

CLUBES

La 'táctica' empresarial del Manchester City: ¿cómo funciona el primer hólding futbolístico?

El grupo, que sigue sin alcanzar la rentabilidad tras haber invertido más de 1.000 millones de libras, asume parte de los costes administrativos de los clubes que controla. La selección de franquicias, entre la expansión de marca y control del talento.

Marc Menchén
24 ago 2017 - 05:00

manchester city

Ferran Soriano tenía una visión cuando era vicepresidente económico del FC Barcelona, pero está siendo en el Manchester City donde está pudiendo desplegar todas las ideas que tenía en torno a la industria del fútbol y que plasmó en su libro *La pelota no entra por azar*. Porque el plan que está ejecutando en Reino Unido, el de un hólding futbolístico con equipos en todos los continentes, con el Girona FC como última adquisición, ya la intentó ejecutar en su día con una franquicia blaugrana en Miami. El proyecto no fructificó, pero la idea se la guardó en un cajón y hoy luce en todo su esplendor, a través de una estructura de hólding que permite liberar al club de la Premier League de las pérdidas que provocan de entrada estas inversiones.

Tras salir del Barça en 2009 y pasar por la aerolínea Spanair, Soriano fichó a finales de 2012 por los *citizen* con la misión de crear City Football Group (CFG), una corporación cuyo activo más importante es el conjunto de la Premier League, pero a partir del cual se han creado unos servicios centrales que hoy trabajan para los otros cinco equipos que ha creado o adquirido durante el último lustro. Y no se han escatimado recursos: el jeque Mansour bin Zayed Al Nahyan ha aportado más de 1.000 millones de libras (1.091 millones de euros) desde que se hizo con la propiedad en 2008-2009, periodo de tiempo en el que ha soportado unas pérdidas de algo más de 747 millones de libras (815 millones de euros), según datos recopilados en el Registro Mercantil de Reino Unido.

Los números rojos empezaron a rebajarse con la llegada del ejecutivo catalán, que también supuso un giro en la política deportiva, con la decisión de realizar una fuerte inversión en una ciudad deportiva y la expansión internacional. Un proyecto a largo

plazo, sobre el que el propio City explica en sus cuentas de 2015-2016 que no generará beneficios hasta dentro de tres años, pese a que el conjunto británico a nivel individual sí haya logrado ya corregir el déficit estructural que arrastraba. *Brotos verdes* que convencieron al fondo China Media Capital Holdings, que invirtió 298 millones de libras (325 millones de euros) en la compra del 13,79% del grupo.

¿Qué promete Soriano para convencer a los inversores de la viabilidad del proyecto? Acceso a una entidad que, a falta de histórico como club global, ha construido una red de clubes a modo de filiales que le permiten estar hoy en día presente en varios de los principales mercados de forma directa y continuada, algo que otras grandes marcas deportivas no pueden hacer. Es decir, posibilidad de presencia global con activaciones locales en cada mercado. Su primera apuesta fue en 2013 el New York City de la Major League (MLS), del que controla el 80% y en el que en su día se dijo que se habían invertido 100 millones de dólares junto a los New York Yankees de la MLB, que controlan el 20% restante.

A este proyecto le siguieron en 2014 la compra del 100% del Melbourne City, en Australia, y del 19,9% del Yokohama Marinos, cuya mayoría accionarial está en manos de Nissan, a su vez uno de los patrocinadores globales de los *citizen*. Tras unos años de pausa, en los que han sido necesarios ejecutar y digerir las inversiones en la ciudad deportiva y la ampliación del estadio, la entidad ha retomado sus planes de expansión global, aunque ahora con una idea más enfocada hacia la formación y la detección del talento.

En abril de 2017 se anunció de una tacada la compra del Club Atlético Torque, que milita en la Segunda División de Uruguay, al tiempo que se sellaba un acuerdo de colaboración con el Atlético de Venezuela, de Primera División de este país. Estas operaciones le han permitido doblar la red de scouting en Latinoamérica, mientras que ahora la compra del 44,2% del Girona FC le da acceso a una entidad en la que foguear a los jóvenes talentos que ficha e incluso disponer de una nueva pata formativa en la élite que le permita controlar antes de tiempo a las promesas del fútbol español.

Se trata de ampliar aún más la red de formación que, en algún momento, sirva para rebajar las altas inversiones que debe hacer cada temporada en fichajes. Para ello tampoco se escatimaron recursos, y a finales de 2014 se culminó una inversión de casi 200 millones de libras en la construcción de la Manchester City's Academy, en la que entrenan 173 jugadores de entre 9 y 16 años, el 61% de los cuales han nacido en la ciudad. La instalación, ubicada junto al Etihad Stadium, está formada por un estadio para el filial y el femenino, 16 campos de fútbol e instalaciones que incluyen un gimnasio, centro médico, clínica de rehabilitación, aulas y residencia para futbolistas.

A esta inversión le siguió la ampliación del estadio, que no es propiedad de CFG, sino que pertenece al Ayuntamiento de Manchester. La entidad tiene un contrato de alquiler por 250 años que se firmó en 2003. El club destinó 60 millones de libras para elevar el aforo por encima de los 55.000 espectadores con una tercera gradería en el fondo sur, además de renovar la oferta VIP. Tras las obras, se registraron 54.041 aficionados en cada partido como local durante la Premier League en 2015-2016, lo que se tradujo en 8.000 personas más de media y en un aumento del 21% en la recaudación por *matchday*.

El personal dependiente del Manchester City se ha reducido en los últimos cuatro años, al tiempo que crecía la estructura de City Football Group

Pero, ¿quién realiza todas estas inversiones? ¿Manchester City o City Football Group? ¿A quién pertenece la marca? ¿Y quién paga al personal de oficinas? Desde su creación, el holding ha pasado de 222 empleados vinculados al área deportiva, incluidos jugadores, a un total de 325 al cierre de 2015-2016, mientras que el personal administrativo ha pasado de 227 a 405. Por el contrario, la plantilla que depende directamente de la sociedad que gestiona el club de la Premier ha pasado de 222 a 150 en el área deportiva y de 227 a 170 en oficinas. De esta manera, el club de la Premier ha logrado rebajar sus costes de personal, de 233 millones en 2012-2013 a 197 millones de libra en 2015-2016.

El trasvase de muchos trabajadores fue hacia las mercantiles City Football Services y City Football Marketing, que cuentan con 62 y 92 efectivos, según las últimas cuentas del Registro Mercantil. La primera posee la propiedad intelectual del City y se encarga de su explotación, mientras que la segunda diseña todas las campañas de interacción con los socios y da apoyo a la gestión comercial de todos los clubes *citizen*. En la actualidad, tienen oficinas en Abu Dhabi, Londres, Nueva York, Melbourne y Tokyo.

Ahora sumará a su lista al Girona FC, con la ambición de que todos sus activos comerciales sean un aliciente adicional para hacer seguir creciendo sus ingresos. Y está por ver si unirá sus activos a los de CFG, que ha conseguido que la aerolínea Etihad luzca en la camiseta de Manchester, Nueva York y Melbourne, y que Nissan, SAP, Hays, Nexen Tyre o Mundipharma apuesten por alianzas globales. Nike, por su parte, trabaja con las franquicias de la Premier y Australia, mientras que Adidas lo hace en Estados Unidos y Japón, por Umbro en Girona, que ahora podría beneficiarse de estas alianzas. Por el momento, no se ha anunciado ningún cambio.

Facturar, facturar y facturar es el reto que tiene por delante el h3lding, que ya ha conseguido que el Manchester City encadene dos a3os consecutivos en beneficios. El club catal3n, por su parte, deber3 aprovechar el ascenso a Primera para acabar de sanear su balance y construir un modelo de negocio sostenible. Mientras, City Football Group, el h3lding que escapa a al control de la Uefa, podr3 seguir soportando parte de los costes mientras consolidan una marca global. Y si llegan los t3tulos, mejor para la afici3n.