto poder adquisitivo de ese mercado.<sup>172</sup> Sin embargo, no ha comprado un jugador asiático como ha hecho Boca Juniors. Este puede ser debido a que el nivel futbolístico de jugadores de esos países no es tan alto como el europeo o sudamericano. Hecho que apoya esa información es que todos los dos jugadores que Boca Juniors ha comprado hasta ahora han fracasado.<sup>173</sup>

---

169. Ver la sección «Análisis financiero»

170. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía.

<http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

171. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía.

<http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

172. ANON, (fecha desconocida), River y Boca internacionalizan sus marcas. Dow Jones Newswires en base a América Economía.

<http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>

173 Yao jugó ni un partido y el Japonés Takahara marco ni un gol.

## Conclusión

La principal semejanza entre los dos equipos está en el aspecto deportivo. Boca Juniors y Manchester United están entre los dos más exitosos en la historia del fútbol en sus países, particularmente en los últimos quince años. El éxito de los dos equipos en sus respectivas competiciones domésticas ha resultado que ellos han podido clasificar casi todos los años para los prestigiosos torneos continentales como la Liga de Campeones y la Copa Libertadores. Clasificar para estos torneos es una fuente de ingresos importante, dado que los equipos reciben grandes cantidades de dinero por todos los partidos que juegan en estos torneos. Eso les da una ventaja estratégica sobre sus rivales domésticos que les ayuda ser un equipo exitoso a nivel doméstico. También, al clasificar para estos torneos, sus partidos son vistos por una audiencia internacional. Eso les ayuda en sus actividades comerciales con el objetivo de generar ingresos.

El estado financiero de los dos equipos es muy distinto. Mientras que Manchester United es el equipo más rico en el mundo de fútbol, Boca Juniors, en el año 2003 tenían deudas estimadas de US\$ 40 millones. Hay una falta de información definitiva sobre los ingresos anuales de Boca Juniors pero informalmente se puede estimar que los ingresos de Manchester United son aproximadamente 16 veces más que las de Boca Juniors. Como hemos analizado, algunas de las razones por esta diferencia incluyen las situaciones económicas distintas de los dos países, la corrupción que existe en el fútbol argentino y las distintas leyes que gobiernan el fútbol en Inglaterra y Argentina. A pesar de la mala situación financiera de Boca Juniors, es el equipo que más poder adquisitivo tiene en su país, igual que Manchester United en Inglaterra. Sin embargo, una comparación directa entre Boca Juniors y Manchester United muestra grandes diferencias.

Debido a las diferencias entre las leyes que gobiernan el fútbol argentino y el fútbol inglés, Boca Juniors y Manchester United tiene estructuras y objetivos distintos. No se puede afirmar que una estructura es mejor que la otra, porque las dos estructuras tienen varias ventajas y desventajas. Boca Juniors no puede ser una entidad comercial con fines de lucro y no puede listarse en la bolsa de valores como Manchester United. Como consecuencia, no tiene las mismas opciones de generar ingresos a través de listarse en la bolsa de valores o diversificando su actuación ofreciendo productos financieros como Manchester United. Sin embargo, Boca Juniors ha adoptado varias medidas para poder generar más ingresos como la creación de la compañía Boca Crece SA, que maneja sus actividades comerciales y la creación por su presidente de un fondo de inversión usado para comprar jugadores.

Manchester United, por el otro lado, ser una compañía pública lo ha ayudado en lograr una situación financiera muy buena. Pero con esa estructura hay algunas problemas, principalmente que el dueño del equipo los socios del club (o elegidos por ellos) y si son los accionistas. Así, los hinchas del equipo no tiene su control y si alguien compra más que 75% de las acciones del club efectivamente tendría poder total en las decisiones del equipo que podrían ser, incluso, en contra de los deseos de los hinchas. Eso, de hecho, es exactamente lo que ha pasado en las últimas semanas en Manchester United con la compra de ellos por Malcolm Glazer. Muchos hinchas de Manchester United están amenazando dejar de apoyar al club. Boca Juniors bajo de su estructura no tiene problemas así.

A pesar de que las leyes nacionales no lo permiten ser una entidad comercial, Boca Juniors ha adoptado varias de las mismas actividades comerciales que tiene Manchester United. La diferencia más grande entre los dos es que adoptar estas estrategias es un concepto relativamente nuevo para Boca Juniors mientras que Manchester United tiene mucha experiencia en hacer estas actividades. Muchos analistas consideran que Manchester United es el equipo de fútbol que revolucionó el mercadeo en la industria. Para Boca Juniors lograr el mismo éxito de Manchester United en estas actividades sería un camino muy largo. Principalmente porque equipos sudamericanos tiene una desventaja comparado a los equipos europeos que los campeonatos europeos y la Liga de Campeones tienen mucho más cobertura internacional que los campeonatos sudamericanos y la Copa Libertadores. Es esa cobertura internacional que facilita la venta de mercadeo y otras actividades comerciales en un gran nivel.

Manchester United, a pesar de que es muy exitoso en su mercadeo internacional y recibe tanta cobertura fuera de Inglaterra, todavía tiene mucho espacio para poder ganar más dinero con sus actividades comerciales y la venta de merchandising a nivel internacional. Algunas de las alianzas que Manchester United ha hecho van a ayudarlo en alcanzar estos objetivos, como por ejemplo contar con un minorista en Japón y su alianza con Nike. Boca Juniors está tratando de hacer la misma cosa y también tiene acuerdos con Nike y

un minorista japonesa. Sin embargo Boca Juniors antes de poder vender su merchandising a nivel continental tiene que contratar con proveedores de merchandising mejores de los que tiene en este momento.

Hoy en día, el fútbol no es solamente un deporte sino una industria. Más que nunca, el éxito deportivo esta vinculado a buenas finanzas y la lista de equipos exitoso deportivamente dentro de los países y continentes esta parecida a la lista de equipos exitosos financieramente, particularmente dentro de Europa. Una comparación entre un equipo europeo y un equipo sudamericano como hemos hecho muestra que uno de ellos tiene finanzas buenas y el otro tiene finanzas pésimas. Mismo que Boca Juniors mejore su salud financiera al largo de los años, todavía tendría una suma de ingresos modesta comparada a la de Manchester United, considerando el contexto económico de la propia Argentina. Su única salida sería recibir mucho más dinero de empresas internacionales y de hinchas conquistados alrededor del mundo. Lograr estas dos cosas podría ser el gol más importante su larga historia.

## Bibliografía:

1. ALABARCES, P., (Universidad de Buenos Aires), Abstract from: Football Fans and the Argentine crisis of 2001-2, In: Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
2. ÁLVES, D., (2005) Ex-jugador de Boca Juniors y técnico de fútbol argentino. Entrevista personal
3. AMIS, J.M., GERRARD, B. & XIMÉNEZ, S.T., (10/03/2004). El rendimiento de las empresas cotizantes [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil\\_03\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil_03_industria.asp)
4. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (10/10/03), La evolución del fútbol inglés en la bolsa de valores. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Mercado%20burs%E1til_02_industria.asp)
5. AMIS, J.M., GERRARD, P., & SANDOVAL TORRES, J.L.J., (fecha desconocida) El visionario Sir John Hall [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil\\_05\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil_05_industria.asp)
6. ANON, (13/05/2005). Fans rage at Glazer takeover move. [http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man\\_utd/4541093.stm](http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man_utd/4541093.stm)
7. ANON, (02/05/2005). Plan to block Glazer Man United bid. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4503879.stm>
8. ANON, (08/07/2004). Club set to quit stock exchange. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/wear/3875843.stm>
9. ANON, (15/04/2005). Fans oppose fresh Glazer approach. [http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man\\_utd/4447487.stm](http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man_utd/4447487.stm)
10. ANON, (15/04/2005). Man Utd board mull Glazer Offer. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4447185.stm>
11. ANON, (2/07/2005). Beckham ties up Real Madrid move. <http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/3026196.stm>
12. ANON, (2003) Una tendencia en común. *La Nación Deportiva*. 28/07/2003. p.4
13. ANON, (2003). Foja Cero. *La Nación Deportiva*. 13/09/2003. p. 5
14. ANON, (2003). La violencia fuera de las tribunas. *La Nación Deportiva*. 2/10/2003. p. 16
15. ANON, (2004) Farías a River. *La Nación Deportiva*. Sábado 10 de enero de 2004, p. 3.
16. ANON, (2004), *River y Boca internacionalizan sus marcas*. Dow Jones Newswires en base a América Economía. <http://www.nacionaldigital.com/actualidad/0192.htm>
17. ANON, (2004). La guía del Clausura. *La Nación Deportiva*. 13/02/2004. p. 4.
18. ANON, (2005) La danza de la fortuna. *La Nación Deportiva*. 12/01/2005. p. 3
19. ANON, (24/9/2004), Boca con línea de vinos. <http://www-ni.laprensa.com.ni/archivo/2004/junio/09/deportes/deportes-20040609-05.html>
20. ANON, (28/04/2005). Glazer given deadline on Man Utd. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4494159.stm>
21. ANON, (28/04/2005). Man Utd's statement on Glazer proposal. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4494315.stm>
22. ANON, (fecha desconocida), Boca vende. <http://www.revistanueva.com/00651/nota03/>
23. ANON, (fecha desconocida), El superclasico de los negocios. [http://www.fortuna.uolsinetis.com.ar/edicion\\_0051/nota\\_tapa/nota\\_tapa.htm](http://www.fortuna.uolsinetis.com.ar/edicion_0051/nota_tapa/nota_tapa.htm)
24. ANON, BBC NEWS, (9/04/1999). Football shares collapse. [http://news.bbc.co.uk/1/hi/special\\_report/1999/03/99/murdochs\\_big\\_match/315583.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/special_report/1999/03/99/murdochs_big_match/315583.stm)
25. ANON, BBC NEWS. (9/09/1998). United accepts £623M BSkyB bid. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/167564.stm>
26. ANON, *Denuncias contra presidente de Boca irán a los tribunals* [online]. Available from: <http://www.futbolargentino.com/AutoNoticias/DetalleNoticia57865.asp> [Accessed 26 March 2005].
27. ANON, LA NACION. 5/04/2005. La guerra entre las barras. [http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota\\_id=693378&aplicacion\\_id=12](http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=693378&aplicacion_id=12)
28. ANON, *Los objetivos de Macri*. [online]. Available from: <http://www.bocajuniors.com.ar/notacompleta.cfm?id=5032> [Accessed 5 April 2005].
29. BANKS, S. (2002). *Going Down: Football in Crisis*. Edinburgh: Mainstream Publishing.
30. BEER, C., (2003). La fiesta popular. *La Nación Deportiva*. 12/07/2005. p. 8-9.
31. BROWN, A., & WALSH, A., (1999). *Not for Sale: Manchester United, Murdoch and the Defeat of BSkyB*. Mainstream Publishing: Edinburgh.
32. CABALLERO, R., (21/06/2004). La caída de la Sociedad Deportiva Lazio. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Italia\\_salvaci%F3n\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Italia_salvaci%F3n_industria.asp)
33. CROLLEY, L., & DUKE, V., (Univeristy of Liverpool), Abstract from: Football and the effects of La Crisis

- in Argentina, In: *Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003*, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
34. DE MELO, L., M., (UFRJ), Abstract from: *Brazilian Football: technical success and economic failure*, In: *Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003*, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
  35. DE TOMASO, F., (Blanquiceleste SA), Abstract from: *The fall and rise of Racing Football Club*. In: *Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003*, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
  36. ESPORTEBIZZ. 05/05/2005. BC argentino aumenta controle sobre transferências. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  37. ESPORTEBIZZ. 12/07/2003. Empresa argentina abrirá bares temáticos de Flamengo e Corinthians. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  38. ESPORTEBIZZ. 14/09/2003. Boca Juniors e TAM próximos de parceira. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  39. ESPORTEBIZZ. 16/12/2003. Conmebol define calendário da Libertadores. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  40. ESPORTEBIZZ. 18/10/2004. Boca Juniors é a torcida que mais cresce em Buenos Aires. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  41. ESPORTEBIZZ. 19/11/2003. Boca terá canal de televisão. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  42. ESPORTEBIZZ. 19/11/2004. Porsche fecha com o Boca Juniors e se 'veste' de azul e ouro. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  43. ESPORTEBIZZ. 2/02/2004. Transferências de atletas renderam ao Boca mais de US\$ 60 milhões. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  44. ESPORTEBIZZ. 2/07/2003. Partida final da Libertadores será transmitida para 85 países. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  45. ESPORTEBIZZ. 20/10/2003. Boca Juniors quer entrar na China. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  46. ESPORTEBIZZ. 23/08/2004. Boca Juniors anuncia patrocínio ao rali. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  47. ESPORTEBIZZ. 27/01/2005. Coréia do Sul vai abrigar a 2ª edição da Copa da Paz. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  48. ESPORTEBIZZ. 27/12/2004. Argentina lucrou US\$ 700 milhões exportando jogadores em dez anos. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  49. ESPORTEBIZZ. 3/02/2004. Boca Juniors renova contrato com Pepsi. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  50. ESPORTEBIZZ. 6/08/2004. Boca Juniors lança licitação internacional para buscar patrocinador. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
  51. FINESSI, H., (2003). Confianza cero. *La Nación Deportiva*. 11/09/2003. p. 16.
  52. GARCIA, H., & MUGLIA, V. La camiseta de Boca es azul y (vale) oro. (2004, 27 de enero). *Diario Deportivo Olé*. Pp.16-7
  53. GARRAHAN, M., (2003, April 26/27). The fabulous football money machine. *The Financial Times*. FT Money and Business pg. 3.
  54. GILBERT, A., (University College, London), Abstract from: *The economics and Geography of football*, In: *Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003*, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
  55. GOLDBLATT, D. (2002). *World Football Yearbook 2002-3*. London: Dorling Kindersley.
  56. GOODMAN, M., (08/05/2005). Rivals fear Chelsea's growing power. <http://business.timesonline.co.uk/article/0,,11472-1602104,00.html>
  57. GORMAN & CALHOUN, (1994)), *The name of the game: The business of Sports*. John Wiley & Sons Inc: USA.
  58. GRIMES, A. The Beckham brand: Real Madrid vs Manchester United in the Far East. In: Doole, I., & Lowe, R. (2004). *International Marketing Strategy*. 4<sup>th</sup> edition. London: Thomson Learning, pp. 95-6
  59. GUILIANOTTI, R., (2002). *Sociologia do futebol: Dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. [Original title: *Football: A sociology of the global game*, 1999]. São Paulo: Nova Alexandria.
  60. GUILIANOTTI, R., (University of Aberdeen), Abstract from: *Football South America and Globalization*. In: *Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003*, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)

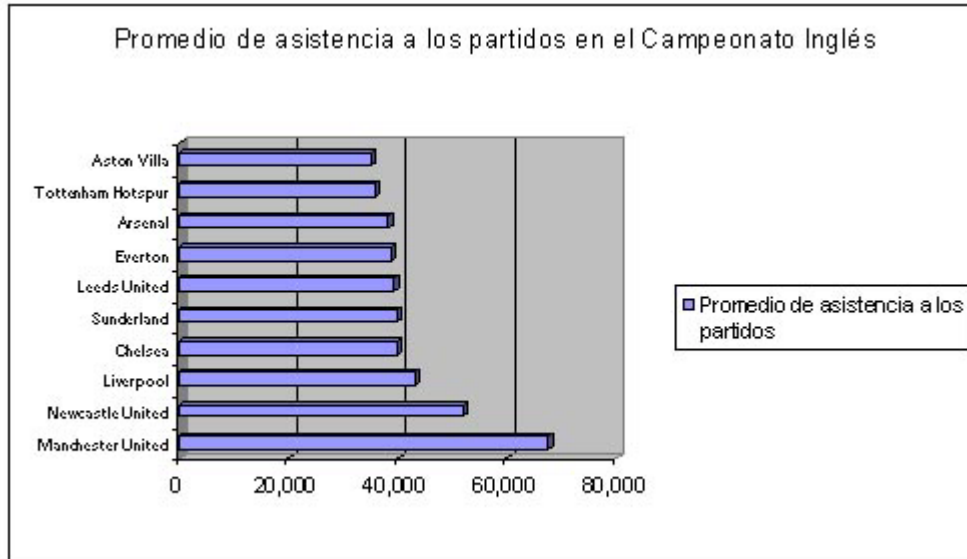


61. HAMIL, S., MICHIE, J., OUGHTIN, C., & WARBY, S., (2000). Football in the Digital Age: Whose Game is it Anyway, Mainstream Publishing: Edinburgh.
62. HILL, C.W.L., (2003) International Business: Competing in the global marketplace. 4<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill.
63. HOLLAND, M., (2004). Guide to citing Internet sources [online]. Poole: Bournemouth University. Available from: [http://www.bournemouth.ac.uk/library/using/guide\\_to\\_citing\\_internet\\_sourc.html](http://www.bournemouth.ac.uk/library/using/guide_to_citing_internet_sourc.html) [Accessed 24 March 2005].
64. HOLLENSSEN, S. Manchester United: Trying to establish a global brand. (2004). Global Marketing. 3<sup>rd</sup> edition. Madrid: Prentice Hall, pp. 108-111
65. HUGHES, I., (22/03/2005). Man Utd fall short on and off the pitch. [http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man\\_utd/4369143.stm](http://news.bbc.co.uk/sport1/hi/football/teams/m/man_utd/4369143.stm)
66. KELLY, N., & ROWAN, E., (2003). Manchester United: The Untold Story, Michael O'Mara Books Limited: London.
67. LANDAU, E., Abstract from: Foreign investment in Brazilian Football. In: Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
68. LEBLEBIDJIAN, C., (2003). En el fondo ganaron todos. La Nación Deportiva. 30/09/2003. p. 8-9.
69. LIMA, M.,S., 28/10/2004. México se consolida como o maior mercado do futebol latino-americano. ESPORTEBIZZ. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
70. LOURES, A., (Clube Atlético Paranaense), Abstract from: The transformation of Atlético Paranaense, In: Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
71. MARCOTTI, G. (2005). Interfering with Corinthians Spirit. The Times Newspaper. The Game, February 14, pg. 6-7.
72. McLUSKEY, D., (11/10/2004). Manchester United Shares Rise on Report Duo May Sell. Bloomberg
73. MOLINA, G., (2004). Una mirada crítica a la estructura empresarial del fútbol latinoamericano. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/mercados/Mercados\\_Per%FA01\\_04.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/mercados/Mercados_Per%FA01_04.asp)
74. MORA y ARAUJO, M., Abstract from: South American footballers in the Premiership: Round pegs in square holes. In: Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
75. MORANTES, C., (2003). La diversificación de la marca Boca. [En línea]. Accessed at: [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina\\_04\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina_04_industria.asp) [Accessed on: 05/05/2005]
76. MORANTES, C., (10/12/2003), Fondo de inversión, un rentable juego bursátil. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina\\_03\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina_03_industria.asp)
77. MORANTES, C., (2003). Un imperio que creció en Argentina al calor del poder político. [En Línea]. Accessed at: [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina\\_02\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina_02_industria.asp) [Accessed on: 05/05/2005].
78. MORANTES, C., (2005). El perfil del empresario que reinventó la marca Boca. [en línea]. Accessed at: [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina\\_01\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Argentina_01_industria.asp) [Accessed on 5/5/2005].
79. NORTHCROFT, J., (01/05/2005). Taken on trust. <http://business.timesonline.co.uk/article/0,,11472-1592522,00.html>
80. ORION, R., S., (17/05/2005), La marca Manchester United es americana. [http://www.deporteynegocios.com/soccer/industria/Glazer\\_Manchester.asp](http://www.deporteynegocios.com/soccer/industria/Glazer_Manchester.asp)
81. ORION, R.S., (09/02/2005). El ajedrez comercial de Peter Kenyon en la empresa Chelsea. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Ing%E9s\\_ajedrez\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Ing%E9s_ajedrez_05.asp)
82. ORION, R.S., (09/02/2005). Una propuesta 'indecente' de 1.560 millones de dólares. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Ing%E9s\\_propuesta\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Ing%E9s_propuesta_05.asp)
83. ORION, R.S., (09/05/2005). El bajonazo de la marca Manchester United. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited\\_bona\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited_bona_industria.asp)
84. ORION, R.S., (10/09/2004). Los factores que alteran el comportamiento bursátil. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil\\_factores\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil_factores_industria.asp)
85. ORION, R.S., (24/08/02). El valor agregado del mercado bursátil. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil\\_06\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Bursatil_06_industria.asp)
86. ORION, R.S., (29/9/2004). Bajonazo financiero y transparencia de negocios [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited\\_bona\\_industria.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/ManchUnited_bona_industria.asp)
87. PRINCE, D., & BERESFORD, P., (2005). Football Rich List 2005. FourFourTwo Magazine. Free supplement with January 2005 issue.

88. RACHMAN, G., (The Economist), Abstract from: The football business in South America: Beautiful game, ugly business, In: Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
89. ROMÃO, E., 13/04/2005. Critério para a divisão das cotas de TV da Série A deve mudar. ESPORTEBIZZ. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
90. RUYA, A., (2003) San Lorenzo rearma sus finanzas. La Nación Deportiva. 16/07/2003. p16
91. SALAZAR, E., (Instituto Torcuato di Tella, Buenos Aires), Abstract from: The making of a candidate: Mauricio Macri, football and politics in the race for Mayor of Buenos Aires. In: Fútbol, Futebol, Soccer: Football in the Americas, 30-31 October 2003, London: Beveridge Hall [http://www.sas.ac.uk/ilas/sem\\_football\\_abstracts.htm#taylor](http://www.sas.ac.uk/ilas/sem_football_abstracts.htm#taylor)
92. SANJIVI, D., (2001). Has Football Sold its Soul? The implications of the 2001 Premier League Agreement of Television Rights for Football Coverage. LLM/MA Dissertation: Westminster University, School of Law.
93. SOLHEKOL, K., (2005). Out of an arid desert and into a fertile valley. The Times Newspaper. The Game, March 14, pg. 4-5.
94. SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.
95. STOLK, M., T., C., (9/8/2004) Press release: Boca Juniors names Burson-Marsteller as its international communications agency. <http://www.bm.com/pages/news/releases/2004/press-08-09-2004>
96. TOMINO, P., (2003), Boca superó sus marcas históricas. La Nación Deportiva. 13/09/2003. p.4
97. TOMINO, P., (2004) Cuento Chino y Macri y otras negociaciones curiosas. La Nación Deportiva. Sábado 10 de enero de 2004, p. 5.
98. TORRES, J.L.L., (02/03/2005), Temor al mercado bursátil. [http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Espa%F1a\\_bolsa\\_05.asp](http://www.soccerbusinessonline.com/soccer/industria/Espa%F1a_bolsa_05.asp)
99. TOWLE, N., & HOUSTON, O., (13/10/2004). Shareholders United: S.U. Analysis of Putative Glazer Bid for United. Bloomberg.
100. VALDANO, J., (2003), Entrevista por REINOSO, S., en: La Nación Deportiva. p. 8-9.
101. VILARON, W., 15/09/2004. Especial: As marcas do futebol. ESPORTEBIZZ. [http://www.esportebizz.com.br/esporte\\_bizz/interna.asp](http://www.esportebizz.com.br/esporte_bizz/interna.asp)
102. WILSON, B., (02/08/2004). Feeble Football Shares risk relegation. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3912781.stm>
103. WILSON, B., (21/04/2005). Chelsea Chief: Man Utd vulnerable. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4468131.stm>
104. WILSON, B., (21/04/2005). Kenyon plots Chelsea's business future. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4469239.stm>

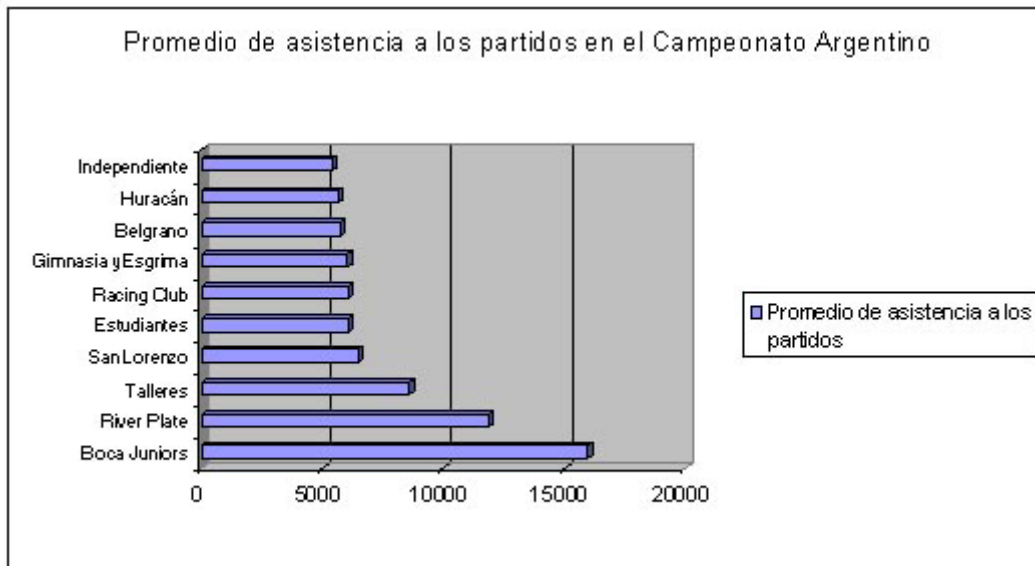
## Apéndices

### Apéndice 1:



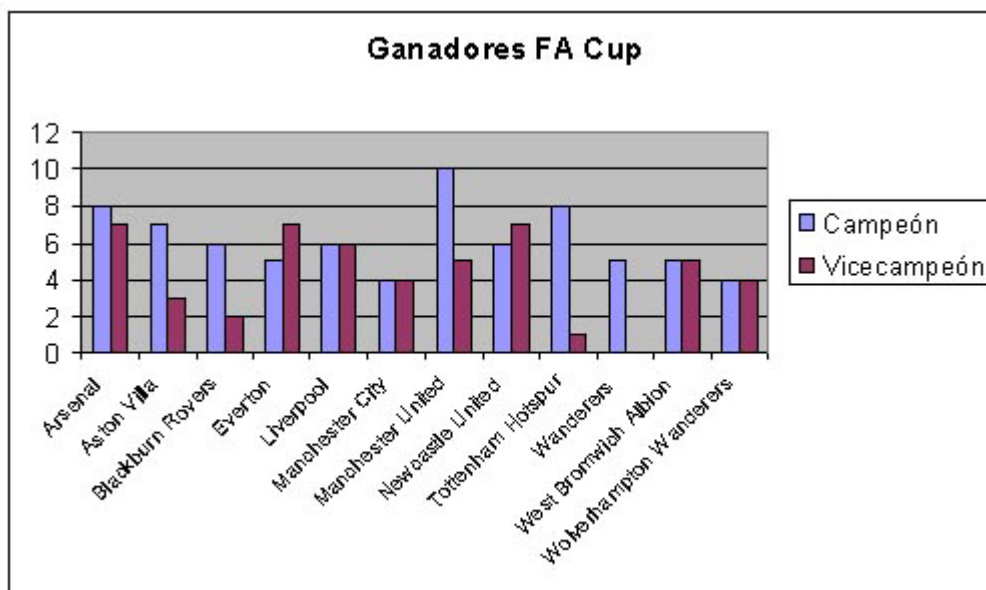
SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). Annual Review of Football Finance. London: Deloitte & Touche LLP.

### Apéndice 2:



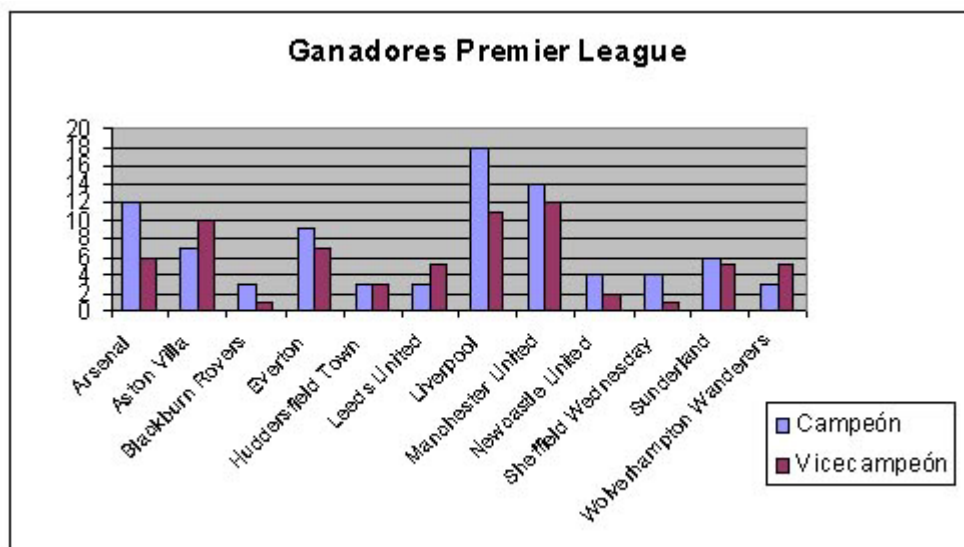
GOLDBLATT, D. (2002). World Football Yearbook 2002-3. London: Dorling Kindersley.

Apéndice 3:



GOLDBLATT, D. (2002). *World Football Yearbook 2002-3*. London: Dorling Kindersley.

Apéndice 4:



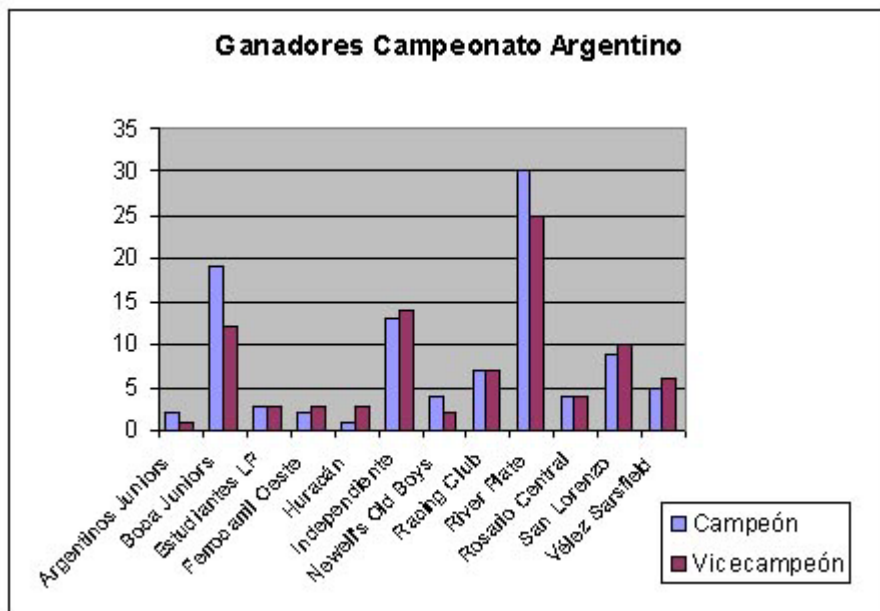
GOLDBLATT, D. (2002). *World Football Yearbook 2002-3*. London: Dorling Kindersley.

Apéndice 5:



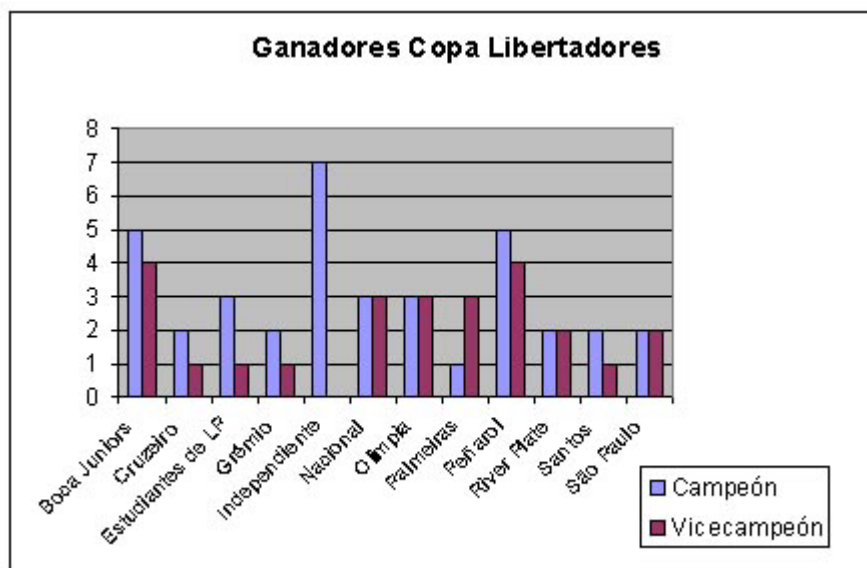
<http://www.eurotopfoot.com/gb/histgb1.php3>

Apéndice 6:



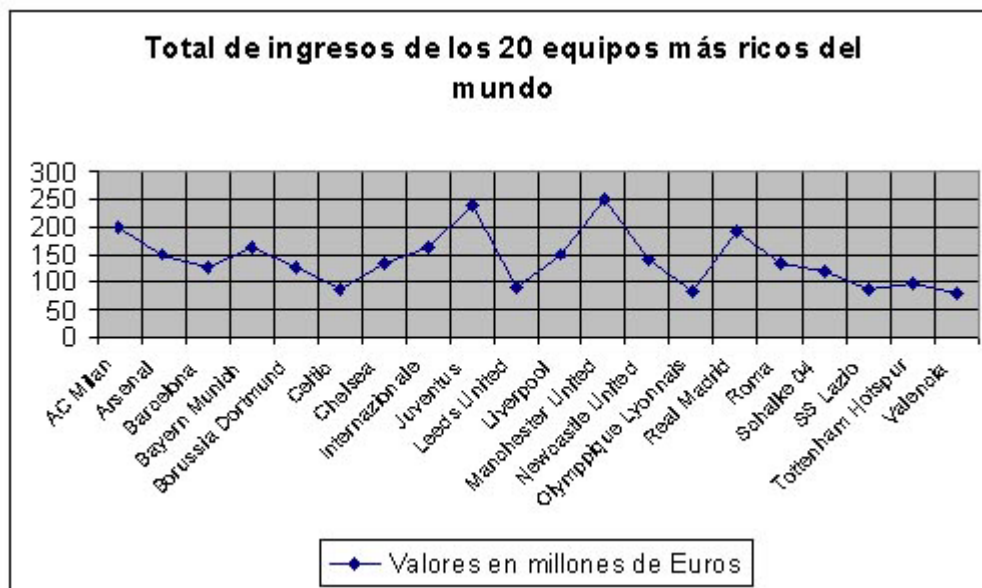
GOLDBLATT, D. (2002). *World Football Yearbook 2002-3*. London: Dorling Kindersley

Apéndice 7:



[http://www.conmebol.com/competiciones\\_evento\\_historial.jsp?evento=1081&ano=2005&slangab=S&id=57344](http://www.conmebol.com/competiciones_evento_historial.jsp?evento=1081&ano=2005&slangab=S&id=57344)

Apéndice 8:



SPORTS BUSINESS GROUP AT DELOITTE, (August 2004). *Annual Review of Football Finance*. London: Deloitte & Touche LLP.



