

**UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA**



**FACULTAD DE CIENCIAS DEL DEPORTE  
(TOLEDO)**

**LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE  
LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE  
LOS CLUBES DE FÚTBOL AL FINAL  
DE TEMPORADA**

**Tesis Doctoral  
Presentada por  
D. ABEL LÓPEZ BUSTO**

**Dirección**  
Dr. D. Ángel Antonio Barajas Alonso  
Dra. D<sup>a</sup>. Leonor Gallardo Guerrero

**TOLEDO 2014**







*“Si sabes gastar menos de lo que ganas, has encontrado la piedra filosofal”.*  
Benjamin Franklin



*A mi madre Soledad y a mi abuelo Justo por todos esos momentos en los que  
dijimos sí cuando la vida nos decía no.*







**UNIVERSIDADE  
DE VIGO**

**Dr. D. Ángel Antonio Barajas Alonso**, Profesor Titular de la Universidad de Vigo en la Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo,

Certifica

Que el trabajo de Tesis Doctoral desarrollado por el Licenciado Abel López Busto, titulado, **LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LOS CLUBES DE FÚTBOL AL FINAL DE TEMPORADA** ha sido realizado bajo mi dirección. En mi opinión, reúne los requisitos para proceder a iniciar los trámites pertinentes para la Comisión de Doctorado de la Universidad de Castilla-La Mancha y su posterior defensa ante tribunal.

Y para que conste, expido la presente certificación en Ourense, a 7 de julio de 2014.

Fdo. Dr. D. Ángel Antonio Barajas Alonso





**Dra. D<sup>a</sup>. Leonor Gallardo Guerrero**, Profesora Titular de la Universidad de Castilla-La Mancha en la Facultad de Ciencias del Deporte de Toledo,

Certifica

Que el trabajo de Tesis Doctoral desarrollado por el Licenciado Abel López Busto, titulado, **LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LOS CLUBES DE FÚTBOL AL FINAL DE TEMPORADA** ha sido realizado bajo mi dirección. En mi opinión, reúne los requisitos para proceder a iniciar los trámites pertinentes para la Comisión de Doctorado de la Universidad de Castilla-La Mancha y su posterior defensa ante tribunal.

Y para que conste, expido la presente certificación en Toledo, a 7 de julio de 2014.

Fdo. Dra. D<sup>a</sup>. Leonor Gallardo Guerrero



## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar, agradecer al Prof. Dr. D. Ángel Barajas Alonso y a la Prof. Dra. D<sup>a</sup>. Leonor Gallardo Guerrero la gran implicación que han tenido conmigo durante la realización de esta tesis y por haberme ayudado a encontrar el camino correcto de mis inquietudes. Quisiera además, reseñar su excelente apoyo en los malos y en los buenos momentos.*

*También agradecer al grupo de expertos que participó en la selección de las variables del estudio ya que sin su ayuda este trabajo carecería de la mejor coherencia.*

*Además me gustaría agradecer la ayuda y ánimos aportados por el Dr. D. Plácido Rodríguez Guerrero, el Dr. D. Ramón Eduardo García García, la Dra. D<sup>a</sup>. Marta García Tascón, el Dr. D. Pablo Burillo Naranjo, el Dr. D. José Luis Felipe Hernández, D<sup>a</sup>. María Plaza Carmona y al Dr. D. Jorge García Unae.*

*Asimismo, agradecer a mi familia y a mis amigos que sin duda alguna han estado ahí.*

*A todos ellos, muchas gracias, porque sin ellos esta tesis jamás vería la luz.*



# **LOS FACTORES EXPLICATIVOS DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LOS CLUBES DE FÚTBOL AL FINAL DE TEMPORADA**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Hoy día, el deporte es, cada vez más, una fuente de inspiración de estrategias, tácticas y prácticas para la gestión empresarial. Han sido varios los estudios realizados (Szymanski, & Smith, 1997; Szymanski & Kuypers, 1999; Barajas, 2004; Barajas, Fernández-Jardón & Crolley, 2005) los cuales, se han centrado en variables que en cierta medida tienen una repercusión en los resultados económicos. Con el presente estudio, y teniendo en cuenta los estudios actuales sobre economía del fútbol, especialmente aquellos que hacen referencia a la gestión de los clubes de fútbol profesional españoles, se plantea como objetivo conocer las variables relevantes de gestión que explican mejor el resultado neto, para así determinar qué factores explican los resultados económicos a final de temporada.

## **2. METODOLOGÍA**

Tras un análisis de contenidos de la literatura empresarial, se seleccionó una serie de variables que fueron objeto de estudio. Posteriormente, estas variables se clasificaron en seis bloques temáticos para que, de forma complementaria, un grupo de expertos emitiera un juicio colectivo y consensuado sobre el interés de la inclusión de dichas variables en el estudio. La configuración en bloques temáticos se referían a los ámbitos: organizativo, instalaciones, recursos humanos, económico-financiero, socioeconómico y competiciones. Para el estudio empírico se trabajó con datos de los clubes de fútbol de la Primera División española entre las temporadas 2007-2008 y 2009-2010. Se realizó un análisis de regresión con datos de panel para conocer la relación entre el conjunto de las variables independientes y el resultado neto (variable dependiente) que obtuvo cada club al finalizar la temporada.

### **3. RESULTADOS**

Se observa que, de las variables referidas al ámbito organizativo, en este caso, la existencia de un departamento de operaciones (DEPOPE) muestra una correlación significativa con el resultado neto. Además entre los factores económico-financieros que se analizan, resulta que los ingresos por publicidad (INGPUBLI) y los ingresos procedentes de la competición (INGCOM), muestran, una correlación significativa con respecto al resultado neto. Igualmente, se verifica que los clubes que han obtenido un resultado neto más favorable en la temporada anterior (RESULT2), también presentan un mejor resultado neto en la siguiente temporada. Entre los factores correspondientes al bloque de competiciones, existe correlación positiva entre el número de partidos jugados en competiciones europeas (NUMPARTEUR) con respecto al resultado neto. A lo que hay que añadir que los cálculos realizados indican que el resultado neto depende significativamente de la posición alcanzada por el club, especialmente, en la temporada anterior (POSIC2), siendo mucho más significativa en esta última. Por último, analizando la influencia de todas las variables de forma conjunta se obtuvo un modelo de regresión lineal múltiple basado en las variables: resultado neto de la temporada anterior (RESULT2), los ingresos totales (INGTOT), el número de jugadores europeos (NUMEUR) y los gastos financieros (GASFIN).

### **4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Analizando cada una de las variables de cada bloque por separado se obtiene que el diseño organizativo de los clubes, permite explicar el resultado neto a través de la existencia de un departamento de operaciones contribuyendo a que el resultado neto del club sea más alto. Además la trayectoria económico-financiera de los clubes explica el resultado neto presente. En este sentido, los clubes que han obtenido un resultado neto más favorable en la temporada anterior, también muestran un mejor resultado neto en la siguiente temporada. Igualmente, las competiciones en las que participan los clubes explican los resultados netos considerando el número de partidos jugados en competiciones europeas y la posición alcanzada en la Liga tanto en la última temporada como



en la anterior. Analizando las variables de forma conjunta se concluye que la variable de recursos humanos: número de jugadores europeos; y las variables económico-financieras: resultado neto de la temporada anterior, ingresos totales y gastos financieros conforman un modelo global que contribuye como una primera aproximación a predecir el comportamiento del resultado neto en cada temporada. El resultado neto de la temporada anterior, el número de jugadores europeos dentro de la plantilla y los gastos financieros, muestran efectos negativos sobre el resultado neto. Esto es debido a que, probablemente, los clubes en un intento de poder ser más competitivos en la siguiente temporada hacen uso de los beneficios económicos de la temporada anterior para hacer un equipo mejor, los cuales, debido a la irracionalidad de las inversiones realizadas en compras de jugadores europeos excesivamente caros no se ven correspondidos con mejores beneficios en la siguiente temporada.

# **THE EXPLANATORY FACTORS OF ECONOMIC RESULTS OF FOOTBALL CLUBS AT THE END OF SEASON**

## **1-INTRODUCTION**

Today, the sport is, increasingly, a source of inspiration for strategies, tactics and practices for business management. There have been several studies conducted (Szymanski, & Smith, 1997; Szymanski & Kuypers, 1999; Barajas, 2004; Barajas, Fernandez-Jardon & Crolley, 2005) which have focused on variables to some extent have an impact on economic performance. In the present study, and given the current studies on the economics of football, especially those that refer to management of Spanish professional football clubs, therefore seeks to know the relevant management variables that best explain the net profit, to determine what factors explain economic performance in a season.

## **2-METHODOLOGY**

After a content analysis of the business literature, a number of variables that were studied were selected. Subsequently, these variables were classified into six themes that, in a complementary way, a group of experts and issue an agreed collective judgment on the interest of the inclusion of these variables in the study. The configuration in thematic blocks related to areas: organizational, facilities, human, economic and financial, socioeconomic resources and competitions. For the empirical study has worked with data from the football clubs of the Spanish First Division between 2007-2008 and 2009-2010 seasons. Regression analysis with panel data was performed to understand the relationship between the set of independent variables and the net profit (dependent variable) obtained by each club at the end of season.

## **3. RESULTS**

It is noted that the variables related to the organizational level, in this case, the existence of an operations department (DEPOPE) shows a significant correlation with the net result. Apart from the economic and financial factors

discussed, is that the advertising revenue (INGPUBLI) and revenue from the competition (INGCOM) show, a significant correlation with respect to net income. Also, it is verified that the clubs who have obtained a more favorable net income in the previous season (RESULTNT2) also have a better net profit in the following season. Factors relevant to block competition, there is a positive correlation between the number of matches played in european competitions (NUMPARTEUR) compared to net profit. To which we must add that the calculations indicate that the net profit depends significantly on the position reached by the club, especially, in the previous season (POSIC2) position, being more significant in the latter. Finally, analyzing the influence of all the variables together a multiple linear regression based on the variables was obtained: net profit of the previous season (RESULTNT2), total revenue (INGTOT), the number of european players (NUMEUR) and financial costs (GASFIN).

#### **4-DISCUSSION AND CONCLUSIONS**

Analyzing each of the variables separately for each block is obtained that the organizational design of clubs, can explain the net profit by the existence of an operations department helping the club net profit is higher. Besides the economic and financial history of the clubs present net profit explains. In this sense, the clubs who have obtained a more favorable net profit in the previous season, also show a better net result in the following season. Similarly, the competitions in the clubs involved explain the net results considering the number of games played in european competitions and reached the league last season both as in the previous position. Analyzing variables jointly concluded that the human resource variable: number of european players; and the economic and financial variables: net profit of the previous season, Total financial income and expenses within an overall model that contributes as a first approach to predict the behaviour of net income in each season. The net profit of the previous season, the number of european players on the squad and financial expenses, shows negative effects on net profit. This is because the clubs in an attempt to be more competitive in the next season probably

make use of the economic profits of the previous season to a better team, which, due to the irrationality of the investments made in purchases of overpriced European players are not matched best profits in the following season.





## ***ÍNDICE DE CONTENIDOS***





*ÍNDICE*

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL ESTUDIO .....</b>	<b>9</b>
1.1. Introducción .....	11
1.2. Revisión bibliográfica .....	12
1.3. Grupo de discusión con expertos .....	19
1.3.1. Selección de expertos .....	20
1.3.2. Construcción del guión para el grupo de expertos.....	22
1.3.3. Procedimiento de la reunión para la discusión con el grupo de expertos .....	23
1.3.3.1. Validez y fiabilidad de la información aportada por el grupo de expertos .....	24
1.3.4. Selección de variables relevantes por parte de los expertos .....	26
1.3.5. Definición de la variable dependiente .....	28
1.3.6. Descripción de los modelos de estudio .....	28
1.4. Análisis estadístico de las variables de estudio .....	29
1.4.1. Selección de la muestra de clubes para el análisis de regresión .....	30
1.4.2. Búsqueda y medición de las variables de estudio.....	30
1.4.2.1. Búsqueda y medición de las variables referidas al diseño organizativo.....	31
1.4.2.2. Búsqueda y medición de las variables referidas a las instalaciones .....	32
1.4.2.3. Búsqueda y medición de las variables referidas a los recursos humanos.....	32
1.4.2.4. Búsqueda y medición de las variables referidas a los aspectos económico-financieros .....	34
1.4.2.5. Búsqueda y medición de las variables referidas a los aspectos socioeconómicos.....	34

---

1.4.2.6. Búsqueda y medición de las variables referidas a las competiciones en las que participan.....	34
1.4.3. Descripción de los análisis realizados .....	36
<b>CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL .....</b>	<b>39</b>
2.1. Introducción .....	41
2.2. Elementos de carácter organizativo en los clubes de fútbol españoles .....	44
2.2.1. Número de accionistas.....	45
2.2.2. Número de abonados o socios .....	46
2.2.3. Distribución de la propiedad de capital dispersa .....	47
2.2.4. Participación de capital público en la sociedad y el porcentaje de patrocinio público .....	47
2.2.5. Estructura organizativa de los clubes .....	48
2.2.5.1. Antigüedad de la organización .....	48
2.2.5.2. Número de departamentos .....	49
2.2.5.3. Tamaño de la organización .....	49
2.2.5.4. Dirección y/o departamento de operaciones .....	50
2.3. Papel de las instalaciones en la gestión de un club .....	52
2.3.1. Existencia de un estadio propiedad del club .....	53
2.3.2. Localización del estadio .....	54
2.3.3. Valor económico del estadio .....	55
2.3.4. Aforo .....	55
2.3.5. <i>Hospitality</i> .....	56
2.3.6. Negocios paralelos .....	56
2.3.7. Plan de accesibilidad .....	57
2.3.8. Plan de calidad.....	58
2.3.9. Plan de gestión.....	59
2.3.10. Plan de mantenimiento .....	59
2.3.11. Años construido .....	60

---

2.4. Los recursos humanos deportivos .....	61
2.4.1. Entrenadores.....	61
2.4.1.1. Experiencia de los entrenadores en el club .....	62
2.4.1.2. Cambios de entrenador durante o al final de la temporada.....	62
2.4.2. Jugadores .....	63
2.4.2.1. Jugadores de la cantera.....	64
2.4.2.2. Jugadores procedentes de otros clubes .....	64
2.4.2.3. Jugadores procedentes de otros países .....	65
2.4.3. Variables de gestión de recursos humanos relacionadas con la maximización del rendimiento de la plantilla .....	66
2.4.3.1. Número total de jugadores en la plantilla .....	66
2.4.3.2. Edad de los jugadores.....	67
2.4.3.3. Experiencia media alta de los jugadores y número medio de equipos previos .....	68
2.4.3.4. Ranking de los jugadores en la Liga .....	68
2.4.3.5. Jugadores convocados por su selección nacional .....	69
2.5. Descripción de las variables económico-financieras de los clubes de fútbol españoles .....	69
2.5.1. Las fuentes de ingresos de los clubes profesionales .....	70
2.5.2. Los principales gastos de los clubes profesionales .....	73
2.5.3. Las fuentes de financiación de los clubes .....	76
2.6. El entorno socioeconómico en el fútbol.....	77
2.7. Las competiciones para describir el comportamiento económico de los clubes .....	81
2.7.1. Número de competiciones en las que participan .....	82
2.7.2. Número de temporadas en la Primera División.....	83
2.7.3. Número de trofeos conseguidos en competiciones nacionales e internacionales .....	83

---

2.7.4. Número de partidos jugados en competiciones europeas .....	84
2.7.5. Número total de partidos jugados durante la temporada .....	84
2.7.6. Número de partidos ganados durante la temporada .....	85
2.7.8. Posición alcanzada en la Liga .....	85
2.7.9. Porcentaje de victorias.....	86
2.7.10. Margen de la victoria.....	86
2.7.11. Puntos conseguidos durante la temporada .....	87
2.7.12. Diferencia de los puntos de cada club al final de temporada respecto a la media.....	87
<b>CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA EN LA PRIMERA DIVISIÓN DEL FÚTBOL ESPAÑOL .....</b>	<b>91</b>
3.1. Introducción .....	93
3.2. Análisis económico de los clubes de fútbol españoles.....	93
3.2.1. Resultados netos de los clubes de la Liga BBVA.....	95
3.2.2. La relevancia de los gastos de personal en las cuentas de los clubes.....	101
3.2.3. La incidencia de los ingresos procedentes de derechos televisivos en las cuentas de los clubes .....	104
3.2.4. Relación entre la clasificación deportiva y resultado económico al finalizar la temporada.....	109
3.3. Situación financiera del fútbol español.....	111
3.3.1. El problema del endeudamiento en los clubes de la Liga BBVA y el proceso concursal.....	114
3.3.2. La Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal.....	120
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>125</b>
4.1. Introducción .....	127
4.2. Resultados del análisis de regresión sobre las variables seleccionadas para el modelo .....	127
4.2.1. Introducción .....	127

4.2.2. Descriptores estadísticos de las variables .....	127
4.2.3. Análisis por bloques de la influencia de cada variable sobre el resultado neto.....	137
4.2.4. Modelo de regresión sobre el resultado neto.....	142
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>149</b>
5.1. Introducción .....	151
5.2. Discusión sobre las valoraciones del grupo de expertos .....	151
5.2.1. Introducción .....	151
5.2.2. Diseño organizativo .....	151
5.2.3. Instalaciones.....	158
5.2.4. Recursos humanos .....	160
5.2.5. Aspectos económico-financieros .....	166
5.2.6. Entorno socioeconómico .....	174
5.2.7. Competiciones en las que participan.....	176
5.3. Discusión sobre los resultados de los análisis estadísticos .....	178
5.3.1. Introducción .....	178
5.3.2. Influencia de cada una de las variables independientes sobre el resultado neto.....	179
5.3.3. Influencia conjunta de las variables independientes sobre el resultado neto.....	182
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>187</b>
6.1. Introducción .....	189
6.2. Conclusiones extraídas de la información aportada por los expertos .....	189
6.3. Conclusiones sobre las relaciones de cada una de las variables de gestión con respecto al resultado neto .....	191
6.4. Conclusiones sobre las relaciones conjuntas de las variables de gestión con respecto al resultado neto .....	193
6.5. Limitaciones de la investigación.....	195

6.6. Futuras líneas y perspectivas de investigación.....	197
<b>CAPÍTULO 7. REFERENCIAS .....</b>	<b>201</b>
7.1. Referencias bibliográficas .....	203
7.2. Referencias legislativas .....	223
7.3. Páginas web consultadas .....	224
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>227</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>233</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>239</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>243</b>
ANEXO 1. Guía para el grupo de discusión.....	245
ANEXO 2. Códigos de las variables del estudio .....	249
ANEXO 3. Resumen sobre la búsqueda y medición de las variables utilizadas en el análisis de regresión.....	253







## **INTRODUCCIÓN**



## INTRODUCCIÓN

El deporte es cada vez más, fuente de inspiración de estrategias, tácticas y prácticas para la gestión empresarial (Domínguez, 2011, enero). Lejos quedan los tiempos en los que el fútbol se limitaba a una disciplina deportiva para el esparcimiento. El fútbol no solo es un deporte con amplio número de practicantes en nuestro país, sino que en su vertiente profesional se ha convertido también en un importante sector económico. Según el informe “*Annual Review of Football Finance*” (Deloitte, 2013a), la Liga española, se consolida en la temporada 2011/2012 como la tercera competición que más ingresos genera en el fútbol europeo con 1.800 millones de euros ingresados.

Además, los clubes profesionales de este deporte en España tienen unas particularidades organizativas y legislativas con respecto a otros clubes no profesionales, y esto es debido a que la mayoría de ellos se han transformado en la figura de Sociedad Anónima Deportiva (SAD), habiendo dejado atrás el modelo asociativo (Sánchez, 2006). Esta forma de organizarse fue posible gracias a la puesta en marcha de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, la cual, obligaba a los clubes que participaban en competiciones profesionales a tener la correspondiente responsabilidad jurídica y económica. Por esta razón, la tradicional mirada sobre los resultados deportivos pone a las entidades deportivas en una encrucijada entre una orientación deportiva y una orientación empresarial (Kase, Gómez, Urrutia, Opazo, & Martí, 2006).

Sin embargo, la circunstancia de que exista una orientación empresarial no ha permitido a muchos de ellos cumplir con este objetivo, ya que la situación económica de éstos presenta una importante fragilidad, existiendo un elevado gasto con respecto a los propios ingresos y además esta circunstancia afectaría a casi todos los clubes (Boscá, Liern, Martínez, & Sala, 2008). Estas actuaciones llevadas a cabo les han arrastrado a un estado de insolvencia, que en muchos escenarios les ha llevado al concurso de acreedores (Barajas, 2013).

Las causas de esta crisis económica del fútbol habría que buscarla en los constantes incrementos de los ingresos, fundamentalmente aquellos que proceden de los derechos televisivos, los cuales, se han invertido en excesivos gastos de personal. En el caso español, estos ingresos procedentes de derechos televisivos suponen la cuarta parte de los ingresos totales (Barajas, 2004) y su distribución hacia nuevos gastos en jugadores ha llevado a los equipos a superar la barrera de sus posibilidades económicas. Por ello, han tenido que financiar sus temporadas, conduciéndoles a una situación de continuo endeudamiento (Barajas & Rodríguez, 2010).

Además de esta crisis económica, hay que sumarle otras dificultades existentes debido a las particularidades que tienen en la gestión, y es que tal y como explica Rodríguez (2012), citando a Neale (1964), el output de las empresas deportivas es indivisible de los procesos separados de dos o más empresas. De esta manera, un equipo de fútbol no puede producir ni generar ingresos de forma aislada, necesita de la participación de otro equipo para que se produzca el partido y de diversas empresas para la organización del campeonato. Lo que lo convierte en un producto complejo y altamente perecedero. Además, la configuración en SAD ha introducido novedades en la gestión deportiva, como ha sido la entrada de accionistas que controlan el club. Esto ha supuesto que los aficionados, así como inversores y administraciones públicas hayan entrado dentro del capital social de estas entidades. Pudiendo incluso, un reducido número de accionistas concentrar una parte relevante del capital, con la consiguiente pérdida de influencia de los accionistas minoritarios sobre el club.

Todas estas particularidades en su gestión y sus repercusiones económicas han hecho que el fútbol, y más concretamente los clubes, hayan sido objeto de diversas investigaciones en economía del deporte tanto en España como en otros países. Así, en el ámbito internacional, hay un estudio de Szymanski (1998) que trata las razones por las que el Manchester United es un club de éxito y su contribución al desarrollo de fútbol inglés. También, se puede citar otro trabajo de Hassan y Hamil (2010) en el que analizan cuales son los

objetivos y los modelos de gobierno y de gestión en el deporte internacional. En las investigaciones sobre gestión de los clubes españoles, se halla en primer lugar un estudio de Kase et al. (2006), en el que se analizan y comparan las estrategias seguidas por el Real Madrid CF y por el Manchester United en un periodo de tiempo concreto con la intención de conocer aquellos elementos que explican las diferencias entre ellos. Igualmente, Blanco y Forcadell (2006) analizan la principal aportación del modelo de gestión basado en el valor de la marca desarrollado por el Real Madrid CF durante los últimos años. En el mismo campo de trabajo se encuentra un artículo de Urrutia, Kase, Martí, y Opazo (2006), en el cual, proponen un mapa estratégico del Real Madrid CF. Por su parte Hamil, Walters, y Watson (2010) analizan el modelo de gestión del FC Barcelona, llegando a afirmar que el modelo distintivo de la gestión del FC Barcelona es un modelo estratégico que podría ser generalizado a los diferentes clubes de fútbol europeos. Por último, un estudio de García (2011) fundamenta la aplicación de un modelo de gestión basado en las relaciones con los aficionados llevado a cabo por el Real Madrid CF. Por tanto, se puede apreciar como la gestión de los clubes de fútbol es un área de estudio de la economía que favorece el conocimiento de la forma de trabajar de cada club y su repercusión sobre sus objetivos económicos y/o deportivos.

Además de todos estos estudios, han sido varios los posicionamientos en la literatura en cuanto a la orientación principal de los clubes fútbol. Autores como Quirk y Fort (1992) y Feess y Stähler, (2005) consideran más relevante la maximización del beneficio. Sin embargo, otros autores como Gerrard y Dobson (2000), Morrow (1999a y 1999b), Sloane (1971), Szymanski y Kuypers (1999), defienden la idea de la maximización del rendimiento deportivo, siendo este último, el objetivo principal de los clubes de fútbol españoles (Ascari & Gagnepain, 2006).

Independientemente de cuál sea su objetivo principal (rendimiento-beneficio), los beneficios son una variable fundamental a tener en cuenta en la gestión de cualquier club de fútbol profesional. Por ello, resulta interesante estudiar las

variables relevantes de gestión que determinan los resultados económicos de un club de fútbol profesional.

Hasta ahora, los diferentes estudios realizados se han centrado en variables con repercusión en los resultados económicos (Barajas, 2004; Barajas, Fernández-Jardón, & Crolley, 2005; Szymanski y Smith, 1997; Szymanski & Kuypers, 1999). No obstante, no existen estudios que analicen de forma conjunta el impacto de variables de gestión extraídas de la literatura referidas a varios ámbitos de la gestión de un club (diseño organizativo, instalaciones, recursos humanos, ámbito económico-financiero, entorno socioeconómico y competiciones en las que participa) con respecto a los beneficios obtenidos al finalizar la temporada.

Con la presente Tesis, y teniendo en cuenta los estudios actuales sobre economía del fútbol, y más especialmente aquellos que hacen referencia a la gestión de los clubes de fútbol profesional españoles, se plantea como objetivo el conocer las variables relevantes de gestión que explican mejor el resultado neto. Es decir, se trata de explicar los resultados económicos a final de temporada.

En un intento de conseguir este objetivo se ha planteado inicialmente una metodología cualitativa. Para ello, se ha extraído una serie de variables comúnmente citadas en la literatura empresarial dividiéndolas en 6 bloques temáticos, para que de forma complementaria un grupo de discusión de expertos sobre el tema emitiese un juicio colectivo y consensuado sobre la utilidad de cada una de estas variables. Posteriormente, se plantearon unos modelos fundados en la relación entre los resultados netos de los clubes de fútbol y las variables relevantes apoyadas por los expertos. Y a continuación se analizaron estadísticamente las relaciones entre las variables de los modelos propuestos.

Este documento está estructurado en 7 capítulos:

En el capítulo 1, se describe el planteamiento general del estudio. Por ello, se describen los aspectos generales sobre la revisión bibliográfica llevada a cabo, y además, se especifican cuales serán las variables de los modelos de estudio elegidas por los expertos para el estudio. Asimismo, se describen los procedimientos metodológicos realizados.

Los capítulos 2 y 3 están destinados a una profundización científica sobre el fútbol español. Así en el capítulo 2, se detallan las variables relacionadas con la gestión que habían sido objeto de una revisión bibliográfica inicial. Y para completar esta fundamentación teórica, el capítulo 3 se destina a hacer un análisis pormenorizado sobre la situación económico-financiera en el fútbol español actual.

En cuanto al capítulo 4, se abordan los resultados estadísticos de las variables que fueron empleadas para los modelos de estudio planteados.

En el capítulo 5, se realiza una discusión sobre la importancia de las variables empleadas en los modelos acordados por el grupo de expertos y también se debaten los resultados estadísticos del capítulo 4.

En el capítulo 6 se muestran las conclusiones más destacadas, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

En el capítulo 7, se presentan las referencias bibliográficas y legislativas consultadas.

Como complemento a estos capítulos, se exponen las relaciones de las tablas, gráficos y figuras presentadas a lo largo de todo este trabajo.

Finaliza el trabajo de tesis con los anexos que pueden servir de guía y referencia para otros estudios posteriores que se hagan en esta misma línea de investigación.





## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL ESTUDIO**



### 1.1. Introducción

Para la realización de esta investigación se han utilizado diferentes métodos que tienen en común la búsqueda sistemática, entendiéndose ésta como una búsqueda orientada y documentada de forma que su argumento pueda ser examinado detenidamente (Blanchet, 1989; Rodríguez, Gil, & García, 1996; Taylor & Bogdan, 1987; Valles, 1997). A lo largo de este capítulo, se va a describir el procedimiento llevado a cabo para conseguir el objetivo de esta investigación. Dicho procedimiento parte, en primer lugar, de una revisión bibliográfica sobre diferentes variables de gestión en los clubes de fútbol; posteriormente, se definieron éstas en bloques temáticos para que a continuación un grupo de expertos seleccionado previamente apoyase las más relevantes y el modelo de estudio a seguir. Después, se midieron las variables y se plantearon unos análisis estadísticos que sirvieron para verificar los modelos de estudio. En la figura 1, se representa de forma esquemática el proceso metodológico llevado a cabo, y el cual, servirá de guía para conocer el planteamiento general de la tesis.

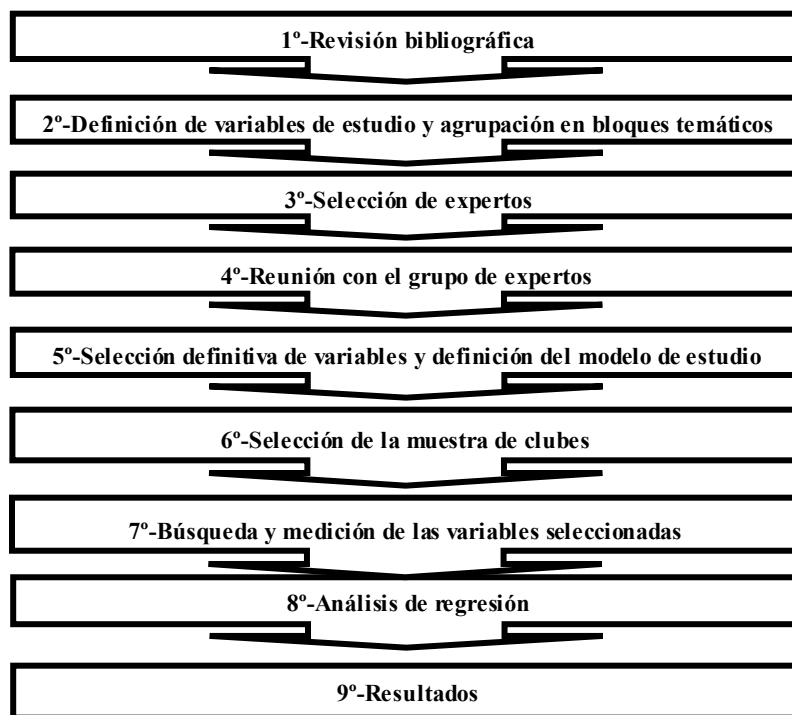


Figura 1. Fases llevadas a cabo en la investigación.

## 1.2. Revisión bibliográfica

Una parte importante en el desarrollo de un tema de investigación es leer lo que se haya publicado sobre ello (Thomas & Nelson, 2007). Por ello, se realizó una revisión de toda la literatura relacionada con estudios sobre gestión en el ámbito empresarial y en el deporte, para tener así un mayor conocimiento y base científica sobre las variables de este tema.

Una vez realizada la revisión bibliográfica se encontraron un total de 74 variables, las cuales, se agruparon en 6 bloques temáticos para un mejor orden, coherencia y comprensión. Estas son: el diseño organizativo, las instalaciones, los recursos humanos, los aspectos económico-financieros, el entorno socioeconómico y las competiciones en las que participan.

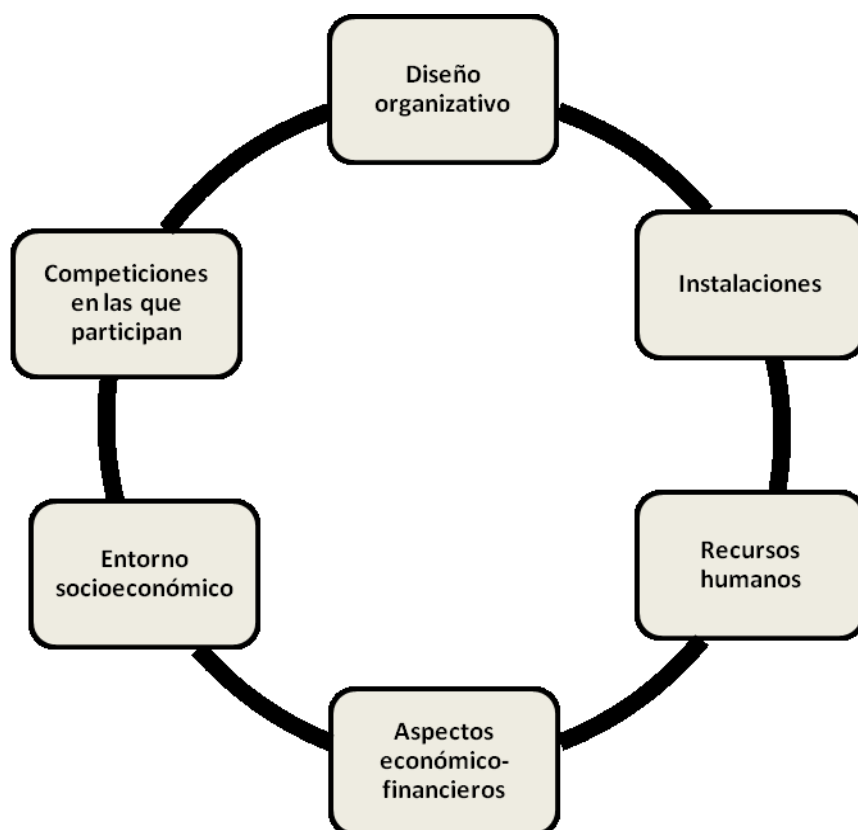


Figura 2. Bloques temáticos de estudio.

A continuación, se detallan en las siguientes tablas cuales fueron las variables de estudio en cada uno de los bloques temáticos, con una mención específica a los autores de sus respectivos trabajos.

**Tabla 1. Variables que aparecen en la literatura referidas al diseño organizativo.**

DISEÑO ORGANIZATIVO	
1.1. Distribución de la propiedad de capital del club dispersa	Prowse (1994)
1.2. Participación de capital público dentro de la propiedad	Russell (1997)
1.3. Porcentaje de patrocinio público	Baur & McKeating (2011)
1.4. Número de socios	Barajas (2004)
1.5. Número de accionistas	Donaldson & Preston (1995); Milgrow & Roberts (1992); Post et al. (2002); Rowley (1997)
1.6. Antigüedad del club	Kahane (2005); Thomas et al. (1998)
1.7. Número de departamentos	Hodge et al. (2003)
1.8. Tamaño de la organización	Álvarez & Crespi (2003); Caves & Barton (1990); Gumbau & Maudos (2002); Meeusen & Van Broeck, (1977); Pantibandla (1998); Torii (1992)
1.9. Existencia de una dirección o departamento de operaciones dentro del club	Gómez & Opazo (2007); Gómez et al. (2008)

Estas variables organizativas vienen definidas por la política del club y además condicionan la estructura organizativa y el tipo de propiedad de la entidad. Un diseño óptimo de la estructura organizativa requiere la minimización de los costos de coordinación. Esto se conseguiría a través de la asignación de derechos de decisión, estando estos en función de la especialización dada por la posesión de conocimiento e información específica, y de la minimización de los costos de motivación a través del control de los comportamientos oportunistas de los agentes individuales, con la correspondiente instauración de unos mecanismos de evaluación y de incentivos (Williamson, 1980 y 2002; Galán, 2000). Tener en cuenta las posibilidades que alberga el diseño organizativo, puede ser interesante a la hora de optimizar los recursos y conseguir mejores rendimientos. Por ello, en este bloque, se trataron aquellas variables que afectaban a la propiedad y a la estructura organizativa de cada club (ver tabla 1).

Tabla 2. Variables que aparecen en la literatura referidas a las instalaciones.

INSTALACIONES	
2.1. Estadio propio	Blasco (2008); Boscá et al. (2008); Grossman & Hart (1986); Milgrow & Roberts (1993)
2.2. Localización periurbana del estadio	Benko (2000)
2.3. Localización urbana del estadio	Benko (2000)
2.4. Años desde su construcción	Paramio (2004)
2.5. Capacidad de espectadores	Blanco & Forcadell (2006); Haas, Kocher & Sutter (2001); Madalozzo & Berber (2008)
2.6. Realización de actividades de <i>hospitality</i> dentro del estadio	Gómez (2007); O'Brien & Slack (2004)
2.7. Realización de negocios paralelos	Barajas (2003); Riera et al. (2006)
2.8. Valor económico del estadio	Barajas & Rodríguez (2010); Boscá et al. (2008); Charles (2005) y Dehning et al. (2007)
2.9. Existencia de un plan de accesibilidad	Krutilla (1967); Theodorakis et al. (2001); Weisbrod (1964); y Zhang et al. (2005)
2.10. Existencia de un plan de calidad	Cortina (1999); Gallardo & Dorado (2005); Nicolau & Sellers (2003)
2.11. Existencia de un plan de gestión	Soucie (2002)
2.12. Existencia de un plan de mantenimiento	Fried (2005); Gallardo & Jiménez (2004); García & García (2005)

Si atendemos a las instalaciones, se introdujeron algunas variables que podrían resultar interesantes desde el punto de vista de la propiedad, la rentabilidad y los usos comerciales que se le puede dar al estadio de fútbol que utilice el club y que, por lo tanto, pueden tener repercusión en sus resultados económicos (ver tabla 2). Indudablemente, para toda organización las instalaciones donde desarrolla su actividad son un elemento a tener muy en cuenta en su gestión. La gestión de instalaciones es uno de los principales retos a los que se enfrentan los responsables de las mismas. Esto se debe a que el gestor debe atender a muy diversos aspectos correspondientes a diferentes áreas de conocimiento y factores que condicionan su labor (Gallardo, García, & Burillo, 2007).

Tabla 3. Variables que aparecen en la literatura referidas a los recursos humanos.

RECURSOS HUMANOS	
3.1. Años de experiencia del entrenador durante su carrera en la Primera División	Dobson & Goddard (1997); Picazo et al. (2010)
3.2. Años de experiencia del entrenador dentro del club	Dobson & Goddard (1997); Picazo et al. (2010)
3.3. Realización de cambios de entrenador dentro de la temporada	Audas et al. (1997, 1999 y 2002); Bruinshoofd & Weel (2003); Caballero et al. (2009); Frick et al. (2009); Koning (2003); Tena & Forrest (2007)
3.4. Realización de cambios de entrenador a final de temporada	Audas et al. (1997, 1999 y 2002); Bruinshoofd & Weel (2003); Caballero et al. (2009); Frick et al. (2009); Koning (2003); Tena & Forrest (2007)
3.5. Número de jugadores totales de la plantilla	Ascari & Gagnapain (2003); Barros & Leach (2006a); Douvis & Barros (2008); Espitia & García (2004 y 2005); García & Pujol (2009); Picazo & González (2010)
3.6. Número de jugadores utilizados procedentes de la cantera	Urrutia et al. (2008)
3.7. Número de jugadores utilizados procedentes de otros clubes	Urrutia et al. (2008)
3.8. Número de jugadores procedentes de países de Europa (no españoles)	Ascari & Gagnapain (2003); García & Pujol (2009); Madichie (2009)
3.9. Número de jugadores procedentes de otros países no europeos	Ascari & Gagnapain (2003); García & Pujol (2009); Madichie (2009)
3.10. Edad media de los jugadores del primer equipo	Barajas (2003); Dobson & Gerrard (1999 y 2000); Dobson & Gerrard (2000)
3.11. Experiencia media de los jugadores en la Liga	Araújo & Serpa (1991); Eccles et al. (2002); French et al. (1995); French & McPherson, (1999); Garland & Barry (1990); Iglesias et al. (2005); Langley & Knight, (1996); McPherson (1999 y 2000); Starkes (1987)
3.12. Número medio de equipos previos de los jugadores de la plantilla	Araújo & Serpa (1991); Eccles et al. (2002); French et al. (1995); French & McPherson, (1999); Garland & Barry (1990); Iglesias et al. (2005); Langley & Knight (1996); McPherson (1999 y 2000); Starkes (1987)
3.13. Ranking de los jugadores del club en la Liga	Martínez & Martínez (2010); Martínez (2010)
3.14. Número de jugadores convocados por su selección nacional	Frank & Nüesch (2007)

Las diferentes variables que rodean la gestión de los recursos humanos deportivos de un club referidos a los entrenadores y a los jugadores del primer equipo se presentan en la tabla 3. Se incluyen en este estudio porque la generación de ingresos en el fútbol está ligada estrechamente al espectáculo deportivo, inserto en un marco competitivo, siendo el capital humano el principal recurso de la organización. Esto se explica porque este espectáculo se

produce por la confrontación de dos equipos, los cuales, poseen unas plantillas de jugadores profesionales altamente cualificados y que además, están dirigidos por unos entrenadores dispuestos a maximizar el rendimiento de estos jugadores, facilitándoles diferentes tácticas y estrategias que les permitan ganar, ofreciendo el mejor espectáculo posible a una afición muy exigente.

**Tabla 4. Variables que aparecen en la literatura referidas a los aspectos económico-financieros.**

ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	
4.1. Activos totales	Gay de Liébana (2009a y 2009b)
4.2. Fondos propios	Ohlson (1995); Sánchez (2006)
4.3. Presupuesto del club por temporada	Forrest et al. (2005); García & Rodríguez (2002); Villa (2006)
4.4. Endeudamiento a corto plazo	Barajas & Rodríguez (2010); Lago et al. (2006); Rodríguez (2009)
4.5. Endeudamiento a largo plazo	Barajas & Rodríguez (2010); Lago et al. (2006); Rodríguez (2009)
4.6. Gastos de explotación	Gay de Liébana (2009a y 2009b)
4.7. Gastos de amortización totales	Gay de Liébana (2009a y 2009b)
4.8. Gastos financieros	Barajas (2004)
4.9. Gastos totales de personal	Ascari & Gagnepain (2006); Barajas & Rodríguez (2010); Késenne (2009)
4.10. Ingresos por rendimientos financieros	Barajas (2004)
4.11. Ingresos procedentes de la participación en competiciones	Barajas et al. (2005)
4.12. Precio medio de entradas a los partidos	Baimbridge et al. (1996); Dobson & Goddard (1995); Dobson & Goddard (1996); Falter & Pérignon (2000); Szymansky & Smith (1997); Wilson & Sim (1995)
4.13. Ingresos procedentes de publicidad	Gay de Liébana (2009a y 2009b)
4.14. Ingresos procedentes de los derechos Televisivos	Barajas (2004); García & Rodríguez (2006)
4.15. Ingresos procedentes de subvenciones	Ascari & Gagnepain (2006)
4.16. Ingresos totales	Barros & Santos (2005), Barros et al. (2009), Haas (2003a y 2003b), Kern & Süßmuth (2005); Muñoz & Giner (2008)
4.17. Resultados de explotación	Gay de Liébana (2009a y 2009b)
4.18. Resultado antes de impuestos	Gay de Liébana (2009a y 2009b)
4.19. Resultado neto	Gay de Liébana (2009a y 2009b)
4.20. Resultado neto en la temporada anterior	Gay de Liébana (2009a y 2009b)

El análisis financiero del sector es uno de los pasos a dar en orden a la adecuada proyección de los flujos de caja futuros (Barajas, 2004). Además, los datos que se desprenden son consecuencia de la política de gestión llevada a cabo. Por



ello, se ha incluido un bloque de variables económico-financieras que han sido de uso frecuente en diversos estudios sobre gestión deportiva. Fundamentalmente estas variables se refieren a ingresos, gastos diversos y resultados.

**Tabla 5. Variables que aparecen en la literatura referidas al entorno socioeconómico.**

ENTORNO SOCIOECONÓMICO	
5.1. Localización geográfica del Club	Cocco & Jones (1997); Gumbau & Maudos (1996 y 2002); Maudos et al. (1998); Prior (1990)
5.2. Número medio de espectadores por temporada	Baimbridge (1997); Barros & García (2008); Barros & Leach (2006 a y 2006 b); Barros & Leach (2007); Barros et al. (2009); Barros et al. (2010); Buraimo & Simmons (2009); García (2007); García & Rodríguez (2002); Haas (2003a y 2003b); Falter & Pérignon (2000); Forrest & Simmons (2002); Forrest et al. (2004); Forrest & Simmons (2006); Koning et al. (2001); Picazo & González (2010)
5.3. Volumen medio de venta de localidades con respecto a la capacidad del estadio	Baimbridge (1997); Barros & Leach (2006a y 2006b); Barros & Leach (2007); Barros et al. (2009); Guzmán & Morrow (2007); Jardín (2009)
5.4. Número de partidos televisados	Baimbridge et al. (1996); García & Rodríguez (2002); Forrest et al. (2004); Forrest y Simmons (2006); García & Rodríguez (2002); García & Rodríguez (2006)
5.5. Número de abonados	García & Rodríguez (2002); Szymanski & Kuypers (1999); Di Betta & Amenta (2010)

El negocio del fútbol no es entendible sin el entorno que le rodea. Los clubes en todo momento buscarán mantener motivados a sus aficionados y con ello seducir a las televisiones para conseguir buenos contratos televisivos. La capacidad adquisitiva de una población, el tamaño de la misma, incluso otros factores como el nivel cultural y la tradición tendrán una repercusión en el grado de afición de un club (Barajas, 2004), y por tanto, en sus ingresos. Por todo esto se incluye un bloque sobre el entorno socioeconómico, con algunas de las variables referidas a la demanda de aficionados y a la localización del club.

**Tabla 6. Variables que aparecen en la literatura referidas a los aspectos de las competiciones en las que participan.**

COMPETICIONES EN LAS QUE PARTICIPAN	
6.1. Número de competiciones en las que Participan	Picazo & González (2010)
6.2. Número de trofeos conseguidos en competiciones nacionales e internacionales a lo largo de su historia	Picazo & González (2010)
6.3. Número de partidos jugados en competiciones europeas	Barros & Leach (2007); Guzmán & Morrow (2007); Picazo & González (2010)
6.4. Número total de partidos jugados durante la Temporada	Ekstrand et al. (1983); Ekstrand et al. (2004); Picazo & González (2010); Reilly (2006)
6.5. Posición alcanzada en la Liga	Muñoz & Giner (2008); Murphy (1998)
6.6. Posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior	Muñoz & Giner (2008); Murphy (1998)
6.7. Porcentaje de victorias	Boulier & Stekler (2003); Dowson et al., (2000); FizeL & D'Itri (1996 y 1997); Hoehn & Szymanski (1999); Késenne (2007); Porter & Scully (1982); Scully (1994)
6.8. Número de partidos ganados	Hadley et al. (2000); Hoefler & Payne, (1997 y 2006)
6.9. Número total de puntos conseguidos durante la temporada	Barros & Santos (2005); Barros & Leach (2006a); Barros y Leach (2006b); Barros & Leach (2007); Barros & García (2008); Barros et al. (2008); Barros et al. (2009); Barros et al. (2010); Boscá et al. (2006); Espitia & García (2004 y 2005); Guzmán & Morrow (2007); García (2007); Haas (2003a); Jardin (2009); Picazo & González (2010).
6.10. Diferencia de los puntos de cada club al final de temporada respecto a la media	Tena & Forrest (2007)
6.11. Número de temporadas en la primera División	Picazo & González (2010)
6.12. Margen de la victoria	Boulier & Steckler, (2003); Paul et al. (2011)
6.13. Estilo de juego del equipo de carácter predominantemente ofensivo	Cocco & Jones (1997)
6.14. Estilo de juego del equipo de carácter predominantemente defensivo	Cocco & Jones (1997)

Toda actividad productiva requiere una valoración del resultado del producto ofrecido. En el caso del fútbol profesional es el espectáculo deportivo. Por ello, los resultados obtenidos en la competición se presentan como un criterio eficaz para valorar este producto. Además, es requisito indispensable para asegurar la calidad del espectáculo que la competición esté reñida y que cualquier equipo pueda obtener la victoria. A lo que habría que añadir que, a ser posible, haya muchos goles. Esto justifica la necesidad de valorar otras variables relacionadas con la gestión ligadas estrictamente al espectáculo deportivo que ofrecen. Por

ello, se han buscado en la bibliografía diferentes aspectos vinculados a la competición en el fútbol, sobre todo aquellos concernientes a su desempeño en el campo de juego.

**Tabla 7. Bloques y número de variables en la revisión bibliográfica.**

<b>BLOQUES</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
<b>1-Diseño organizati vo</b>	<b>9</b>
<b>2-Instalaciones</b>	<b>13</b>
<b>3-Recursos humanos</b>	<b>14</b>
<b>4-Aspectos económico-financieros</b>	<b>20</b>
<b>5-Entorno socioeconómico</b>	<b>4</b>
<b>6-Competiciones en las que participan</b>	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

Como resumen de todas las variables fruto de la revisión bibliográfica en la tabla 7, se muestra que en total se seleccionaron 74 variables, de las cuales: 9 eran sobre diseño organizativo, 13 sobre instalaciones, 14 sobre recursos humanos, 20 referidos a aspectos económico-financieros, 4 de entorno socioeconómico y por último, 14 sobre las competiciones en las que participan.

### **1.3. Grupo de discusión con expertos**

Una vez se culminó con la revisión bibliográfica, se procedió a acordar a través de una discusión con un grupo de expertos la relevancia de las mismas en la gestión de clubes de fútbol. La técnica de grupo de discusión con expertos, es un método que tiene por objetivo la generación de ideas provenientes de expertos de todas las áreas implicadas en el proceso objeto de estudio. Ésta es una técnica muy apropiada en fases de indagación de una problemática de investigación, de un nuevo producto o servicio o para el rediseño de uno ya existente, y ha sido utilizado muy comúnmente en otros estudios como los de Ackermann (1996); Álvarez, Vicent, Salamanca, Pérez, y Carrasco (2003); Bloor, Frankland, Thomas, y Robson (2001); Burnette, Morrow-Howell, y Chen

(2003); Crisp, Pelletier, Duffield, Nagy, y Adams (1999); Gallardo, García, y Burillo (2008); Martínez, Cuesta, y Fuente (2006); Van Weeghel y Kroon (2004).

Esta técnica de estudio, se realizó en varias fases. En la primera fase, se seleccionó a los expertos en el tema para invitarles a participar en el estudio y así obtener información relevante. Posteriormente, se planteó un guión previo a la celebración de la reunión sobre los temas a tratar. Por último, se celebró la reunión con los expertos y de ella se extrajeron las aportaciones en cuanto a qué variables se deberían utilizar en el estudio.

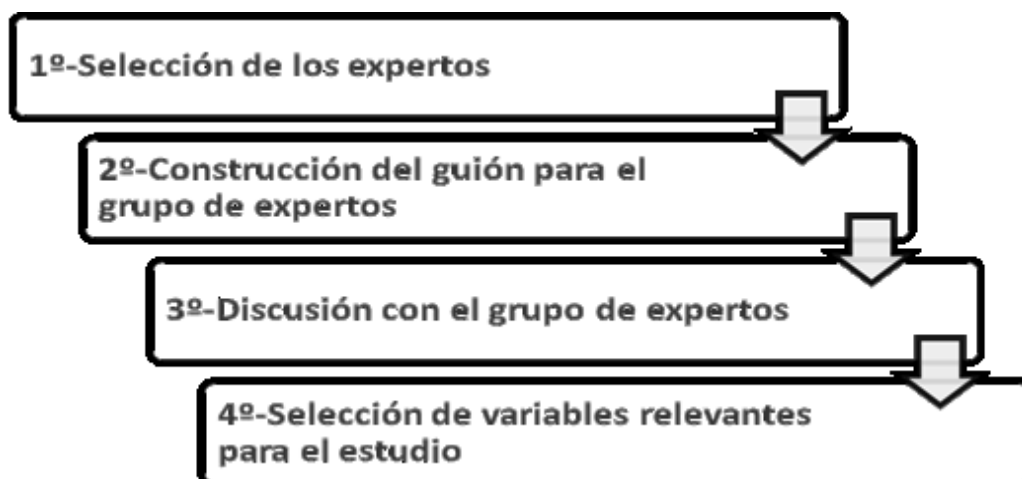


Figura 3. Fases de la discusión con expertos.

### 1.3.1. Selección de expertos

Según Taylor y Bogdan (1987), Rodríguez et al. (1996), Strauss y Corbin (2002), la muestra de un estudio cualitativo debe enfatizar en la calidad de los informantes sobre la cantidad de los mismos. Dado que el objetivo de esta técnica es la obtención de información y permitir obtener conclusiones directamente, los componentes del grupo fueron seleccionados buscando la configuración de un grupo homogéneo, evitando aleatorizaciones y excesiva dispersión en los parámetros que pueden permitir valoraciones o expectativas

diferentes (Callejo, 2001; Llopis, 2004). Debido a esto, el proceso de selección de la muestra fue de forma intencional buscando que todos los integrantes del grupo de expertos fuesen especialistas independientes y reputados en al menos uno de los campos concernidos por el programa que se evaluó.

En cuanto a la composición de la muestra de estos expertos fue de 8, de los cuales, el 12,5% son mujeres, y el 87,5% restante son hombres, siendo en su mayoría profesores e investigadores con la formación de doctor en todos los casos, además todos ellos ejercían de profesores universitarios y uno de ellos además había sido presidente de un club de la Primera División española.

En cuanto a la procedencia de estos expertos fue: 2 de la Universidad de Oviedo, 1 de la Universidad de Vigo, 2 de la Universidad de Zaragoza, 1 de la Universidad de Navarra, 1 de la Universidad de Castilla-La Mancha, y 1 de la Universidad de Valencia. Asimismo, los expertos poseían hasta la fecha un mínimo de 2 artículos publicados en revistas de impacto. Además estos expertos poseían una experiencia mínima de 10 años en la investigación en economía del deporte.

Tabla 8. Procedencia de los expertos.

<b>NÚMERO DE EXPERTOS</b>	<b>PROCEDENCIA</b>
2	Universidad de Oviedo
1	Universidad de Vigo
2	Universidad de Zaragoza
1	Universidad de Castilla-La Mancha
1	Universidad de Valencia
1	Universidad de Navarra

### 1.3.2. Construcción del guión para el grupo de expertos

Para la recogida de información del grupo de discusión se utilizó un guión (ANEXO 1), el cual, sirvió de apoyo para conocer la respuesta concreta de cada uno de los expertos.

Para la elaboración de este guión se realizaron los siguientes pasos:

**1º-Revisión bibliográfica:** A partir de la revisión bibliográfica, se pudo tener un mayor conocimiento sobre las variables utilizadas en el guión.

**2º-Elaboración del guión y revisión propia:** en el cual, se tuvieron en cuenta todas las variables obtenidas de la revisión bibliográfica para llegar a la elaboración final de los temas de la reunión, asimismo se revisó su redacción para que fuese todo ello lo más coherente y claro posible.

**3º-Revisión por otros expertos:** para comprobar que se obtenía correctamente la información adecuada, se sometió la reunión a pruebas de validez de contenido a través de la revisión de dos expertos. Con ello, se enriqueció los temas a tratar en la discusión, más allá de la revisión bibliográfica previa, sobre todo enfocado hacia la obtención de información de carácter práctico que trasciende de lo recogido en la literatura. Tras la explicación de los objetivos del estudio y presentado el modelo de guión diseñado, se dejó que estos dos expertos dieran su opinión y consejo sobre cualquier aspecto que consideraran de especial relevancia. En esta reunión se utilizó una metodología cualitativa mediante la técnica de entrevista abierta. Tras la revisión de estos dos expertos, se procedió a modificar los aspectos de redacción que se consideraban más problemáticos para obtener el modelo de guión a utilizar en la futura reunión con los expertos.

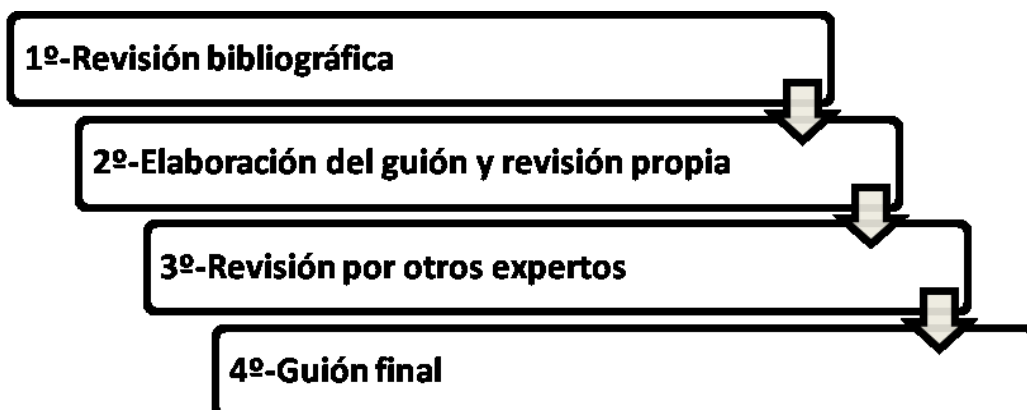


Figura 4. Fases en la elaboración del guión utilizado para el grupo de expertos.

### 1.3.3. Procedimiento de la reunión para la discusión con el grupo de expertos

Para el desarrollo de esta técnica grupal, se realizaron las siguientes actuaciones:

#### **FASE 1- Información previa sobre el desarrollo del encuentro a los expertos.**

Se contactó en la primera semana de abril de 2010 con los expertos para mandarles la invitación formal, citarles para el día y lugar exacto de la reunión (6 de mayo de 2010 en la Universidad Laboral de Gijón) e informarles sobre las características del estudio y el guión sobre los temas a tratar en la reunión.

#### **FASE 2- Día de la convocatoria 6 de mayo de 2010.**

La realización de la reunión con los expertos se realizó en una única jornada. Se les explicó el guión de los ítems sobre los que podían opinar, y se les indicó a cada participante que podían incluir más variables de las propuestas si fuese necesario. Se les resolvió las dudas, y posteriormente procedieron a realizar la valoración de cada ítem. La mesa de expertos comenzó a las 19:00 y terminó a las 21:00. Dicha reunión constaba de las siguientes partes:

- Presentación del objetivo de la investigación y temas a tratar.

- Desarrollo de las opiniones sobre las preguntas formuladas.
- Generación de conclusiones por consenso.

**FASE 3- Agradecimiento e información de los resultados a los participantes.**

A partir de los siguientes 4 días a la reunión, se les envió un email a los participantes para darles a conocer los resultados de la reunión.

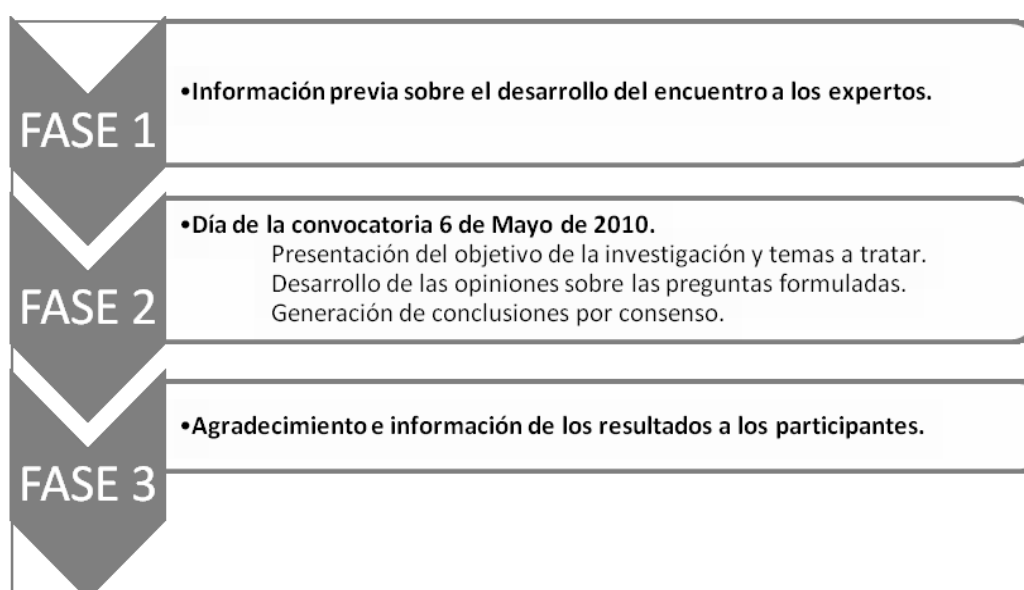


Figura 5. Fases del grupo de discusión.

**1.3.3.1. Validez y fiabilidad de la información aportada por el grupo de expertos**

Para dar validez y fiabilidad a la información que aportaron el grupo de expertos, se exponen los términos más definatorios del rigor científico.



Tabla 9. Resumen de los aspectos a considerar para fundamentar el rigor científico de la investigación cualitativa (Fuente: Guba, 1981).

<b>ASPECTO CIENTÍFICO</b>	<b>TÉRMINO</b>	<b>NATURALÍSTICO</b>
<b>Valor verdadero</b>	<b>Validez interna</b>	<b>Credibilidad</b>
<b>Aplicabilidad</b>	<b>Validez externa (generalización)</b>	<b>Transferencia (transferir los resultados a otros contextos)</b>
<b>Consistencia</b>	<b>Fiabilidad</b>	<b>Dependencia</b>
<b>Neutralidad</b>	<b>Objetividad</b>	<b>Confirmación</b>

En este sentido, los descriptores del valor científico en la investigación cualitativa serían:

- Credibilidad o valor de verdad.
- Transferencia o aplicabilidad.
- Consistencia o dependencia.
- Confirmación o neutralidad.

Estos criterios han sido utilizados por diversos autores que han profundizado en el ámbito de la investigación cualitativa, entre los que se puede citar a: Goetz y LeCompte (1988); Guba (1981); Pérez (2002); Rodríguez et al. (1996); y Walker (1989). Éstos a su vez en sus estudios, dan unos sólidos argumentos sobre la fundamentación científica de los resultados cualitativos, por lo cual, se ha considerado de vital importancia la consulta bibliográfica de sus obras. Seguidamente, se muestra el rigor científico que se ha llevado en esta investigación a partir las relaciones entre el procedimiento llevado en esta investigación y la terminología que se ha mostrado anteriormente.

La información de este grupo de expertos mantiene una validez externa (transferible), ya que en el proceso de selección de la muestra de expertos se ha buscado que todos los integrantes de la muestra fuesen profesionales relacionados con los objetivos de la investigación. En este sentido, la actividad cotidiana de todos los participantes ha estado relacionada con la investigación en gestión deportiva. Asimismo bastantes de sus trabajos científicos están referidos al estudio del fútbol.

También se ha conseguido la validez interna (credibilidad) a través de la participación de dos expertos en la valoración del guión previo a la discusión. Esta validez interna, también se justifica al aplicar la misma técnica de contacto, aproximación y formulación de las preguntas a los expertos que se les invitó al grupo de discusión.

En cuanto a la fiabilidad (dependencia), queda demostrada ya que se ha llegado a un consenso unánime de la información obtenida en el grupo de expertos. Estos además, son expertos reconocidos. Asimismo, en los casos en los que algún experto no dejaba clara su respuesta, se le requería para que realizase las aclaraciones pertinentes.

Por último, se ha conseguido la objetividad (confirmabilidad) al estar todas las variables de estudio fundamentadas en estudios previos. A todo ello, habría que sumar que los datos de la investigación proceden de diferentes informantes claves.

### **1.3.4. Selección de variables relevantes por parte de los expertos**

En la reunión para la discusión del grupo de expertos, consideraron que la propuesta de variables del guión era suficientemente amplia en relación a la literatura, con lo cual, no fue necesario incluir ninguna variable más. Sin embargo, sí que se modificó, a petición de ellos, la denominación de alguna de las variables. Así se cambió “capacidad de espectadores” por “aforo” y también fue cambiada de bloque temático la variable “número de abonados”, pasando del bloque de diseño organizativo al bloque de entorno socioeconómico. Una vez aceptada la propuesta inicial de variables de estudio, estos apoyaron por consenso la decisión de cuales debían ser finalmente objeto de inclusión en el estudio de cada bloque temático. A continuación, se muestran dichas variables (ver tabla 10).

Tabla 10. Variables seleccionadas por el grupo de expertos.

BLOQUES	VARIABLES
<b>DISEÑO ORGANIZATIVO</b>	<b>Distribución de la propiedad de capital del club dispersa</b>
	<b>Número de accionistas</b>
	<b>Tamaño de la organización</b>
	<b>Existencia de una dirección y/o departamento de operaciones</b>
<b>INSTALACIONES</b>	<b>Estadio propio</b>
	<b>Aforo<sup>1</sup></b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Años de experiencia del entrenador dentro del club</b>
	<b>Número de jugadores totales de la plantilla</b>
	<b>Número de jugadores utilizados procedentes de la cantera</b>
	<b>Número de jugadores utilizados procedentes de otros clubes</b>
	<b>Número de jugadores procedentes de países de Europa</b>
	<b>Número de jugadores procedentes de otros países no europeos</b>
	<b>Número de jugadores convocados por su selección nacional</b>
<b>ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS</b>	<b>Fondos propios</b>
	<b>Presupuesto del club por temporada</b>
	<b>Endeudamiento a corto plazo</b>
	<b>Endeudamiento a largo plazo</b>
	<b>Gastos financieros</b>
	<b>Gastos totales de personal</b>
	<b>Ingresos procedentes de la participación en competiciones</b>
	<b>Precio medio de entradas a los partidos</b>
	<b>Ingresos procedentes de publicidad</b>
	<b>Ingresos procedentes de los derechos televisivos</b>
	<b>Ingresos totales</b>
	<b>Resultados de explotación</b>
	<b>Resultado antes de impuestos</b>
	<b>Resultado neto en la temporada anterior</b>
	<b>Resultado neto</b>
<b>ENTORNO SOCIOECONÓMICO</b>	<b>Número medio de espectadores por temporada</b>
	<b>Número de abonados</b>
<b>COMPETICIONES EN LAS QUE PARTICIPAN</b>	<b>Número de partidos jugados en competiciones europeas</b>
	<b>Posición alcanzada en la temporada</b>
	<b>Posición alcanzada en la temporada anterior</b>

<sup>1</sup> Anteriormente denominada Capacidad del estadio (CAPESP).

Asimismo, consideraron que el estudio de estos bloques temáticos debería estar construido en torno a un modelo cuya variable dependiente fuese el resultado neto. La fundamentación teórica de todas estas variables será motivo de explicación y discusión en profundidad en los capítulos 2 y 5 de esta tesis.

### **1.3.5. Definición de la variable dependiente**

Hay que tener muy presente que para poder determinar la expresión cuantitativa de todo aquello que afecte a la gestión empresarial es necesario que exista una variable, cuya magnitud, suponga un valor de referencia para comparar con respecto a otras organizaciones (Torres, 1991). Esto en el ámbito de investigación se puede traducir en una variable dependiente. Es por ello, que en este estudio, de acuerdo con la opinión de los expertos se plantea el resultado neto como variable de referencia para conocer las implicaciones de las variables estudiadas.

Podríamos considerar el resultado neto una variable output utilizada para medir los resultados financieros (Sánchez, 2006). Además, proporciona un criterio objetivo en la evaluación de las líneas de acción llevadas a cabo por los clubes, permitiendo realizar un análisis cuantitativo al poderse comparar con las demás y poder medir las diferentes contribuciones del resto de variables de gestión a los objetivos (Anthon & Young, 1984).

### **1.3.6. Descripción de los modelos de estudio**

Como resultado de la revisión bibliográfica y del apoyo de las teorías por parte del grupo de expertos, se plantearon unos modelos basados en la relación que mantienen con el resultado neto las variables referidas a: el diseño organizativo, las instalaciones, los recursos humanos, los aspectos económico-financieros, el entorno socioeconómico y las competiciones en las que participan.

A continuación, se muestran los modelos utilizados en este estudio de forma esquemática:

Resultado Neto= f(Diseño organizativo, Instalaciones, Recursos humanos, Aspectos económico-financieros, Aspectos socioeconómicos, Competiciones en las que participan)

Resultado Neto= f(Diseño organizativo)

Resultado Neto= f(Instalaciones)

Resultado Neto= f(Recursos humanos)

Resultado Neto= f(Aspectos económico-financieros)

Resultado Neto= f(Aspectos socioeconómicos)

Resultado Neto= f(Competiciones en las que participan)

#### **1.4. Análisis estadístico de las variables de estudio**

El objetivo de este estudio fue conocer los factores que explican el resultado neto a final de temporada en los clubes de fútbol, con lo que, una vez aclarado por los expertos cuales serían las variables que se debían incluir en el estudio, se procedió al análisis estadístico de las mismas para conocer las relaciones que guardaban las variables independientes con respecto a la variable dependiente Resultado neto (RESULNT).

Para llevar a cabo este análisis, se realizaron las siguientes fases. En primer lugar se realizó una selección de la muestra de clubes que formarían parte del estudio. Posteriormente, se buscó y estableció la medida de las variables del estudio a partir de fuentes de información primaria. Finalmente, se practicó un análisis de regresión con la finalidad de conocer las relaciones entre las variables de estudio y el resultado neto de cada club.

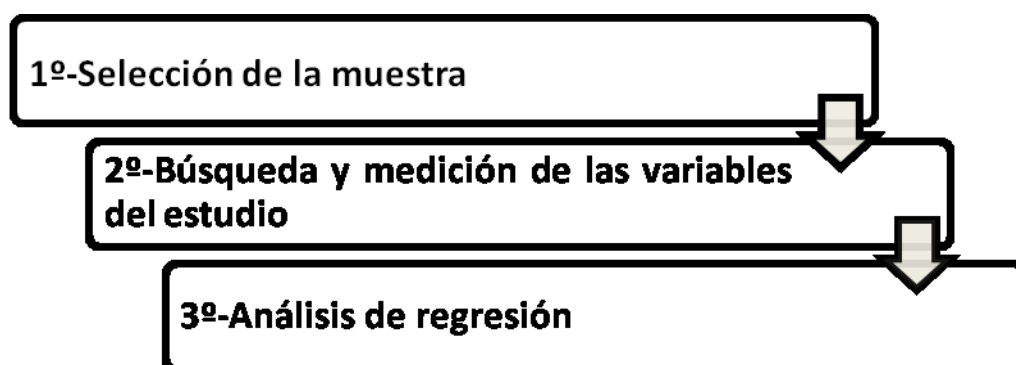


Figura 6. Fases del análisis estadístico realizado.

#### **1.4.1. Selección de la muestra de clubes para el análisis de regresión**

Con la finalidad de obtener la información necesaria para el posterior análisis, se creó una base con datos de panel sobre los clubes de fútbol de la Primera División española entre las temporadas 2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010, los cuales, estaban referidos a las variables que habían sido apoyadas por los expertos. Esta muestra de clubes fue de carácter intencional centrándose en tres temporadas, siendo en total una muestra de 60 registros de clubes.

#### **1.4.2. Búsqueda y medición de las variables de estudio**

Para el análisis de regresión se han utilizado variables de carácter cuantitativo y cualitativo (dummy). En un intento de conseguir la mayor fiabilidad de estos datos se extrajeron en su mayoría de los balances y de la cuenta de pérdidas y ganancias de los clubes, para aquellos datos de carácter económico; y para el resto de datos se consultó la información procedente de diferentes páginas web oficiales de cada club y de revistas especializadas. En cuanto, al número total de variables analizadas, fue de 33, en la siguiente tabla, se exponen su distribución en número en cada uno de los bloques temáticos. Seguidamente, se muestra en detalle cada una de estas variables y la forma de medirlas.

Tabla 11. Bloques y número de variables estudiadas.

<b>BLOQUES</b>	<b>NÚMERO DE VARIABLES</b>
<b>1-Diseño organizativo</b>	<b>4</b>
<b>2-Instalaciones</b>	<b>2</b>
<b>3-Recursos humanos</b>	<b>7</b>
<b>4-Aspectos económico-financieros</b>	<b>15</b>
<b>5-Entorno socioeconómico</b>	<b>2</b>
<b>6-Competiciones en las que participa</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

#### 1.4.2.1. Búsqueda y medición de las variables referidas al diseño organizativo

Los datos obtenidos de este bloque procedían del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)<sup>2</sup> y de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española. A continuación, se especifica la forma de tratar los datos de cada una de las variables.

La distribución de la propiedad de capital dispersa (PROPDIS), se constató con el hecho de que todos los accionistas tuviesen participaciones inferiores al 50% del capital total. La existencia de capital disperso se codifica con un 1 en el caso de que la haya y 0 en el caso de “no”. Este dato se extrajo a partir de la consulta de la base de datos SABI.

El número de accionistas (NUMACC) se midió a través del número de accionistas que figuraban en la base de datos SABI correspondiente al ejercicio de las correspondientes temporadas.

Tamaño de la organización (TAMORG), fue medido por el número de empleados del club según figuraba en la base de datos SABI.

<sup>2</sup> Se trata de una base de datos económico-financiera que incluye empresas españolas y empresas portuguesas (<http://sabi.bvdep.com>).

La existencia de una dirección y/o departamento de operaciones dentro del club (DEPOPE), se constató a través de los organigramas de las páginas web de los clubes, resaltando la existencia o no existencia con un 1 en el caso de “sí” y con 0 en el caso de “no”.

#### **1.4.2.2. Búsqueda y medición de las variables referidas a las instalaciones**

La medición de las variables relevantes referidas a las instalaciones permite determinar el potencial de su patrimonio y el derecho a su libre explotación.

Así la primera variable medida fue la existencia de un estadio propio (ESPROP), dato que se obtuvo a partir de las páginas web oficiales de cada club, y la cual, se determinó con un 1 en el caso de “sí” y 0 en el caso de “no”.

La segunda variable fue el aforo (CAPESP), la cual se midió a través del número de asientos que figuraban en las fichas técnicas de los estadios referidos a cada temporada, con la finalidad de tener también presente las posibles reformas realizadas en los estadios.

#### **1.4.2.3. Búsqueda y medición de las variables referidas a los recursos humanos**

La medición de los recursos humanos permite dar un valor al poder del capital humano que existente en las plantillas de los clubes. Para la obtención de estos datos se realizó una revisión exhaustiva de revistas especializadas en fútbol de cada una de las temporadas estudiadas.

La primera variable medida en este bloque fue los años de experiencia del entrenador dentro del club (AÑEXPENDENT), para ello, se midió los años del entrenador dentro del club, desde el momento en que firmó con el club en



alguna de las dos divisiones de la Liga profesional hasta el inicio de cada una de las temporadas estudiadas.

La segunda variable fue el número total de jugadores de la plantilla (NUMJUTOT), para medir esta variable se tuvieron en cuenta el número de jugadores totales de la primera plantilla que figuraban al principio de cada una de las temporadas.

La tercera variable fue el número de jugadores procedentes de la cantera (NUMCANTE), para ello, se tuvo en cuenta aquellos jugadores que habían militado en alguno de los equipos de base del propio club hasta la 2ªB, incluyéndose solamente aquellos que habían tenido convocatorias desde alguna de dichas categorías inferiores a la Primera y Segunda División.

La cuarta variable fue el número de jugadores procedentes de otros clubes (NUMOTROS), para ello, se incluyeron aquí aquellos jugadores que no se incluyeron en el apartado anterior, es decir, aquellos que habían sido formados en otros clubes.

Para la quinta variable referida al número de jugadores procedentes de Europa (NUMEUR), se incluyó el número de aquellos jugadores que su nacionalidad inicial era de algún país europeo, excluyendo el caso de la nacionalidad española.

Para la sexta variable referida al número de jugadores procedentes de países no europeos (NUMNOEUR), se contabilizó a aquellos que no tenían un origen perteneciente al continente europeo.

Por último, para la séptima variable de este apartado, la cual, estaba referida al número de jugadores convocados por su selección nacional (NUMSELEC), se tuvo en cuenta aquellos jugadores que habían tenido alguna convocatoria por su selección nacional absoluta durante alguna temporada de su carrera.

#### **1.4.2.4. Búsqueda y medición de las variables referidas a los aspectos económico-financieros**

La fuente primaria de estos datos fueron los balances de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias correspondientes al ejercicio terminado a 30 de Junio comprendidos entre las temporadas 2007/2008, 2008/2009 y 2009/2010, siendo las siguientes variables las utilizadas: fondos propios (FONDPR), presupuesto del club por temporada (PRESU), endeudamiento a corto (ENDCORT) y largo plazo (ENDLARG), gastos financieros (GASFIN), gastos totales de personal (GASTOTPER), ingresos procedentes de la participación en competiciones (INGCOM), precio medio de las entradas (PRECMEDENT), ingresos procedentes de publicidad (INGPUBLI), ingresos procedentes de los derechos televisivos (INGTV), ingresos totales (INGTOT), resultados de explotación (RESEXPL), resultado antes de impuestos (RESANIM), el resultado neto en la temporada anterior (RESULTNT2) y resultado neto (RESULTNT), siendo esta última la variable dependiente del modelo.

#### **1.4.2.5. Búsqueda y medición de las variables referidas a los aspectos socioeconómicos**

En este apartado, se utilizaron solamente dos variables, la primera estaba referida al número medio de espectadores por temporada (NUMESP) y la segunda estaba referida al número de abonados (NUMABO). La información de estas dos variables fue obtenida a partir de anuarios de revistas especializadas.

#### **1.4.2.6. Búsqueda y medición de las variables referidas a las competiciones en las que participan**

El tratamiento de los aspectos deportivos de los clubes de fútbol depende de la competición analizada y de los aspectos que rodean las competiciones. Así, la perspectiva sobre la que se asienta esta investigación serán el número de

partidos jugados en competiciones europeas (NUMPARTEUR), la posición alcanzada en la temporada en la Primera División (POSIC) y la posición alcanzada en la temporada anterior (POSIC2). Para la obtención de estos datos se hizo uso de revistas especializadas en las competiciones de fútbol en las que participan estos clubes.

Con respecto a la primera variable de este bloque referido al número de partidos jugados en competiciones europeas<sup>3</sup>, se tuvo en cuenta el número de partidos jugados entre las temporadas 2007/2008, 2008/2009 y 2009/2010 en las principales competiciones europeas, siendo estas la Copa Intertoto<sup>4</sup>, la *Europa League*, la Champions League y la Supercopa de la UEFA.

La segunda variable utilizada para valorar este aspecto es la posición alcanzada en la temporada en la Primera División durante la respectiva temporada. En este sentido, la clasificación en la Liga se puede emplear directamente como variable usando el puesto ocupado en la Liga (Magaz, 2002). Además, la clasificación en Liga implica las expectativas futuras de participación en torneos continentales, ascender de categoría o perderla. Por ello, se ha elaborado la clasificación partiendo de que el equipo ganador de la competición ocuparía la primera posición y el subcampeón la segunda. A la hora de determinar la puntuación para la Liga de Campeones, se ha asignado un 1 al primero y así sucesivamente hasta el número 20 que sería el último.

La tercera variable fue la posición alcanzada en la temporada anterior (POSIC2) para así conocer la repercusión de dicha variable dentro de los resultados

---

<sup>3</sup> En las últimas temporadas, al menos 11 clubes de la Primera División del fútbol español han participado en competiciones europeas, pero estos clubes no han llegado todos a las finales de cada uno de los torneos, al ser estas competiciones de carácter eliminatorio.

<sup>4</sup> Esta competición se extinguió en el verano de 2008, como consecuencia del cambio de formato de las competiciones europeas. Se trataba de una competición destinada a clubes europeos que no se habían clasificado para alguna de las principales competiciones de la UEFA (la Liga de Campeones y la UEFA *Europa League*).

económicos siguientes. En este sentido, se midió nuevamente con la clasificación que figuraba en la temporada anterior.

### 1.4.3. Descripción de los análisis realizados

En un intento de conocer las relaciones entre las variables independientes y la variable dependiente, se ha estudiado el grado de dependencia existente en una distribución bidimensional. Para llevarlo a cabo, se realizaron una serie de pruebas. A continuación se muestran cuales fueron los análisis realizados y cuál fue el objetivo buscado en cada uno de ellos (ver tabla 12).

Tabla 12. Objetivos buscados en cada proceso del análisis.

ANÁLISIS REALIZADOS	OBJETIVO
1°-Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	Determinar el grado de distribución normal de las variables del estudio
2°-Correlación Rho de Spearman	Analizar la influencia de cada una de las variables sobre el resultado neto
3°-Prueba de calidad del modelo (ANOVA)	Determinar la homocedasticidad
4°-Prueba de calidad de los coeficientes (T de Student)	Determinar la multicolinealidad
5°-Regresión múltiple	Determinar las variables que influyen significativamente de forma conjunta sobre el resultado neto
6°-Prueba de Durbin-Watson	Determinar la autocorrelación de los residuos

Inicialmente, con la finalidad de caracterizar la distribución normal de las variables que conformaban cada bloque del estudio, se aplicó la prueba Kolmogorov-Smirnov (KS). Posteriormente, al observar que las variables no seguían un comportamiento normal se analizó la influencia de cada una de ellas sobre el resultado neto (RESULTNT), optando por la utilización del coeficiente de correlación Rho de Spearman, al ser éste adecuado para aquellos datos que no siguen una distribución normal.

Una vez realizado el análisis de correlación de Rho de Spearman, se procedió a analizar la relación de las variables de forma conjunta con respecto al resultado neto. Para este análisis, se excluyeron el resultado de explotación (RESEXPL) y el resultado antes de impuestos (RESANIM). Aunque habían sido consensuadas como relevantes por los expertos consultados están directamente relacionadas con la variable dependiente. Al no incluirlas en el modelo se evitan interferencias en el análisis estadístico.

Para la regresión múltiple, se siguió el método de entrada de variables paso a paso, teniendo en cuenta previamente los resultados de la prueba de calidad del modelo (ANOVA) y la prueba de calidad de coeficientes. Por ello, los resultados correspondían al modelo de mejor ajuste, teniendo en cuenta el coeficiente de determinación más alto posible (R cuadrado), y los resultados satisfactorios de la prueba de calidad del modelo (ANOVA) y la prueba de calidad de coeficientes (t de Student).

Dado que en la regresión múltiple existían algunos datos anómalos se optó por eliminarlos del análisis. Estos datos son los referidos al Valencia CF en la temporada 2008-2009, el Levante UD en la temporada 2007-2008 y el Real Zaragoza CF durante la temporada 2009-2010. Por último, en un intento de conocer si el modelo podría admitir mejoras se realizó la prueba Durbin-Watson para conocer si existiría algún grado de dependencia entre los residuos, no admitiendo finalmente ninguna variable más en el modelo.



## **CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL**





## 2.1. Introducción

A lo largo de este capítulo, se van a exponer las diferentes variables utilizadas en el estudio, fruto de una revisión bibliográfica previa. Éstas se explicarán teniendo en cuenta su importancia en los resultados económicos, pues aunque existen trabajos en esta línea como los de Barajas (2004); Barajas, Fernández-Jardón, y Crolley (2005); Szymanski y Smith (1997); Szymanski y Kuypers (1999) no se conocen estudios que analicen de forma conjunta el impacto de variables de gestión extraídas de la literatura referidas a diferentes ámbitos de la gestión de un club, tales como: el ámbito organizativo, las instalaciones, los recursos humanos, el ámbito económico-financiero, el entorno socioeconómico y los aspectos competitivos.

Antes de comenzar con las argumentaciones, conviene recalcar que los equipos profesionales aún poseyendo las características imprescindibles para ser considerados como cualquier otra empresa, presentan un repertorio de peculiaridades que los hacen susceptibles de un tratamiento sobre su gestión muy distinto. La primera característica sería que deben cumplir simultáneamente con dos objetivos: éxito deportivo y éxito empresarial. Sobre estos dos fines han existido diversos posicionamientos en la literatura. Así, mientras en América se considera que los objetivos de los equipos profesionales es la maximización del beneficio, el comportamiento de los clubes europeos ha dejado entrever que no todos son maximizadores del beneficio (Avgerinou, 2007). En este sentido Sloane (1971), sugiere en su artículo *“The economics of professional football: the football club as a utility maximiser”* que los propietarios de los clubes podrían no ser maximizadores del beneficio, sino más bien intentarían maximizar su utilidad. Esta maximización de utilidad estaría basada en el éxito en el juego, en la asistencia media a los partidos, en el balance competitivo de la Liga, y en obtener un mínimo de beneficio aceptable para poder hacer frente a las obligaciones fiscales. Apoyando este punto de vista, se encuentra a Vrooman (1997), el cual, afirma que los propietarios de los

clubes europeos están dispuestos a sacrificar algo de rendimiento financiero con el fin de lograr un mejor rendimiento deportivo. En el caso español, los clubes que participan en la Liga están configurados en Sociedad Anónima Deportiva (SAD) por imperativo legal. De esta forma, han adoptado una figura jurídica muy similar al de cualquier Sociedad Anónima de carácter mercantil enmarcando su actividad en el ámbito del ocio destinado al espectáculo. Sin embargo, pese a que cumplen con la función de ofrecer un espectáculo deportivo muchos de ellos no han alcanzado su objetivo empresarial debido a un elevado gasto con respecto a sus propios ingresos, circunstancia ésta que afectaría a casi todos los clubes (Boscá et al., 2008).

El siguiente elemento propio de los clubes de fútbol, sería la necesidad de que participen todos sus competidores para poder generar espectáculo. A diferencia de otros sectores, la unión de los espectáculos deportivos que ofrecen todos los clubes es el producto deportivo final (Neale, 1964). A todo esto habría que añadir que la incertidumbre de los resultados en la competición, determinará la asistencia a los partidos y los ingresos por derechos televisivos de cada club. Sin embargo, conviene matizar que según Cairns, Jennett, y Sloane (1986) no hay evidencia de que los espectadores valoren la incertidumbre de un partido en concreto, sino más bien, consideran que la incertidumbre de la competición está relacionada con los resultados finales de la temporada, estando condicionada además por la inexistencia de un club dominador de la competición a largo plazo. Esta incertidumbre en los resultados finales genera una alta exigencia por el alto rendimiento deportivo a cada club. Es aquí, donde el talento de sus propios jugadores como el de los jugadores de los equipos contrarios determinan las expectativas de obtener buenos resultados deportivos y poder así captar diversos ingresos. Además, cabe señalar que cada vez más el espectáculo que se ofrece se abre a otros productos colaterales que proporcionan la posibilidad de aumentar las fuentes de ingresos y de establecer un nuevo tipo de relación con los actores (jugadores) que participan en la competición (Van Uden, 2005).

Todo este espectáculo no sería posible sin el seguimiento multitudinario de aficionados. La fidelidad que éstos guardan hacia sus clubes es una base fundamental para la política de los mismos (Giulianotti, 1999; Henry & Lee, 2004). Esto se explica porque estos aficionados no abandonan su equipo bajo ninguna circunstancia (Gray & Wert-Gray, 2012; Tapp, 2003). Asimismo, en el caso español el regionalismo existente en la sociedad española genera un mayor sentimiento de arraigo hacia estos clubes (Llopis, 2014). Todo esto genera unos consumidores fijos, los cuales, además de asistir al estadio son compradores de el resto de productos que les ofrece el club (*merchandising, hospitality,...*).

Igualmente, será un atributo distintivo sobre la gestión la circunstancia de que el sistema de competición existente en la Liga es de carácter abierto, permitiendo ascensos y descensos de categoría frente a otro tipo de competiciones de carácter cerrado, más propias de Estados Unidos (Hoehn & Szymanski, 1999). Este elemento diferenciador implicará que los dirigentes tomen decisiones muy a corto plazo pensando en la temporada que afrontan cuando deberían fijarse en un horizonte temporal mucho más largo (Barajas, 2004).

Teniendo presentes las características descritas en esta introducción, se van a detallar a lo largo de este capítulo aquellos elementos de la gestión que podrían determinar los resultados económicos de los clubes de fútbol. Para ello, inicialmente se resaltan unas variables de carácter organizativo a tener en cuenta desde el punto de vista de la estructura organizativa y tipo de propiedad. Seguidamente se establece un apartado sobre la gestión de las instalaciones. En un tercer lugar, se tratará la gestión de los recursos humanos referida a entrenadores y jugadores. Por otra parte, en los apartados cuarto y quinto, se focalizará en los ámbitos económico-financieros y socioeconómicos respectivamente. Por último, se dedica un apartado para tratar aquellos aspectos de la competición en la que participan.

## **2.2. Elementos de carácter organizativo en los clubes de fútbol españoles**

Los clubes deportivos son organizaciones cuya finalidad es la promoción y el desarrollo del deporte. Son especialmente entidades proveedoras de actividad deportiva y su labor fundamental es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos, y de un solo deporte o de varios (Gómez & Opazo, 2007).

Los clubes de fútbol profesional han reorientado sus objetivos pasando de un enfoque exclusivamente de rendimiento deportivo a compartir simultáneamente un carácter empresarial. Por esta razón, la tradicional mirada sobre los resultados deportivos pone a las entidades deportivas en una encrucijada entre una orientación deportiva y una orientación empresarial (Kase et al., 2006). Los clubes de fútbol profesional españoles se caracterizan por su fuerte orientación al rendimiento deportivo, en contraposición a lo que sucede en Estados Unidos, donde los equipos que participan a nivel profesional tienen una orientación principal hacia la maximización de los beneficios (Ascari & Gagnapain, 2006). Por otro lado, debido al tipo de producto que se ofrece, a la relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo, las expectativas de cada uno de éstos y las soluciones que un club de fútbol de élite encuentra a estos dilemas, determinarán la estructura organizativa de la entidad (Gómez & Opazo, 2007). Las variables organizativas no solo definen su estructura, sino que también condicionan la organización. Un club de fútbol profesional debería tener en cuenta estas variables organizativas para así, conseguir los máximos rendimientos económicos y/o deportivos.

Son bastante escasas las aportaciones científicas sobre las variables organizativas en el ámbito del deporte. Por ello, se hace necesaria una revisión bibliográfica de otras variables empleadas en otros sectores organizativos para poder llegar a conocer algunos aspectos que pueden resultar aplicables al fútbol.

Obviamente, dichas variables estarían condicionadas por las circunstancias del propio deporte y por otros aspectos más estrictamente económicos. Dentro de las investigaciones previas sobre teoría de las organizaciones, se encuentran varios trabajos que abordan este tema, como los de: Álvarez y Crespi (2003); Baur y McKeating (2011); Caves y Barton (1990); Donaldson y Preston (1995); Gómez y Opazo (2007); Gómez, Martí, y Opazo (2008); Gumbau y Maudos (2002); Hodge, Anthony, y Lawrance (2003); Meeusen y Van Broeck (1977); Milgrow y Roberts (1992); Pantibandla (1998); Post, Preston, y Sachs (2002); Prowse (1994); Russell (1997); Thomas, Barr, Cron, y Slocum (1998); y Torii (1992).

### **2.2.1. Número de accionistas**

El concepto de accionista en sí ha sido tratado desde la teoría de una organización (Donaldson & Preston, 1995; Post, Preston, & Sachs, 2002) y puede considerarse como un marco para las relaciones entre los negocios y la sociedad (RowLey, 1997). Se podría definir a los accionistas como aquellos socios que aportan capital a la sociedad con vistas a obtener una rentabilidad. En el caso del fútbol, los accionistas generalmente compran acciones para que sus clubes alcancen los mayores éxitos deportivos, independientemente de que éstos puedan buscar o no un objetivo económico. Los accionistas adquieren una serie de derechos a nivel económico y a nivel político. En este sentido, a nivel económico pueden percibir los dividendos de la sociedad y en caso de liquidación de la misma, pueden apropiarse del resto de los activos después del pago de la deuda y los impuestos (Milgrow & Roberts, 1992), y además van a poder vender libremente sus acciones. A nivel político tendrán derecho a votar las decisiones de la SAD y a obtener información sobre la gestión llevada a cabo por la misma. En el ámbito del fútbol, es habitual que los clubes procedan a la venta de acciones para aumentar su capital social y poder así financiarse, pudiendo aumentar cada vez más el número de accionistas. El número de accionistas, podría considerarse un

indicador de buenas prácticas, al menos deportivas, ya que aquellos clubes que se caractericen por una gestión eficiente les resultará más sencillo captar a un mayor número de aficionados dispuestos a desembolsar capital ya que éstos preverán que con ello aumentarán los éxitos deportivos y por tanto su satisfacción. Por el contrario, los equipos con una baja eficiencia pueden encontrar dificultad para encontrar aficionados que suscriban nuevas participaciones en el accionariado al comprobar la escasa contraprestación obtenida de las anteriores emisiones (Sánchez, 2006). Por todo lo dicho, es interesante tener en cuenta este **número de accionistas** a la hora de valorar la gestión de un club, ya que es un buen indicador de la financiación llevada a cabo y de la gestión eficiente de la entidad.

### 2.2.2. Número de abonados o socios

Igualmente, en un club de fútbol profesional hay un **número de abonados, o socios en el caso de los clubes que no son SAD**, que adquirieren una serie de ventajas y descuentos gracias a una cuota anual, siendo este depósito inicial una forma de apoyar financieramente al equipo del que son aficionados. Constituyen los auténticos clientes del desarrollo de la actividad deportiva de estas entidades (Barajas, 2004). Este tipo de clientes no persigue un rendimiento económico, sino que simplemente buscan apoyar a su equipo y poder recibir unas ventajas especiales (descuentos, posiciones privilegiadas en los partidos, etc.). También habría que añadir que en el caso de los clubes que no son SAD, los socios tendrán, además, la condición de propietarios, lo cual, les dará derecho a decidir en las asambleas de socios, y por tanto, influir en la trayectoria del club. La principal característica común a estos dos modelos de socios es que son aficionados fieles del club y el aficionado según Barajas (2004) citando a Deloitte & Touche (2000) directa o indirectamente, es la puerta de entrada de casi todas las corrientes de ingresos. Por lo tanto, en el caso de las SAD, estos abonados aunque no llegan a tener una participación de propiedad dentro de la organización, son relevantes por las cantidades que

anualmente gastan en el club, ejerciendo un incentivo para la puesta en práctica de políticas organizativas hacia este público. En el caso de los clubes que no son SAD van a influir más sobre el club, debido a que tienen la condición de propietarios del club, con lo que ello conlleva. Así, parece bastante justificable que el número de abonados o socios sea una variable relevante a la hora de interpretar la gestión de un club de fútbol, independientemente de si es SAD o no.

### **2.2.3. Distribución de la propiedad de capital dispersa**

La **distribución de la propiedad de capital dispersa** ha sido relacionada en la literatura con la capacidad de control sobre la dirección, y esto es debido a la dificultad para ejercer un control sobre la dirección de la sociedad por parte de todos los accionistas en el caso de que la propiedad esté concentrada (Prowse, 1994). Además, la experiencia británica indica que, en los casos que se ha pretendido mantener un control sobre la sociedad, dominando el capital de forma concentrada, ha ocasionado una restricción en la posibilidad de obtener un soporte financiero suficiente, provocando además que muchas de estas empresas estén infracapitalizadas. Cuando la propiedad está más diversificada y, a su vez, ligada a una inversión de carácter institucional, puede derivar en un mayor control financiero y de gestión, y a una mejora en la calidad de la información (Barajas, 2004). Por ello, esta variable estaría estrechamente relacionada con la gestión eficiente de la entidad y por ello es interesante tenerla en cuenta a la hora de valorar la gestión de un club.

### **2.2.4. Participación de capital público en la sociedad y el porcentaje de patrocinio público**

En España, ante la falta de inversores particulares, no deja de ser frecuente<sup>5</sup> que las instituciones de una ciudad o comunidad autónoma se involucren con el club

---

<sup>5</sup> De especial importancia en clubes de poblaciones con menor número de habitantes.

que representa ese territorio (Barajas, 2004). Las administraciones públicas podrían realizar esta participación mediante dos fórmulas, una sería a través de la compra de capital social de la entidad y otra podría ser apoyando en forma de patrocinio. Sobre esto Russell (1997), sugiere que la mayor disciplina impuesta en los clubes que tienen propiedad pública puede ser un factor de cambio en las decisiones sobre inversiones relacionadas para la adquisición de nuevos jugadores, afectando negativamente a su salida a bolsa. Además, si la propiedad pública implica una mayor disciplina en la utilización del capital, hace que sea poco probable que se inviertan en activos intangibles de riesgo, como por ejemplo, un jugador (Baur & McKeating, 2011).

### **2.2.5. Estructura organizativa de los clubes**

Una organización actúa de acuerdo a sus experiencias previas debiendo buscar la optimización de los recursos humanos y materiales de que dispone. En función de esto, se busca estructurar el trabajo para una correcta asignación de tareas entre todos sus miembros y poder ser más eficientes. Aspectos como la antigüedad y el tamaño de la organización, así como los diferentes departamentos, pueden definir la forma de estructurarse los clubes. A lo largo de los siguientes puntos se describen aquellas variables relacionadas con la estructura organizacional de un club que podrían tener una repercusión económica.

#### **2.2.5.1. Antigüedad de la organización**

Aunque la **antigüedad de la organización** ha recibido una escasa atención en la literatura organizativa nos parece relevante. La experiencia que aporta la antigüedad permite a la organización contar con un mayor conocimiento sobre cómo hacer las tareas y esto le puede conducir a una mejor capacidad para desarrollar sus actividades con una mayor eficiencia (Thomas, Barr, Cron, & Slocum, 1998). Por ello, al existir clubes de fútbol españoles con una



importante antigüedad hace que sea interesante conocer sus posibles efectos económicos y poder discernir como aprovecharían esa experiencia previa para lograr mejores resultados económicos.

#### **2.2.5.2. Número de departamentos**

En la misma línea de las variables que afectan a la estructura de organización del club, es importante señalar que esta estructura además va a estar condicionada por la división y coordinación de las tareas que ésta desarrolla (Hodge et al., 2003), cuya forma será fundamental en la definición de su funcionamiento. Por ello, parece oportuno considerar **el número de departamentos** existentes dentro del club como un elemento más a tener en cuenta en la gestión. Una distribución de actividades apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta asignación de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución de las metas de la organización. Sin embargo, no se puede hablar de la existencia de una forma óptima para estructurar las organizaciones, más bien, esto dependerá de las metas, del entorno, de la tecnología, el tamaño y la cultura propios de cada organización (Hodge et al., 2003). A partir de estas apreciaciones, se puede pensar que el número de departamentos va a ser una importante variable de diseño organizativo, al ser los clubes profesionales unas organizaciones con una importante carga de tareas, las cuales, van a estar condicionadas por sus posibilidades y sus objetivos.

#### **2.2.5.3. Tamaño de la organización**

Han sido varios los estudios que han analizado su impacto de esta variable dentro las organizaciones como los de: Álvarez y Crespi (2003), Caves y Barton (1990), Gumbau y Maudos (2002), Meeusen y Van Broeck (1977), Pantibandla (1998) y por Torii (1992). En ellos, se sostiene que la eficiencia técnica de las organizaciones aumenta con el tamaño de éstas. Por ello, en el

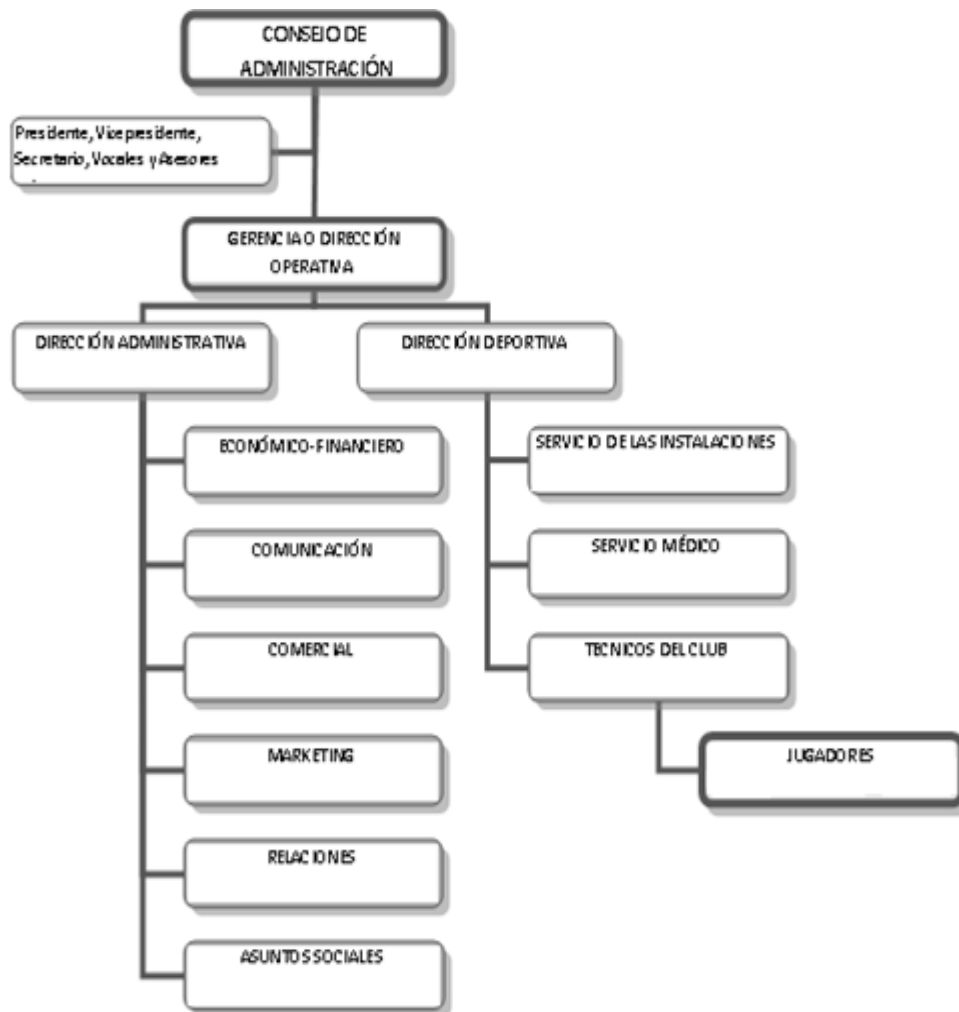
caso de los clubes de fútbol es relevante conocer cómo se produce las variaciones en sus políticas como consecuencia del tamaño de la organización. Sin embargo, conviene señalar que un problema metodológico en torno a esta variable se encuentra en la homogenización en la forma de medirla. Lo más común es utilizar el número de empleados o sus equivalentes dentro de la organización. Este aspecto hace que sea aún más interesante el estudio del **tamaño de los clubes**, sobre todo si se utiliza esta forma de medida, al no existir otros trabajos que utilicen variables de estudio que incluyan de forma global tanto a los deportistas como al resto del personal de club.

#### **2.2.5.4. Dirección y/o departamento de operaciones**

Una última variable referente al diseño organizativo que se debería tratar sería la existencia de una **dirección y/o departamento de operaciones**. En esta línea, Gómez y Opazo (2007) mencionan que el diseño organizacional de un club de fútbol profesional está relacionado con las características de la tarea y de los actores con los que interacciona la organización, teniendo siempre en cuenta las características a las que el deporte se enfrenta en la actualidad. Además, Gómez et al. (2008), señalan como modelo ideal de organización de un club de fútbol profesional español aquel que está dividido en cinco departamentos: deportivo<sup>6</sup>, comercial y marketing, comunicación, administración y por último operaciones. Seguidamente, se muestra un ejemplo de organigrama.

---

<sup>6</sup> En este caso sería el área más importante de la organización, además de ser el subsistema matriz sobre el que se asientan todos los demás.



**Figura 7.** Ejemplificación de un modelo de organigrama de un club de fútbol profesional español (Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez et al., 2008 y de las páginas web oficiales de cada club).

Con la finalidad de conocer el grado de presencia de este departamento dentro de la estructura organizacional, se realizó un análisis de contenido de las páginas web de los clubes. Este análisis estaba basado en la búsqueda de referencias sobre sus áreas corporativas. Para ello, se consultó las páginas web oficiales en tres ocasiones tomando como fechas de referencia el último mes de competición de la Liga (mayo) en las temporadas 2007/2008, 2008/2009 y 2009/2010. En este análisis se comprobó que era habitual identificar en el contenido de sus páginas algún área o departamento que hiciese referencia a las áreas señaladas por Gómez et al. (2008) tal y como se muestra en la tabla 13.

**Tabla 13. Presencia de cada modalidad de departamentos en los clubes (Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de cada club que participaron en Primera División durante la temporada 2009/2010).**

Deportivo	Comercial y Marketing	Comunicación	Económico-financiero	Operaciones
100%	100%	100%	100%	40 %

Sin embargo, la existencia de algún departamento responsable de operaciones entre el conjunto de los clubes que participan en cada temporada en Primera es inferior al 50% en las tres temporadas (ver tabla 14). La tarea de este departamento será la de prestar servicio a distintas áreas funcionales y como su propio nombre indica, es el responsable de la parte operativa de los eventos deportivos, comerciales y de cualquier otro que realice el club. Por ello, este departamento de operaciones será un elemento importante dentro del modelo de diseño organizativo a utilizar ya que generará una mayor operatividad de las áreas de la organización, facilitando un mayor rendimiento económico.

**Tabla 14. Presencia de un departamento de operaciones en la estructura de los clubes (Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas web de cada club que participaron en Primera División).**

	Sí	No
Clubes en la temporada 2007/2008	40%	60%
Clubes en la temporada 2008/2009	45%	55%
Clubes en la temporada 2009/2010	40%	60%

### 2.3. Papel de las instalaciones en la gestión de un club

Indudablemente, para toda organización las instalaciones donde desarrolla su actividad es un elemento a tener muy en cuenta en su gestión. La gestión de instalaciones es uno de los principales retos a los que se enfrentan los responsables de las mismas, puesto que el gestor debe atender a muy diversos

aspectos correspondientes a diferentes áreas de conocimiento y factores que condicionan su labor (Gallardo, García, & Burillo, 2007).

En este apartado se presentan algunas variables que pueden resultar interesantes desde el punto de vista de la propiedad, la rentabilidad y los usos comerciales que se pueden dar al estadio de fútbol u otras instalaciones que utilice el club y que, por lo tanto, pueden tener repercusión en sus resultados económicos.

### **2.3.1. Existencia de un estadio propiedad del club**

La propiedad de una instalación deportiva favorece tener un control directo sobre dicho recurso por parte del club. Igualmente, el hecho de no tener ninguna restricción en la propiedad garantiza más beneficios potenciales. El análisis económico de la propiedad se ha concentrado en el estudio de dos derechos que otorga la propiedad: el derecho al control residual y el derecho a la renta residual (Milgrow & Roberts, 1993). El derecho residual de control proporciona el derecho a tomar cualquier decisión concerniente al uso del activo que no esté explícitamente controlada por la ley o asignada a terceros por un contrato (Grossman & Hart, 1986). El derecho a la renta residual otorga el derecho a los beneficios generados por la organización, es decir, la suma remanente después de que todos los demás miembros de la organización hayan recibido sus remuneraciones (Milgrow & Roberts, 1993). Por ello, sería conveniente tener pleno derecho de obtención de cualquier renta residual del mismo, así como una libre disposición del mismo para realizar la actividad empresarial que desee. Así, la **existencia de una propiedad del estadio** por parte del club es un valor añadido (Blasco, 2008). En este sentido, se puede decir que también va a ser un importante activo en caso de tener que venderlo. Situación que está ocurriendo en la actualidad, ya que muchos clubes debido a su situación financiera frágil han procedido a la venta de sus activos de carácter inmobiliario con el objeto de compensar las pérdidas (Boscá et al., 2008).

### 2.3.2. Localización del estadio

En los últimos años, los clubes de fútbol han sufrido numerosas remodelaciones, y en algunos casos, se han construido nuevos estadios en el extrarradio de las ciudades. En la actualidad, esto está ocurriendo en muchos clubes de fútbol importantes de España. La necesidad de sanear sus cuentas, y el deseo de muchas entidades locales de optimizar el uso de grandes solares en los centros urbanos han propiciado que en varias ciudades los clubes vendan sus estadios y construyan estadios en terrenos de menor valor económico. Según Blasco (2008), en España en la construcción de campos de fútbol se han dado dos modelos de situación urbanística según los intereses del club y las administraciones públicas. El primero es el que se llamaría “modelo inglés” que consiste en construir el nuevo estadio cerca o exactamente en el mismo lugar donde se alzaba el antiguo. La zona que ocupa el nuevo estadio sufre una remodelación urbanística, se construyen nuevos equipamientos, zonas de ocio, comerciales y de negocios. Revalorizando el terreno dentro del mismo barrio. El segundo modelo, al que se le puede llamar “modelo español”, el cual, consiste en vender los terrenos del antiguo estadio y construir un nuevo estadio en las afueras de la ciudad. Estos terrenos periféricos tendrían un menor coste. Al mismo tiempo que los antiguos terrenos se recalifican. Esto proporcionaría rápidos beneficios para el club en forma de recursos financieros además de modernizar sus instalaciones. Serían los casos del Valencia CF, el Real Murcia CF y el Real Oviedo, entre otros. La **localización del estadio** resulta interesante en cuanto a que los clubes que tengan una situación de su estadio periférica, muy probablemente están o han estado en un proceso de saneamiento de sus cuentas a través de una operación urbanística. Por ello, entendemos que resulta una variable importante a tener en cuenta dentro del ámbito de las instalaciones, al estar muy relacionada con procesos de reajuste financiero.

### **2.3.3. Valor económico del estadio**

Otro caso muy relacionado con la variable comentada anteriormente, sería el **valor económico del estadio**. Éste ofrece un importante ingreso en caso de venta por parte del club y está muy condicionado por el valor de los terrenos en donde se ubica. El valor económico del estadio, puede ser un elemento importante en la gestión de los clubes de fútbol profesional. En este sentido, la especulación inmobiliaria ha permitido a muchos clubes obtener unos ingresos extra por la venta de sus estadios en los años de bonanza del sector permitiéndoles así, sanear sus delicadas cuentas. Pero como contrapartida, la crisis inmobiliaria ha reducido la posibilidad de obtener liquidez a través de la venta de los estadios (Barajas & Rodríguez, 2010). Sobre el valor de los estadios, se puede encontrar algunos estudios interesantes sobre este tema, relacionados con la construcción de un estadio deportivo y el valor de las zonas residenciales como los trabajos de Charles (2005) y Dehring, Depken, y Ward (2007). La ventaja económica en la que sitúa a los clubes con una buena revalorización del estadio hace que esta sea una variable importante para explicar la gestión de los clubes.

### **2.3.4. Aforo**

Los estadios deben estar adaptados a la demanda del número de sus usuarios ya que el número de espectadores está influenciado por el tamaño del estadio (Haas, Kocher, & Sutter, 2001; Madalozzo & Berber, 2008). Una empresa que tenga un conjunto de clientes a los que no puede atender a sus demandas, no estaría maximizando las posibilidades de obtener más beneficios por la venta de sus entradas. Blanco y Forcadell (2006), mencionan que el negocio del fútbol se ha basado en la explotación del espectáculo deportivo. La generación de ingresos procedentes de la venta de entradas está restringida debido a que el aforo de los estadios tiene limitada su capacidad. En contraposición, aquellos clubes que tengan una elevada capacidad con respecto a su ocupación se podrían encontrar con limitaciones a la hora de cubrir sus costes fijos (entre

otros los de la amortización). Por ello, también resulta relevante la **capacidad del estadio o aforo** como un elemento de gestión de las instalaciones muy importante.

### **2.3.5. Hospitality**

En otro ámbito de la explotación comercial del estadio, se encuentra la actividad llamada *hospitality*<sup>7</sup>. Este tipo de actividad destinada a ofrecer un servicio más exclusivo a clientes y empresas, implica mayores desembolsos dinerarios por parte de clientes que los clubes de fútbol no pueden desperdiciar. En este sentido, Gómez (2007), afirma que la venta de derechos televisivos, los derechos de imagen, el mercado de productos tipo *merchandising* y la actividad llamada *hospitality* tendente a hacer lo más rentable posibles las instalaciones deportivas, incorporan una nueva gama de actividades que los clubes desarrollan con mayor o menor intensidad en función de sus posibilidades reales. Este *hospitality* ha empujado a las organizaciones deportivas a desarrollar estrategias orientadas al marketing y al desarrollo de un área comercial en sus instalaciones (O'Brien & Slack, 2004). El hecho de enfocar actividades empresariales hacia nuevos tipos de demanda puede resultar una ventaja a lo hora de obtener nuevos tipos de ingresos procedentes de la explotación del estadio.

### **2.3.6. Negocios paralelos**

Las organizaciones diversifican su actividad como medio para alcanzar mayores rendimientos una vez que se han consolidado en su sector. En este sentido, sería interesante la diversificación de actividades dentro del estadio, tales como restaurantes, agencias de viajes, etc. Es lo que se denominaría **negocios paralelos**. Sobre esto se puede citar a Riera, Mateu, Ripoll, y Capó

---

<sup>7</sup> Se entiende como aquellos productos y servicios exclusivos para que los particulares y las empresas puedan disfrutar de una atención exclusiva dentro de los estadios de fútbol.



(2006), los cuales, afirman que algunos tipos de empresas resultan más eficientes en aquellos negocios que presentan más diversidad de actividades respecto a la propia actividad principal de la empresa. Asimismo, dentro de los estudios sobre el fútbol profesional, se encuentra un trabajo de Barajas (2003) sobre la visión estratégica de los presidentes de fútbol ingleses que cotizan en bolsa. En él, se afirma que un tercio de los presidentes aluden a los negocios paralelos como un elemento estratégico para sus clubes. Por ello, es interesante tener en cuenta estos negocios como un medio de ampliación de las posibilidades económicas del estadio.

### **2.3.7. Plan de accesibilidad**

En toda instalación deportiva a la que asiste un elevado número de espectadores no se debería descuidar la rentabilidad social en el uso del estadio. Debido a esto sería relevante la existencia de un **plan de accesibilidad**. Es frecuente escuchar que la accesibilidad es cara, sobre todo cuando involucra aspectos estructurales del entorno físico y, aunque no hay muchos estudios al respecto, esta idea ha ido calando en los diferentes estratos sociales y políticos. En cambio, resulta raro o excepcional que alguien se refiera a los beneficios económicos que provoca, de modo que se puedan comparar sus costes y beneficios y saber si, desde un punto de vista de racionalidad económica, la intervención para la mejora de accesibilidad es rentable. Las características de la accesibilidad llevan a considerarla como un bien público o social, lo que implica que su valor no puede ser obtenido u observado directamente. Pero quizás, económicamente, lo que puede aportar la accesibilidad es una mayor calidad percibida por parte de sus usuarios. En este sentido, esta variable ha sido utilizada en varios estudios como una de las dimensiones a valorar sobre la calidad percibida de los eventos deportivos, como en los estudios realizados por Theodorakis, Kambitsis, Laios, y Koustelios (2001) y Zhang, Lam, Connaughton, Bennett, y Smith (2005). Por todo ello, la existencia de un plan de accesibilidad es un elemento a tener en cuenta dentro de la gestión de cada

estadio de fútbol y un aspecto relacionado con la calidad percibida y, por tanto, pudiera afectar a los beneficios.

### **2.3.8. Plan de calidad**

También se puede considerar el **plan de calidad** un factor de relevancia en la instalación. La calidad es un aspecto que favorece la satisfacción de todo cliente. Ésta es muy importante si se quieren conseguir mayores rendimientos económicos de la instalación al crearse unos protocolos de calidad que ayuden a un mayor y mejor uso del inmueble. La calidad supone una opción para que cualquier organización deportiva evolucione con arreglo a las demandas y necesidades de la sociedad (Gallardo & Dorado, 2005). Cortina (1999), afirma que los clientes o usuarios deciden por aquellos bienes o servicios que son capaces de ofrecerles mejores resultados. Esto provoca que las organizaciones se esfuercen por conseguir los mayores niveles posibles de calidad y de satisfacción con su uso. Sobre el estudio de la calidad se puede citar a Sellers y Nicolau (2003), quienes analizan el impacto que tiene la publicación de noticias sobre la obtención de un certificado de calidad (ISO 9000) en el valor de mercado de la empresa y en la volatilidad del precio de cotización de las acciones. Dicho autor muestra que el mercado reacciona positivamente a la obtención de este certificado. Se puede considerar que la gestión de la calidad es extrapolable al ámbito de los estadios, ya que es el lugar físico donde se ofrece un servicio de espectáculo deportivo y en algunos casos otro tipo de eventos de ocio, tales como conciertos, exhibiciones, etc., los cuales requieren una cierta calidad de las instalaciones para que empresas y organizaciones directa o indirectamente relacionadas con el fútbol se animen a desarrollarlos en ellas.

### 2.3.9. Plan de gestión

Continuando en esta misma línea de variables cobra también relevancia la existencia de **un plan de gestión para el estadio**. En este sentido, Soucie (2002) afirma que a partir de este plan de acción se toman las decisiones importantes relativas a los programas, proyectos, etc. Por tanto, el administrador deberá planificar cómo van a desarrollar las actividades y programas dentro del estadio, cuál será el coste de llevarlos a cabo y dónde y cuándo se realizarán. Este plan será útil para los que tendrán que emplearlo, motivar a las personas afectadas y servir de punto de unión para los participantes de los diversos programas. Por todo ello, el club deberá recurrir a la implantación de un plan de gestión de la instalación que garantice el máximo orden y rendimiento.

### 2.3.10. Plan de mantenimiento

Uno de los temas más importantes para la gestión y correcto funcionamiento de un edificio, es el mantenimiento y conservación del mismo a través de todos y cada uno de los elementos que lo conforman. Para mantener un nivel apropiado de seguridad y limpieza, es esencial para la gestión de la instalación crear e implantar un programa personalizado de mantenimiento (Fried, 2005). Un esmerado cuidado de una instalación deportiva, y una atención permanente, reparando lo deteriorado, alargará la vida del edificio, reduciendo los costes totales. Además, aportará el beneficio de un mejor servicio y una mejor calidad, siendo más que suficiente para considerar el mantenimiento como un tema prioritario en la gestión de una instalación deportiva (García & García, 2005). Por otro lado, según Gallardo y Jiménez (2004), una instalación deficiente además de repercutir en la calidad del servicio, hace que la instalación envejezca de forma prematura, y por lo tanto, necesite una inversión en reformas muy superior a la necesaria si el mantenimiento hubiese sido correcto. Por ello, dentro los aspectos a tener en cuenta en la gestión de un estadio, será

muy importante un **plan de mantenimiento**, para poder determinar mejores rentabilidades del inmueble.

### **2.3.11. Años construido**

Con la transición hacia un período post-industrial, la influencia e interconexión de factores globales y locales ha contribuido a la aparición y proliferación de lo que se puede considerar una “nueva generación” de estadios y pabellones deportivos postmodernos (Paramio, 2004). Esto ha coincidido con la modernización de otros muchos estadios antiguos para adaptarse a las actuales exigencias legislativas, normativas, de gestión y de ocio de los ciudadanos. Pero no sólo el diseño es trascendente en la actualidad, ya que los gestores deportivos demandan a los arquitectos otros aspectos como garantizar la seguridad y el confort, la adaptabilidad a todo tipo de espectáculos de ocio y entretenimiento así como aumentar la rentabilidad de todos los espacios que se encuentran en los estadios (Beotas, 2004; Doña, 2003; González, 2004; Valverdú, 2004). En este sentido, los campos de fútbol han sufrido una gran transformación tanto externa (con el aumento de los graderíos y servicios auxiliares) como interna (referente a las superficies deportivas), y lejos de representar lugares y espacios inertes, han sido cómplices de la función social y saludable que allí se desarrolla a través de la actividad deportiva (Felipe, 2011).

En España, la primera gran modernización de los principales estadios de fútbol tuvo lugar con ocasión del Mundial de Fútbol de 1982. Posteriormente, con la transformación de muchos clubes profesionales en SAD se han ido construyendo nuevos estadios. Desde el punto de vista arquitectónico y de gestión, la tendencia actual pasa por construir los nuevos estadios no solamente para un uso deportivo monotemático, sino que se conciben para albergar todo tipo de usos y servicios de ocio y entretenimiento, siguiendo el modelo norteamericano (Ammon & Stotlar, 2003; González, 2004; Valverdú, 2004). Sin embargo, aunque los estadios europeos han mejorado sustancialmente en

aspectos como seguridad, confort o funcionalidad, todavía una parte importante está lejos de los servicios y productos que se ofrecen en los estadios norteamericanos. Por ello, se introduce dentro de este apartado la variable **años construido**, ya que en función de la época en la que fue construido cada estadio no tendrá las mismas condiciones para ser explotado a pleno rendimiento, al no estar preparados para usos politemáticos (ocio, entretenimiento, etc....).

## **2.4. Los recursos humanos deportivos**

La generación de ingresos de un club de fútbol está ligada estrechamente al espectáculo deportivo, inserto en un marco competitivo. Este espectáculo se produce por la confrontación de dos equipos, los cuales, poseen unas plantillas de jugadores profesionales altamente cualificados y que además están dirigidos por unos entrenadores dispuestos a maximizar el rendimiento de estos jugadores, facilitándoles diferentes tácticas y estrategias que les permitan ganar, ofreciendo el mejor espectáculo posible a una afición muy exigente. En este apartado, se presentan las diferentes variables que rodean la gestión de los recursos humanos deportivos de un club referidos a los entrenadores y a los jugadores del primer equipo.

### **2.4.1. Entrenadores**

El entrenador es un empleado más del club que, como cualquier otra empresa, contrata para alcanzar ciertos objetivos (Picazo, García, y González, 2010). Éste posee unas particularidades que le hacen ser un empleado de gran relevancia dentro del club. Esto se justifica porque el rendimiento en los deportes no es una ciencia exacta y es la personalidad del entrenador, sus decisiones basadas en la experiencia, y las variaciones de sus actuaciones, llevan a considerar al entrenador como una parte clave de los procesos de entrenamiento (Lyle, 1986). Igualmente, éstos pueden ayudar a los directivos en el diseño de la estrategia de fichajes para crear un equipo equilibrado en todas las posiciones; planifican y

controlan el trabajo de los jugadores durante la temporada; deciden qué jugadores comienzan cada partido y las tácticas a emplear en función de la calidad de su propio equipo y del adversario; introducen cambios de estrategia y de jugadores durante el transcurso de los partidos, en definitiva, se consideran líderes dentro de la organización.

#### **2.4.1.1. Experiencia de los entrenadores en el club**

La experiencia profesional de un entrenador puede ser un elemento de ventaja competitiva para los clubes, y por ende, un factor para determinar sus resultados económicos. Sobre la experiencia del entrenador se podría citar un trabajo de Audas, Dobson, y Goddard (1997), quienes la utilizan como un input en el análisis del rendimiento en el fútbol profesional inglés durante las temporadas 1972 y 1993. Llegan a la conclusión de que los entrenadores con mucho tiempo dentro de los clubes tienden a ser los que mejor llevan el equipo ante una mala racha de resultados, por lo cual, se podría pensar que esta experiencia facilitaría evitar mayores pérdidas en momentos de dificultad. Además, si se le da otro argumento desde un punto de vista más empresarial, Cubeiro y Gallardo (2009) afirman que las empresas más admiradas promueven internamente a sus profesionales frente a la selección externa en más del 80 por ciento de los casos. Por ello, aunque en el fútbol no sea una regla general parece importante la **experiencia de los entrenadores dentro del club** como un factor influyente en la productividad.

#### **2.4.1.2. Cambios de entrenador durante o al final de la temporada**

Los clubes de fútbol aprovechan el intervalo temporal entre el final de una temporada y el inicio de la siguiente para proceder a reestructurar sus plantillas de jugadores, y algunas veces, para contratar nuevos entrenadores. Esto último, suele suceder cuando el equipo no ha alcanzado en la temporada que finaliza los objetivos perseguidos por el club, o el entrenador se va por haberlos

alcanzado y buscar nuevos desafíos en su carrera (Caballero, Gómez, & Sala, 2009). El hecho de que su cambio esté tan relacionado con la consecución o no de los objetivos, hace pensar que esto pudiera explicar algunos cambios económicos.

Dentro del ámbito de las diferentes ligas de fútbol profesional, se han realizado algunos estudios sobre los cambios de entrenador durante la temporada y entre temporadas. En este ámbito, Audas, Dobson, y Goddard (1997, 1999 y 2002) investigaron la relación entre rendimiento deportivo y los cambios de entrenador en los clubes de fútbol ingleses. Bruinshoofd y Weel (2003) analizaron los resultados deportivos de los equipos y los cambios de entrenador en la liga holandesa. Koning (2003) realizó una modelización econométrica sobre los resultados a lo largo de cinco temporadas en la liga holandesa, teniendo en cuenta los cambios de entrenador. Por último, Frick, Barros, y Prinz (2009), analizaron las dimisiones de entrenadores en la *Bundesliga* utilizando para ello un modelo probit mixto. En el caso español, Tena y Forrest (2007), analizaron las causas y las consecuencias del despido de los entrenadores durante dos temporadas en la liga española. Caballero et al. (2009) realizaron un estudio sobre el efecto que provoca en el equipo los cambios de entrenador durante la temporada analizando para ello dos temporadas. A partir de lo expuesto, se puede sugerir que los **cambios de entrenador durante o al final de la temporada** pueden ser importantes elementos de investigación sobre los recursos humanos de un club.

#### **2.4.2. Jugadores**

Los jugadores son el elemento esencial de toda la actividad económica y deportiva de los clubes. Todos los clubes establecen diferentes estrategias de cara a disponer los mejores jugadores posibles, para ello, tienen dos alternativas: utilizar los jugadores de su cantera o bien fichar jugadores de otros equipos.

#### 2.4.2.1. Jugadores de la cantera

La mayoría de los clubes de fútbol profesional mantienen equipos en categorías inferiores con vistas a incorporar, a los primeros equipos, a aquellos jugadores que destaquen. Aunque esos equipos inferiores no sean profesionales, en la medida en que están ligados a clubes poderosos, los medios económicos y materiales de que disponen hacen que su funcionamiento diste mucho de los equipos aficionados sin ninguna vinculación con clubes profesionales (Barajas, 2004). Los jugadores procedentes de estos equipos inferiores es lo que se denomina cantera del club. Por estos jugadores no se ha tenido que pagar una cantidad en concepto de derechos de traspaso, sin embargo, es evidente que tienen un valor (Barajas, 2004). Es más, son un activo relevante para cualquier club de fútbol y se pueden convertir en una considerable fuente de ingresos en el caso de que lleguen al primer equipo, esto se debe fundamentalmente a dos motivos. El primero es que el club se ahorrará el pago de derecho de adquisición a otro club. El segundo motivo, es que pueden beneficiarse en el caso de que el jugador se revalorice, proporcionando unos cuantiosos ingresos en el caso de que se proceda a su venta a otro club. Según Urrutia, Barajas, y Martín (2008), las mayores plusvalías en la venta de jugadores provienen generalmente de estos jugadores de la cantera. Se puede concluir este epígrafe apuntando que el **número de jugadores de cantera** resulta de interés dentro del estudio de los recursos humanos de un club.

#### 2.4.2.2. Jugadores procedentes de otros clubes

Según Barajas (2004), aquellos clubes con una política de promoción de jugadores desde sus categorías inferiores, para mantener un alto nivel competitivo, se ven obligados a realizar fichajes de calidad que contrarresten las carencias de su plantilla. Este tipo de jugadores cualificado será, a su vez, más escaso y su demanda elevará su cotización (tanto en derechos de traspaso como en salarios).



Urrutia et al. (2008), afirman que en la economía del siglo XXI, no hay empresas con una gestión tan sometida a la opinión pública como los clubes de fútbol. Los fichajes son un eje de esta gestión. Por otra parte, acertar en la política de incorporaciones es clave para poner en funcionamiento el círculo virtuoso del deporte, es decir, que el mayor número posible de aficionados se interese, se identifique y consuma los productos de su club.

La política de fichajes de un club es un eje fundamental en la gestión de una entidad deportiva de alto nivel, porque engloba las decisiones que pueden permitir cumplir con los objetivos estratégicos, como son el éxito deportivo y el sostenimiento financiero de una entidad (Barajas, Sánchez, & Urrutia, 2010). Por ello, se entiende que el **número de jugadores procedentes de otros clubes** puede ser otro de los factores clave en la gestión de los recursos humanos de un club.

### **2.4.2.3. Jugadores procedentes de otros países**

El negocio de los fichajes en el fútbol se ha ido europeizando como consecuencia de la sentencia Bosman por parte de la Corte de Justicia Europea en 1995. Ésta, permitió la movilidad de jugadores entre los países miembros de la Unión Europea y jugó un importante rol en la revisión de las cuotas de jugadores extranjeros en las ligas de fútbol europeas.

En la actualidad, hay una clara evidencia de que en toda Europa los jugadores extranjeros han contribuido al desarrollo de las ligas de fútbol más importantes desde la *Bundesliga* alemana, pasando por la *Serie A* italiana, la Primera División española y la *Premier League* inglesa (Madichie, 2009).

El número de **jugadores europeos o no europeos**, ha sido utilizado en dos estudios como han sido el de García y Pujol (2009), para identificar los factores económicos que inciden a un entrenador a la hora de elegir uno u otro jugador,

sobre una muestra de 369 jugadores que aparecían en la Primera División de la Liga española. Y por otro lado, Ascari y Gagnapain (2003), la llegan a utilizar para analizar la ineficiencia que afecta a los presupuestos de los clubes de fútbol de la Liga española. De estos razonamientos expuestos se puede ver que es una variable directamente relacionada con los aspectos económicos y que resulta interesante profundizar en su estudio.

### **2.4.3. Variables de gestión de recursos humanos relacionadas con la maximización del rendimiento de la plantilla**

Los clubes de fútbol, venden un espectáculo deportivo en el cual tendrán por objetivo el máximo rendimiento en el campo. En un intento de conseguir el máximo éxito deportivo comprarán nuevos y mejores jugadores para sus plantillas, a favor de conseguir un equipo competitivo que les dé las tan ansiadas victorias. En este punto se van a ver cuáles son algunas de las variables asociadas al rendimiento de los recursos humanos que podrían tener una incidencia en los resultados económicos de un club a final de temporada.

#### **2.4.3.1. Número total de jugadores en la plantilla**

El número total de jugadores en la plantilla ha sido considerada como un input en el proceso productivo de los equipos de fútbol por muchos autores, como: Ascari y Gagnapain (2003), Douvis y Barros (2008), Espitia y García (2004 y 2005), García y Pujol (2009), Barros y Leach (2006a) y Picazo y González (2010). Aunque solamente juegan once jugadores en los partidos, los clubes tienen diferencias en cuanto al número en sus plantillas, pudiendo llegar a tener un máximo de veinticinco fichas, e incluso tener algún jugador más sin ficha. Una explicación de esto radica en que los entrenadores pueden realizar tres sustituciones en todos los partidos oficiales. Además, la temporada es larga y podría haber bajas o bien el entrenador podría racionalizar el esfuerzo de los jugadores haciendo jugar unos u otros cuando hay varios partidos seguidos. Por

ello, el número total de jugadores de la plantilla puede considerarse interesante para explicar los resultados económicos a final de temporada, al estar relacionado con la racionalización en el número de nóminas de la plantilla durante la temporada y con el esfuerzo global del equipo en las competiciones.

#### **2.4.3.2. Edad de los jugadores**

Otro aspecto de relevancia más estrictamente relacionado con las capacidades y habilidades será la edad de los jugadores. Dobson y Gerrard (1999) y Gerard y Dobson (2000), la identifican como una variable, entre otras, relacionada directamente con la calidad de la plantilla. En este sentido, se podría pensar que una plantilla de jugadores joven aportaría más ansias de triunfos. Sobre esto Barajas (2003), en un estudio basado en la opinión de los presidentes de los clubes de fútbol ingleses que cotizan en bolsa para conocer la visión estratégica de su negocio, afirma que la mitad de los presidentes citan como aspectos importantes que la plantilla sea joven con nuevos talentos. Asimismo, en el Reglamento de la UEFA de 1993, para la fijación de una compensación por transferencia, establece un factor de coeficiente que varía en función de la edad del jugador. También Gerrard y Dobson (2000), añaden que las restricciones en la edad de los jugadores es una atenuante para invertir en la formación de capital humano a través del entrenamiento de jóvenes jugadores. Lo que hace pensar que **la edad de los jugadores** sea muy tenida en cuenta a la hora de gestionar las plantillas, debido a la gran repercusión no solo a nivel deportivo, sino también a nivel económico, al tener estos un ciclo de vida profesional mayor facilitando una mejor amortización, y casi con toda seguridad, unos buenos ingresos por la venta de sus derechos.

#### **2.4.3.3. Experiencia media alta de los jugadores y número medio de equipos previos**

Algunos deportistas, a través de su experiencia, han desarrollado una enorme capacidad para competir aún en los momentos más críticos (Buceta, 1998). Asimismo, existen diversas investigaciones centradas en el análisis de la influencia de la experiencia en el conocimiento y en la toma de decisiones como las de: Araújo y Serpa (1991); Eccles, Walsh, y Ingledeew (2002); French, Spurgeon, y Nevett (1995); French y McPherson (1999); Garland y Barry (1990); Iglesias, Moreno, Santos, Cervelló, y Del Villar (2005); LangLey y Knight (1996); McPherson (1999 y 2000); y Starkes (1987); las cuales, han puesto de manifiesto que a mayor nivel de experiencia, mayor nivel de conocimiento y de precisión en la selección de la respuesta. Esto si se traduce económicamente, se puede pensar que una **experiencia media alta de los jugadores** de la plantilla y un mayor **número medio de equipos previos** trae al club mayores éxitos deportivos y, por lo tanto, mayores ingresos económicos al finalizar la temporada.

#### **2.4.3.4. Ranking de los jugadores en la Liga**

Por otro, lado existen otros aspectos que pueden condicionar el valor de los jugadores desde un punto de vista más externo al ámbito de la gestión de los propios clubes. Así, los sistemas de valoración de jugadores tienen un papel importante desde el punto de vista económico (Martínez, 2010). Estos sistemas pueden ser usados para tomar decisiones directivas en los equipos (contratación de jugadores, etc.). Pero esa no es la única connotación económica que tienen, ya que también son utilizados por las competiciones oficiales para establecer rankings y otorgar diferentes premios individuales. Obviamente, tal y como indican Martínez y Martínez (2010), esto influye en la revalorización de mercado de aquellos jugadores que ocupan posiciones privilegiadas en esos rankings. Por ello, el **ranking de los jugadores en la Liga**, va a ser un buen

indicador económico debido a la posibilidad de venta del jugador/es a un precio más elevado.

#### **2.4.3.5. Jugadores convocados por su selección nacional**

Igualmente en la valoración externa de los jugadores, también existe un aspecto interesante muy relacionado con el talento, como es la existencia de **jugadores convocados por su selección nacional**, factor que puede llegar a aportar una ventaja competitiva a los clubes no solo deportiva, sino también económica. Sobre la ventaja económica, se puede decir que la UEFA en su reglamento para la fijación de compensaciones por transferencia establece un incremento en las indemnizaciones de un 20% para los jugadores que hayan jugado al menos dos veces en el primer equipo nacional representativo de su país (UEFA, 1990). Sobre la ventaja deportiva, se encuentra un estudio de Frank y Nüesch (2007), referido a la aparición de superestrellas en el fútbol alemán, en el cual, utilizan como indicador del talento de los jugadores, el hecho de que haya sido miembro de su selección nacional. Se puede decir que la gestión del talento se ha convertido en una fuente crucial de ventaja competitiva. Por ello, resulta interesante tener en cuenta en la valoración económica de los jugadores, las valoraciones externas de su talento como un medio para tener una visión más general de sus capacidades y poder revalorizar su precio. Por tanto, esto podría tener un impacto en los resultados económicos a final de temporada.

#### **2.5. Descripción de las variables económico-financieras de los clubes de fútbol españoles**

Para determinar cuáles son los principales aspectos económicos del fútbol, resulta necesario conocer, en primer lugar, los tipos de ingresos y gastos que estos generan. Para ello, se muestran las distintas partidas de ingresos y los diferentes gastos que aparecen en sus cuentas de pérdidas y ganancias.

### 2.5.1. Las fuentes de ingresos de los clubes profesionales

En cualquier actividad económica, los ingresos juegan un papel fundamental funcionando como motor de la actividad empresarial. Las características del fútbol, hace que éste tenga unos tipos de **ingresos de explotación** relacionados con la actividad que desarrollan. En primer lugar, se encuentran los ingresos deportivos que comprenden varios subgrupos de ingresos: los ingresos por derechos de retransmisiones televisivas, los ingresos por competiciones, los ingresos por socios y abonados y, por último, los ingresos por comercialización y publicidad.

A continuación se muestra con detalle en qué consistirán cada uno de estos ingresos deportivos:

**-Los ingresos por derechos de retransmisión televisiva** recogen, en general, todos los ingresos ligados a la cesión de los derechos de televisión, internet, etc. Estos son la partida de mayor peso, en el caso de España, superando la cuarta parte de los ingresos totales (Barajas, 2004). Estos ingresos son negociados de forma individual por cada club salvo para las competiciones organizadas por la UEFA, la cual, negocia de forma conjunta con las televisiones y establece unas cantidades a pagar en función del resultado obtenido. Es una variable muy importante debido a su peso dentro del propio negocio del deporte como por su peso dentro de los ingresos totales del club.

**-Los ingresos procedentes de las competiciones** son principalmente procedentes de la venta de entradas (taquilla) y la participación en derechos de televisión de participación en competiciones organizadas por UEFA. Dentro de estos ingresos es de destacar que los procedentes de la taquilla están condicionados por **los precios de las entradas**. Estos precios están muy ligados a la gestión del club.

-Los ingresos por socios y abonados garantizan una estabilidad mínima de cara a afrontar la planificación financiera del ejercicio económico. Por este motivo, los clubes buscan atraer a un elevado número de aficionados que paguen por el abono de la temporada.

-Los ingresos por comercialización y publicidad, se pueden agrupar en: patrocinio de la publicidad canalizada en prendas deportivas o elementos necesarios para la competición, venta de productos bajo la marca del club, y explotación de instalaciones asociadas a la marca del club (Barajas & Fraiz, 2003).

En el gráfico 1 se muestra el porcentaje que corresponde a cada uno de los ingresos deportivos de cada club dentro de la temporada 2008/2009 en la Primera División, y que puede dar una idea de la importancia de cada uno de los ingresos dentro de la partida total de ingresos deportivos.

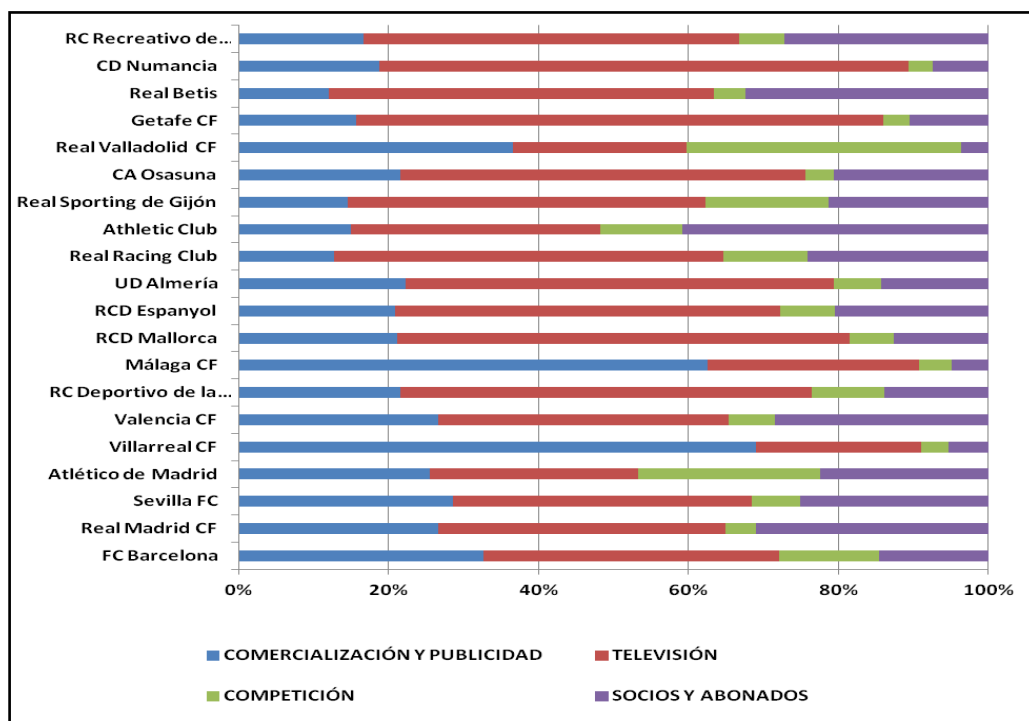


Gráfico 1. Distribución de las principales fuentes de ingresos deportivos de los clubes de fútbol. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Como se puede comprobar en este gráfico 1, los ingresos que predominan dentro de este apartado son los procedentes de retransmisiones televisivas, seguido de los ingresos por comercialización y publicidad, y por último, estarían los ingresos por socios y abonados y los ingresos procedentes de competición.

En otro ámbito de ingresos, aunque de menor cantidad con respecto a los anteriores, se puede mencionar tres tipos de ingresos a tener muy en cuenta por orden de importancia, serían: los ingresos extraordinarios, las ayudas públicas y los ingresos financieros.

**-Los ingresos extraordinarios** tienen excesivo protagonismo en las cuentas de pérdidas y ganancias de los clubes de fútbol y por eso requieren una breve explicación. Éstos están referidos fundamentalmente a los ingresos que genera el traspaso de jugadores. Por este motivo, sería lógico pensar que los clubes con más jugadores canteranos en su plantilla también presentarán mayores ingresos extraordinarios por la venta de jugadores.

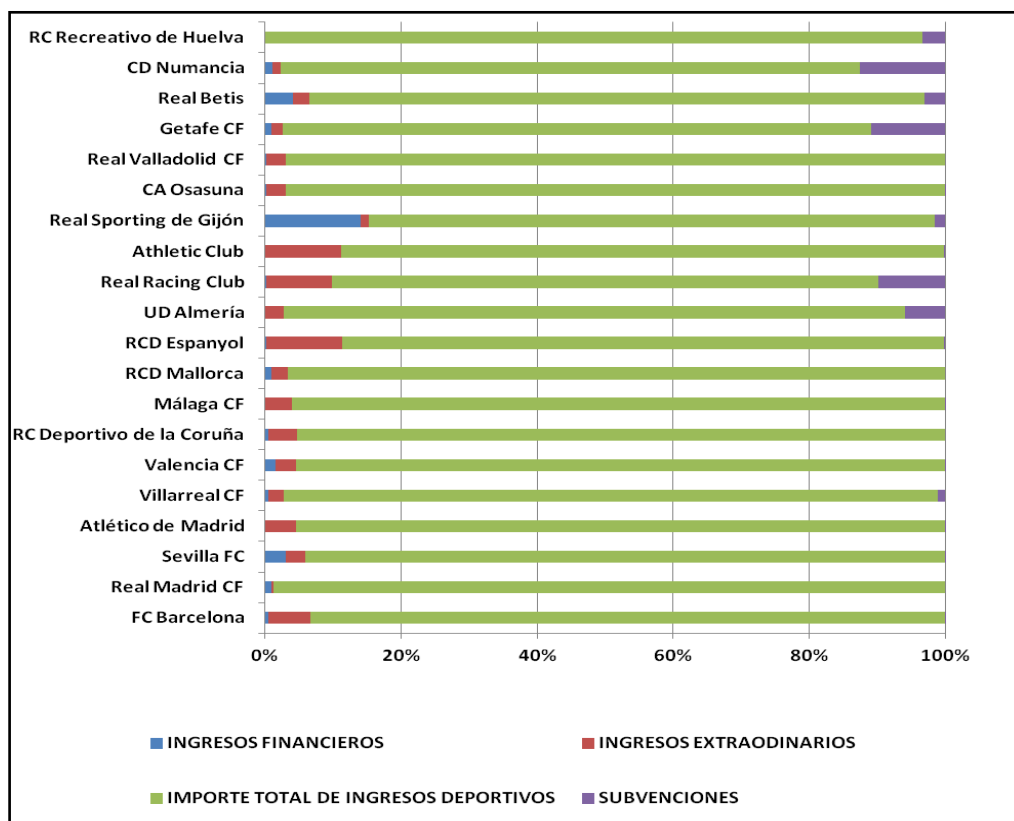
**-Los ingresos por subvenciones públicas** también van a ser otra fuente de ingresos. En España hasta el comienzo de la crisis económica las administraciones públicas han contribuido notablemente al sostenimiento económico de los clubes de fútbol españoles. Tal es así, que en un estudio de Ascari y Gagnepain (2006), se afirmaba que el apoyo económico de las administraciones españolas supuso un importante alivio económico durante los años previos a la crisis. En el caso español, estas subvenciones representarían una forma de ayuda financiera clave al no tener que ser devueltas. A todas estas ayudas habría que añadir los considerables ahorros<sup>8</sup> que supone disfrutar para muchos de los clubes de los estadios municipales, además del ahorro que supone que las entidades públicas locales y regionales se hagan cargo de los gastos de mantenimiento o reformas.

---

<sup>8</sup> Estos ahorros no figuran en las cuentas de pérdidas y ganancias.



-En cuanto a **los ingresos financieros**, su importancia relativa es muy escasa y, no es un ingreso con carácter diferenciador ni específico para este tipo de sociedades, aunque resulta interesante mencionarla.



**Gráfico 2. Distribución de las principales fuentes de ingresos generales de los clubes de fútbol. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).**

Del gráfico 2, se desprende que la mayor partida de ingresos de los clubes de fútbol proviene de ingresos deportivos, independientemente de cuál sea la incidencia de sus cuatro vertientes de ingresos por este concepto.

### 2.5.2. Los principales gastos de los clubes profesionales

Sin duda alguna, en cualquier actividad económica los gastos juegan un papel fundamental como elemento limitador de la actividad empresarial. Las

características del fútbol hace que éste tenga unos tipos de gastos específicos relacionados principalmente con las actividades que desarrollan. Dentro de este bloque se puede hacer referencia a: los gastos de personal, los gastos financieros, los aprovisionamientos, la amortización del inmovilizado y los impuestos sobre beneficios. Se detallan a continuación cada uno de ellos:

-**Los gastos de personal** corresponden principalmente a los sueldos y salarios de la plantilla deportiva y al personal no deportivo. El hecho de que el mercado de jugadores sea un mercado competitivo, hace que esta partida sea muy elevada con respecto a los gastos de personal de otro tipo de organizaciones empresariales. Los jugadores son, el elemento esencial para el desarrollo de la principal actividad productiva de un club. Por lo tanto, representan una de las partes principales de los gastos. Según Késenne (2009), la proporción de gastos de personal debe estar por debajo del 67% en el caso de los clubes que buscan la maximización del beneficio. Este parámetro puede ser una buena referencia, al menos para los clubes que aspiran a no tener pérdidas.

-**Los gastos financieros**, serán aquellos en los que incurren las SAD para la obtención, uso o devolución de capitales financieros puestos a su disposición por diferentes entidades financieras.

-**Los aprovisionamientos** están formados por el conjunto de compras, logística y transportes, y todos aquellos gastos que repercuten de forma directa en el funcionamiento de la producción. Dentro de éstos estarían: los gastos por mantenimiento, material deportivo, etc.

-**Los gastos por amortización del inmovilizado** tienen su origen en la pérdida de valor contable o depreciación que sufren ciertos elementos patrimoniales del club. Dentro de este concepto estaría, por ejemplo, la pérdida de valor sobre los derechos de traspaso de los jugadores adquiridos.

-El impuesto sobre el beneficio también denominado impuesto sobre la renta de las sociedades, es un impuesto directo, que recae sobre los beneficios obtenidos por las sociedades, en este caso las SAD y los clubes.

-Los gastos extraordinarios, serán aquellos gastos que tiene el club, de carácter no periódico, que espera no vuelvan a ocurrir en un futuro y que no se derivan de sus actividades ordinarias. Dentro de este tipo de gastos se podría incluir reformas de los estadios, algún tipo de impuesto inesperado, etc.

-Otros gastos de explotación, este tipo de gastos serían aquellos directamente relacionados con la actividad principal del club, pudiendo integrar dentro de éstos los ya mencionados gastos de personal y los gastos por aprovisionamientos.

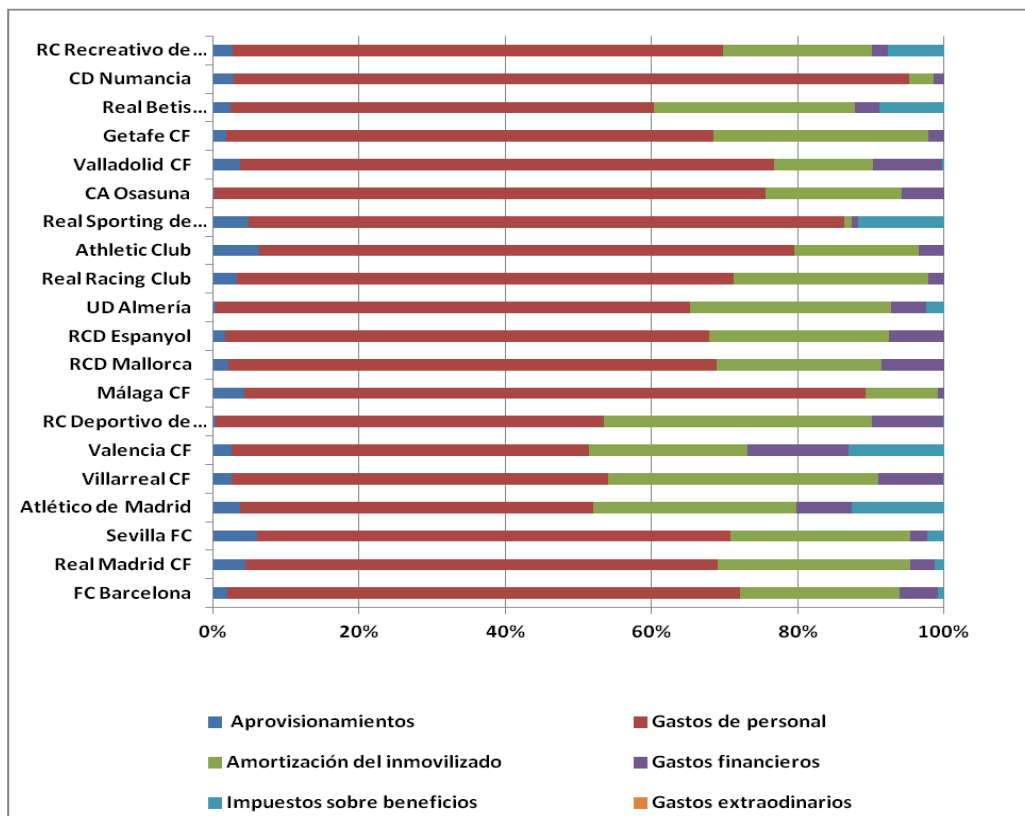


Gráfico 3. Distribución de los principales gastos de los clubes de fútbol. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Como se puede observar (ver gráfico 3), los principales gastos a los que se enfrenta un club de fútbol profesional son en primer lugar los gastos de personal, seguidos de la amortización del inmovilizado y de los gastos financieros.

### 2.5.3. Las fuentes de financiación de los clubes

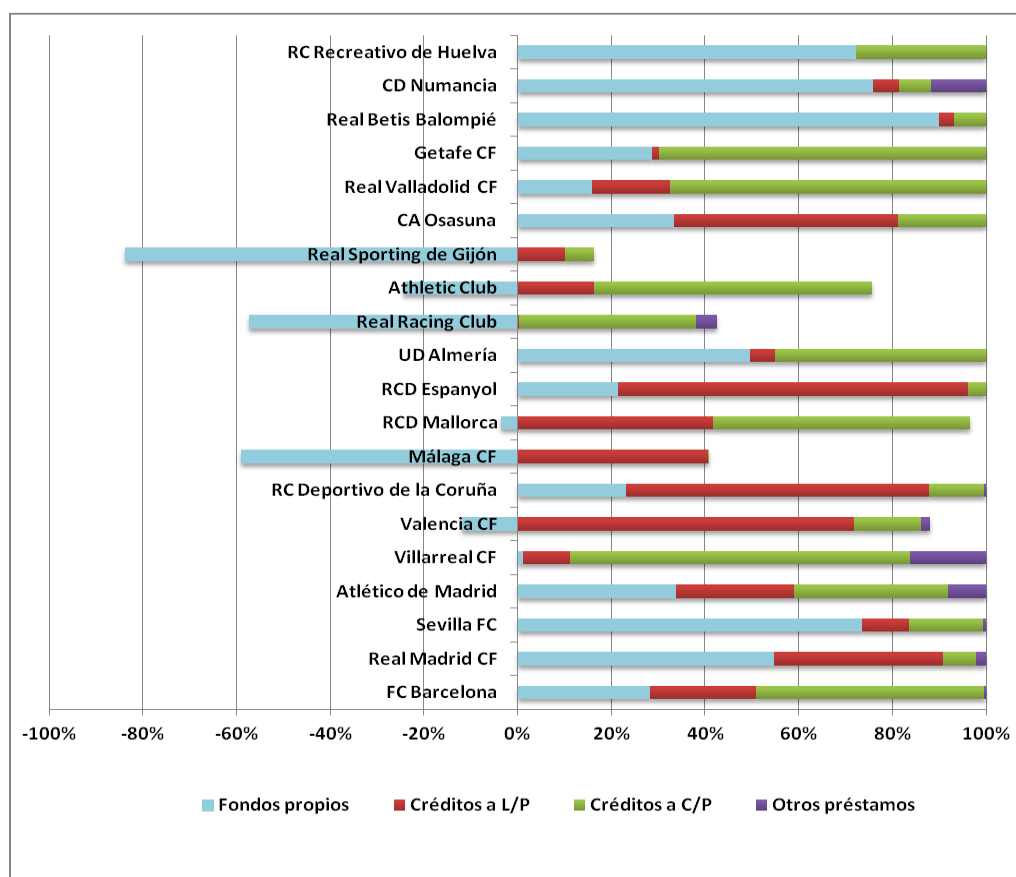
Dentro de las campañas de cada temporada cada club debe elaborar sus presupuestos de acuerdo a sus posibilidades económicas, para ello, necesita unos recursos propios y unos recursos ajenos que les permitan la financiación necesaria para conseguir sus objetivos. Las principales fuentes de financiación de que disponen los clubes de fútbol son las siguientes:

-En primer lugar están los **fondos propios**, los cuales están formados por el **capital de la sociedad** y por las **reservas de la sociedad**. El capital de la sociedad está conformado por aportaciones que los accionistas realizaron para el desarrollo de las actividades económicas contempladas en el objeto social. Las reservas, serían los recursos generados por la sociedad que no se distribuyen entre los accionistas.

-Por otro lado, se encuentra la **financiación bancaria o de entidades de crédito**. Principalmente se tratarían de préstamos o líneas de crédito, descuento y otras formas de financiación. Esta financiación, según su estructura de vencimientos se podrá considerar **endeudamiento a corto y endeudamiento a largo plazo**.

-Por último, estarían **otros préstamos**, los cuales, incluirían los fondos procedentes de accionistas o sociedades del grupo o asociadas. Si proceden de los accionistas cabe esperar que éstos no los vayan a exigir.

Todas estas fuentes de financiación, favorecerán la elaboración de **presupuestos** muy divergentes en función de las posibilidades económicas de cada club al inicio de la temporada, pudiendo aumentarlo o disminuirlo.



**Gráfico 4. Distribución de las principales fuentes de financiación de los clubes de fútbol. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de los balances de situación).**

Como se puede comprobar (ver gráfico 4) los créditos a largo plazo son los que más predominan como fuente de financiación, siendo curioso el hecho de que muchos clubes tengan sus fondos propios negativos, lo cual, indica una problemática financiera muy peculiar.

## 2.6. El entorno socioeconómico en el fútbol

Dentro de esta sección, se presentan algunas variables que, desde el punto de vista del entorno socioeconómico, podrían tener una cierta incidencia en la gestión llevada por cada uno de los clubes de fútbol profesional españoles.

### 2.6.1. Localización geográfica del club

La primera variable sería la **localización geográfica del club**. Los clubes de fútbol españoles están vinculados a áreas geográficas específicas en distintas regiones por todo el país. Estas regiones van a tener particularidades económicas ligadas principalmente a su población y su poder adquisitivo. Así cualquier empresa situada en una zona geográfica presenta peculiaridades respecto de las otras. Estudios empíricos realizados sobre la economía española como los de Prior (1990); Gumbau y Maudos (1996 y 2002) muestran que la localización geográfica de las empresas afecta a sus niveles de eficiencia técnica. Por ejemplo, las empresas situadas en comunidades autónomas como Madrid o Cataluña suelen ser más eficientes, mientras que las empresas del sur (Extremadura, Andalucía,...) son menos eficientes. En este sentido, Maudos, Pastor, y Serrano (1998), al analizar los determinantes de las diferencias de eficiencia encontradas entre regiones muestran que las regiones con mayor capital humano e infraestructuras públicas logran una mayor eficiencia en el uso de los inputs privados y las regiones más agrícolas presentan menores niveles de eficiencia. Esto haría pensar que los clubes situados en grandes ciudades, poseerían mayor capital humano e infraestructuras. Por otro lado, Cocco y Jones (1997) sostienen que la demanda de un deporte profesional es una función de la calidad del equipo y su localización geográfica. Por ello, el hecho de que el club se encuentre en una zona u otra podrá determinar mayores ingresos debido a la existencia de más población y de mejores infraestructuras.

### 2.6.2. Número medio de espectadores por temporada

Un club de fútbol profesional ofrece un espectáculo, en el cual, interactúan dos equipos con la finalidad de que uno de ellos sea el ganador. Además, a estos partidos asisten unos espectadores que se caracterizan por ser aficionados a uno de los dos equipos que juegan. Por ello, estos clubes tienen en la asistencia de sus fieles a los estadios su principal sustento económico. Según Picazo y González (2010), **el número de espectadores** es un potencial ingreso

procedente de la asistencia a los partidos, además éste estaría directamente relacionado con los billetes vendidos en una temporada y, a parte, sirve para determinar el interés de los aficionados. Por ello, entendemos que esta variable socioeconómica pueda ser un soporte importante de cara a explicar los beneficios a final de temporada. Además, han sido varios los autores los que utilizan el número de espectadores como variable output para determinar la eficiencia de los clubes de fútbol como serían los estudios de: Barros y Leach (2006a y 2006b); Barros y Leach (2007); Barros y García (2008); Barros, García, y Leach (2009); Barros, Assaf, y Sá-Earp (2010); García (2007); Haas (2003a y 2003b) y por último Picazo y González (2010). En otra línea de investigaciones sobre esta variable, se encuentran otros trabajos que utilizan la medición de la asistencia a los estadios para determinar la afición como sería en los de: Baimbridge (1997), Falter y Pérignon (2000) y Koning, Ridder, Koolhaas, y Gusta (2001). Igualmente, existen estudios que determinan la influencia de diferentes variables sobre la asistencia a los estadios como el de Forrest y Simmons (2002) que explican las asistencias al estadio por el efecto de la incertidumbre del partido. Por último, hay otro tipo de trabajos que se refieren a las relaciones entre audiencia televisiva y asistencia a los estadios, como los de: Buraimo y Simmons (2009); Forrest, Simmons, y Szymanski (2004); Forrest y Simmons (2006); y García y Rodríguez (2002).

### **2.6.3. Volumen medio de venta de localidades con respecto a la capacidad del estadio**

En el mismo ámbito de esta última variable, se debería considerar las ventas realizadas en taquilla, ya que han sido varios los autores que han utilizado el volumen de ventas para determinar el logro financiero de los clubes de fútbol profesional (Barros & Leach, 2006a y 2006b; Barros & Leach, 2007; Barros et al., 2009; Guzmán & Morrow, 2007; Jardin, 2009). No obstante, y en un intento de concretar más específicamente esta variable debería valorarse en relación al porcentaje de capacidad ocupada por la afición en los estadios (Baimbridge, 1997). En este sentido, el **volumen medio de venta de**

**localidades con respecto a la capacidad del estadio** puede considerarse una variable de entorno socioeconómico útil, para explicar los resultados económicos. Esto se justificaría porque la cantidad entradas vendidas con respecto al aforo vendría marcado por actuaciones destinadas a rentabilizar al máximo la ocupación de sus instalaciones.

#### 2.6.4. Número de partidos televisados

Pero no solamente los espectadores están en los estadios, las televisiones han ejercido un papel muy importante en la economía de los clubes. Así, en los últimos años el **número de partidos televisados** se ha incrementado significativamente en Europa y en el fútbol español no es una excepción. Este efecto ha tenido importantes efectos sobre su estructura financiera (García & Rodríguez, 2006) el fútbol no es imaginable sin la televisión y la televisión tampoco es imaginable sin el fútbol. Según Barajas (2005), durante la temporada 1999/2000 las retransmisiones televisivas suponen un 43% de los ingresos totales de los clubes de la Primera División. El hecho de tener éxito en las competiciones de carácter eliminatorio como en la Copa del Rey y en las competiciones europeas, permite tener más retransmisiones televisadas, y por tanto, más ingresos por esta partida. Además, se trata de una variable muy relacionada con las variaciones de la asistencia a los estadios, así Baimbridge, Cameron, y Dawson (1996) estudiaron la Premier League inglesa y encontraron que los partidos televisados reducían significativamente la asistencia durante los días de semana (en un promedio del 15%), pero no durante los fines de semana. García y Rodríguez (2002) en otro estudio muestran una evidencia significativa de la caída en asistencia de espectadores en los partidos televisados, siendo este efecto más pronunciado para los partidos en abierto. En un estudio posterior, Forrest et al. (2004) llegaron a la conclusión de que el impacto de la televisión sobre la asistencia a los partidos es de carácter mixto y dependería del canal y de la plataforma televisiva –en abierto o cerrado-. Posteriormente Forrest y Simmons (2006), analizaron el impacto de la radiodifusión de los partidos de la UEFA *Champions League* en la asistencia a



los partidos de la Premier League inglesa. En dicho estudio, encuentran que el impacto negativo en las asistencias fue mucho más fuerte cuando los partidos fueron transmitidos en abierto en lugar de los canales de televisión de pago. Por ello, puede sugerirse como una variable socioeconómica de un gran impacto en el beneficio.

#### **2.6.5. Número de abonados en cada temporada**

Por último dentro del ámbito socioeconómico se debe mencionar el **número de abonados en cada temporada**. Éstos son normalmente los más apasionados y adictos aficionados y raramente se pierden un partido (Di Betta & Amenta, 2010). Los clubes deben sacar partido de esta fuente de ingresos por la creciente popularidad del fútbol (Szymanski & Kuypers, 1999). Cada vez más, los clubes buscan incrementar el porcentaje de los abonos respecto a la capacidad de los estadios (Barajas, 2004) ya que esta venta de abonos supone unos ingresos por adelantado reduciendo la inseguridad respecto a los ingresos en esa temporada. Además estos van a tener un efecto positivo en la asistencia de los estadios. Sobre este efecto hay un estudio de García y Rodríguez (2002) los cuales, encontraron que las retransmisiones televisivas de los partidos de fútbol tienen un gran efecto significativo sobre una menor asistencia a los partidos, pero solamente para aquellos aficionados que no tenían abono de temporada. El hecho de que suponga un buen ingreso por anticipado para el club y que además suponga una asistencia fiel a los partidos, hace que esta variable adquiera aún más significancia a la hora de valorar la gestión de un club.

#### **2.7. Las competiciones para describir el comportamiento económico de los clubes**

La competición es el elemento clave en la economía de los clubes de fútbol. Es aquí donde el deporte se convierte en un espectáculo que genera unos ingresos

gracias a la afición que les sigue, convirtiéndose la competición en un producto para ser vendido.

### 2.7.1. Número de competiciones en las que participan

Existen una serie de variables interesantes para describir los comportamientos económicos de los clubes, en torno a las competiciones en las que participan. Una primera variable a tener en muy cuenta será el **número de competiciones en las que participan**. Tal y como se ha descrito en el capítulo anterior, los clubes de la Primera División española tienen una competición principal que es la Liga BBVA, en segundo lugar estaría la Copa de SM el Rey y la Supercopa de España, a partir de ahí, pueden participar en otras competiciones de carácter internacional en función de su capacidad de desempeño, pudiendo acrecentar o disminuir su actividad deportiva y por supuesto la actividad económica. Sobre ésta variable, se halla un trabajo de Picazo y González (2010) donde sostienen que la participación de los equipos en varias competiciones además de la Liga, como la Copa del Rey o diferentes competiciones europeas, reduce los recursos productivos del club. Por ello, a medida que aumenta la participación en varias competiciones, los clubes incrementarían sus recursos productivos a favor de un equipo más competitivo. Además, éstos llegan a concluir que en función del potencial de cada equipo al comienzo de cada temporada los clubes deben tener en cuenta qué estrategia es la más viable: jugar al máximo una competición o, por otro lado, jugar lo mejor posible en todas las competiciones. Así, el número de competiciones puede ser un factor explicativo de los resultados económicos a final de temporada, ya que al verse reducidos sus recursos productivos por participar en más competiciones implicaría mayores inversiones, y por lo tanto más gastos, pero por otro lado, hay que tener en cuenta las posibilidades de mayores ingresos económicos como consecuencia de participar en más competiciones.

### 2.7.2. Número de temporadas en la Primera División

Atendiendo al aspecto más estrictamente de experiencia deportiva, es relevante **el número de temporadas en la Primera División**. Los años dentro de la categoría estrella son un buen referente para determinar el prestigio de cara a los patrocinadores y un mejor conocimiento de cómo se deben de realizar las buenas prácticas de gestión dentro de esta alta competición. En este sentido, según Kahane (2005), los equipos con más experiencia en la competición son los que obtienen mejores resultados deportivos, por ello, sería entendible que un equipo que lleve muchos años en la Primera División aproveche su experiencia sobresaliendo por adoptar conductas de gestión mucho más eficientes que en el resto de clubes. Dentro de los estudios realizados con esta variable se encuentra a Picazo y González (2010), los cuales, la utilizan junto con el número de competiciones oficiales ganadas como un proxy de las fuentes de ingresos de los clubes de fútbol. Por todo esto, es interesante tener en cuenta esta variable como un factor explicativo de cómo afecta la experiencia en la Primera División sobre la gestión en estos clubes.

### 2.7.3. Número de trofeos conseguidos en competiciones nacionales e internacionales

Si se tiene en cuenta el prestigio alcanzado por los clubes se podría hablar del **número de trofeos conseguidos en competiciones nacionales e internacionales a lo largo de su historia**. Picazo y González (2010) la consideran una variable proxy de los ingresos que un equipo puede obtener de la retransmisión de televisión y de la publicidad. Es razonable asumir que grandes éxitos deportivos en estas competiciones a lo largo de su historia lleguen a estar relacionados con grandes ingresos procedentes de estas dos fuentes por el gran prestigio alcanzado, éstos serían los casos del Real Madrid CF y el FC Barcelona. Asimismo, según Barajas (2004) vista la experiencia de los clubes europeos que han cotizado en bolsa, se observa que sólo los clubes grandes, por prestigio y presupuesto, tienen garantizado un mercado bursátil

suficientemente líquido. Todo ello, hace pensar que un buen número de trofeos en su trayectoria apuntaría a la posibilidad de unos mejores resultados económicos.

#### **2.7.4. Número de partidos jugados en competiciones europeas**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, los clubes de fútbol si consiguen alcanzar una buena capacidad pueden competir en competiciones de carácter internacional, siendo en su gran mayoría las europeas. Estas competiciones se basan en sistemas de eliminación de tal manera que cuanto más lejos llegan mayor o menor será la repercusión económica sobre sus cuentas. Sobre esta variable existen varios trabajos, como los de Guzmán y Morrow (2007), los cuales, examinaron la productividad de los equipos de la *Premier League* inglesa encontrando diferencias entre los equipos que participan en competiciones europeas y los que participaban en competiciones nacionales. También, Barros y Leach (2007), evaluaron la actuación de los equipos de la *Premier League* inglesa utilizando un modelo de coste de frontera, analizando la influencia de otras variables externas como es la participación en competiciones europeas. Por último, Picazo y González (2010) estudiaron el efecto de participar en varias competiciones, entre ellas las europeas, y su efecto sobre la actuación en la Liga española. Como se puede verificar en este párrafo, el **número de partidos jugados en competiciones europeas** es una variable deportiva que condiciona notablemente los ingresos procedentes de la competición.

#### **2.7.5. Número total de partidos jugados durante la temporada**

Dentro de todas las competiciones en las que participan también es conveniente tener en cuenta el **número total de partidos jugados durante la temporada**. La omisión de los partidos jugados en estas competiciones puede dar lugar a estimaciones sesgadas de los resultados (Picazo & González, 2010). En este

sentido, existen algunos trabajos como los de: Ekstrand, Gilquist, Moller, Öberg, y Liljedahl (1983); Ekstrand, Waldén, y Hägglund (2004) y Reilly (2006), los cuales, apuntan a una relación entre el rendimiento de los equipos y el número de partidos disputados. Por ello, es viable que la sobrecarga de partidos también pueda influir en los resultados de los equipos en un calendario congestionado. Además, este hecho implicaría mayores inversiones en recursos pero también acompañados de más ingresos procedentes de la competición.

#### **2.7.6. Número de partidos ganados durante la temporada**

Un elemento interesante en la valoración del prestigio alcanzado a nivel de resultados deportivos es el **número de partidos ganados durante la temporada** (Barajas, 2004). Esto crea más capacidad para generar afición a lo largo de la temporada, favoreciendo la posibilidad de obtener más beneficios y teniendo que hacer frente a la satisfacción de los aficionados. Esta variable ha sido utilizada por Hoefler y Payne, (1997 y 2006) en dos estudios sobre la eficiencia de los equipos de la NBA; y por Hadley, Poitras, Ruggiero, y Knowles (2000) en un estudio sobre la eficiencia de los equipos de la *National Football League* (NFL).

#### **2.7.8. Posición alcanzada en la Liga**

La **posición alcanzada en la Liga** es el elemento destacado de la actividad de un club. Si un club de fútbol no presenta como balance de la temporada una buena clasificación final en la competición, de muy poco le pueden servir unos buenos datos económicos, puesto que perdería la esencia de su finalidad. Sobre la posición alcanzada, hay estudios como los de Muñoz y Giner (2008), los cuales, analizaron la eficiencia de los clubes de fútbol de la Primera División española, utilizando para ello una técnica dinámica, en la que hacían uso de la clasificación final de la temporada como uno de los outputs para valorar el éxito. Además, sobre el comportamiento de esta variable se encuentra un

trabajo muy interesante de Murphy (1998), el cual, estudió los patrones de movimiento en la clasificación de los clubes ingleses durante el periodo que va desde 1947 hasta 1998. Para ello, agrupó a los clubes en función de su clasificación y analizó la variación en ésta para cada uno de ellos.

### 2.7.9. Porcentaje de victorias

En general, el **porcentaje de victorias** es el indicador más usado en estudios de balance competitivo. Este indicador ya fue utilizado por: Boulier y Stekler (2003); Dowson, Dobson, y Gerrard (2000); FizeL y D'Itri (1996, 1997); Porter y Scully (1982); y Scully (1994). Además, existen otros estudios como los de Hoehn y Szymanski (1999) sobre la influencia del sistema de competición, en el cual, llegan a determinar los ingresos, a partir (entre otros factores), del porcentaje de victorias que obtenía cada equipo. Igualmente Késenne (2007), en un estudio sobre la concentración de balance competitivo y niveles de salario de los jugadores establece que el ingreso de los equipos depende del número de espectadores en el estadio y del tamaño del mercado, y decrece cuando el porcentaje de victorias es elevado. Lo cual, apunta a que este será un factor interesante para interpretar el impacto económico de las victorias de los clubes.

### 2.7.10. Margen de la victoria

Desgranando aún más las variables relacionadas con los resultados en la competición se encuentra el **margen de la victoria**, es decir la diferencia entre el número de goles a favor y en contra. Este indicador ha sido utilizado por Boulier y Stekler, (2003) para conocer el efecto del resultado deportivo sobre la afición en la NFL durante las temporadas 1994-2000. También ha sido utilizado por Fortunato (2011), para determinar si la participación en una determinada competición puede ser un factor adicional de motivación para que la afición vea los partidos de la NFL por televisión. Por último Paul, Wachsmann y Weinbach (2011), lo utiliza para determinar el efecto de la

incertidumbre del resultado en el juego y el total de puntos conseguidos sobre la satisfacción de los aficionados. El hecho de que esta variable esté tan relacionada con estudios relacionados con la afición, hace que se la pueda considerar una variable relevante de estudio sobre la gestión de los clubes.

#### **2.7.11. Puntos conseguidos durante la temporada**

Otra variable en el ámbito de la competición sería la referida a los **puntos conseguidos durante la temporada**, siendo ésta utilizada como output en múltiples estudios dentro del ámbito de la eficiencia del fútbol como en los estudios de: Barros y Santos (2005); Barros y Leach (2006a); Barros y Leach (2006b); Barros y Leach (2007); Barros y García (2008); Barros, del Corral, y García del Barrio (2008); Barros et al. (2009); Barros et al. (2010); Boscá, Liern, Martínez, y Sala (2006); Espitia y García (2004 y 2005); García (2007); Guzmán y Morrow (2007); Haas (2003a); Jardin (2009); y Picazo y González (2010). Esta variable puede ser un buen elemento de valoración económica, al estar directamente relacionada con el éxito del club, lo cual, permitiría generar más ingresos tanto a nivel de retransmisiones televisivas como de venta de entradas.

#### **2.7.12. Diferencia de los puntos de cada club al final de temporada respecto a la media**

Continuando con las variables referidas a los puntos obtenidos, es interesante conocer cómo dichos puntos pueden marcar interesantes ventajas entre cada uno de los clubes, ya bien sea a nivel deportivo como económico. Así Lago (2005), considera que se presume que existen diferencias significativas en el rendimiento de los equipos que se sitúan en los primeros puestos de la clasificación con respecto a los demás, y que éstas son mayores a medida que la distancia en la clasificación entre los equipos es más grande. Las pequeñas diferencias en los puntos conseguidos al final de la temporada pueden suponer además diferencias significativas en la capacidad del club para generar

ingresos, especialmente si ello supone la pérdida de categoría del equipo o éste no se clasifica para las competiciones internacionales (Tena & Forrest, 2007). Por todo ello, se plantea la **diferencia de los puntos de cada club al final de temporada respecto a la media** como otro elemento más de análisis dentro de la competición.

### 2.7.13. Estilo de juego

Por último dentro de esta sección se puede mencionar que el **estilo de juego del equipo de carácter predominantemente ofensivo** y el **estilo de juego del equipo de carácter predominantemente defensivo** también pueden suscitar un condicionante económico. El estilo de juego es un factor muy subjetivo y por lo tanto conectado con la calidad percibida por los aficionados (Cocco & Jones, 1997). De esta manera, resultaría interesante que un club que tenga un estilo definido a lo largo de los años, haga enfocar la forma de jugar del equipo hacia esa misma línea que es la que le ha dado resultado, permitiendo además captar la satisfacción de los aficionados, al estar esta variable conectada a la calidad percibida.







**CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA EN LA  
PRIMERA DIVISIÓN DEL FÚTBOL ESPAÑOL**



### 3.1. Introducción

La Liga española se ha caracterizado a lo largo de los años por continuos gastos en fichajes de jugadores y excesivos endeudamientos para hacerse con los mejores (Barajas & Rodríguez, 2010). Estas actuaciones llevadas a cabo por los clubes en pro de conseguir los mejores resultados deportivos, ha conducido a numerosos clubes a un estado de insolvencia, que en muchos casos les ha llevado a acogerse a la llamada Ley Concursal (Barajas & Rodríguez, 2014). A lo largo de este capítulo, se exponen, en primera instancia, las particularidades económicas y, posteriormente, las peculiaridades financieras del fútbol español. Para la explicación, se han utilizado fuentes de información primaria como las cuentas de pérdidas y ganancias, los balances de situación y el marco legislativo.

### 3.2. Análisis económico de los clubes de fútbol españoles

En la literatura es habitual encontrar trabajos e informes que analizan la situación económica de los clubes de fútbol. En todos ellos, ponen de manifiesto la existencia de una delicada situación financiera que afectaría a la gran mayoría de los clubes que participan en la Liga española. A lo largo de este punto se van a presentar diferentes estudios que plantean esta situación.

Un primer trabajo sería el informe “*Football Money League*” realizado por Deloitte (2013b), en el cual, se expone la situación económica de los clubes que conforman las 5 ligas europeas más importantes (Inglaterra, Alemania, Francia, Italia y España). Para ello, se realiza un análisis comparativo de la evolución de los ingresos en los principales clubes europeos, junto con sus resultados económicos y perspectivas para el futuro. Este trabajo concluye que la crisis económica afecta a muchos de los clubes europeos, aunque de forma diferente. En el caso español Boscá et al. (2008) analizan la crisis en el fútbol español

utilizando datos de las temporadas 2003/2004, 2004/2005 y 2005/2006. Dichos autores afirman que la situación económica de los clubes fútbol españoles presenta una importante fragilidad, existiendo un elevado gasto con respecto a los propios ingresos y que además esta circunstancia afectaría a casi todos los clubes.

Igualmente, Barajas y Rodríguez (2010) analizan la situación financiera de los clubes, presentando las relaciones entre el tamaño del mercado, las nóminas y el rendimiento de los equipos, demostrando que los problemas financieros están originados por la lucha por tener los mejores jugadores para así conseguir los mejores resultados deportivos. Gay de Liébana (2009a y 2009b) argumenta que en la Liga BBVA y la Liga Adelante, los gastos de personal están con frecuencia muy descompensados en comparación con la facturación que los clubes son capaces de generar. Solamente soportables en el caso del FC Barcelona y el Real Madrid CF gracias a la magnitud de sus ingresos.

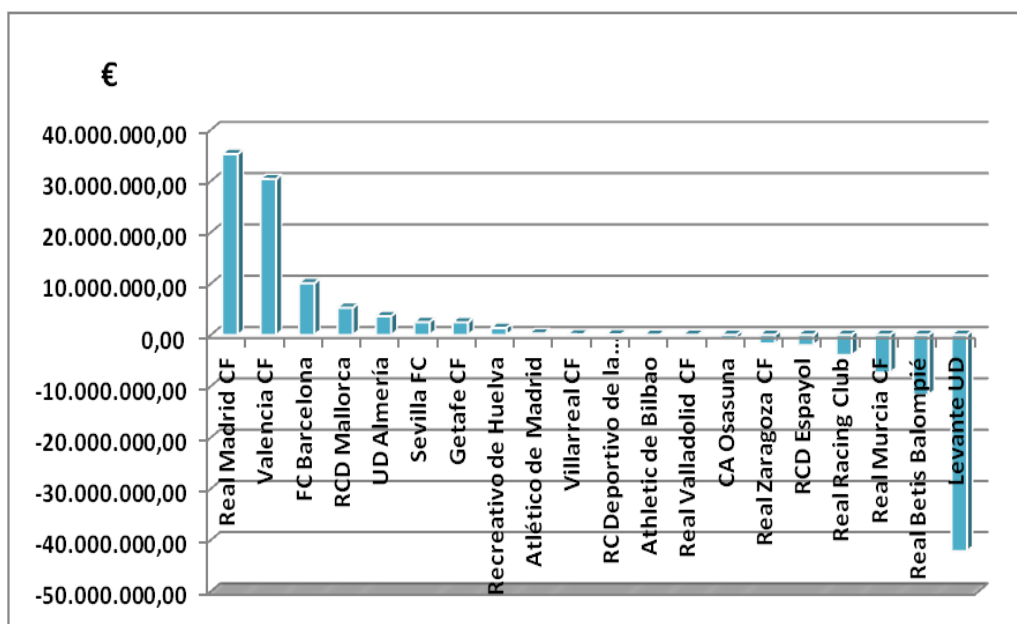
Lago, Simmons, y Szymanski (2006) consideran que las causas de esta crisis económica de los clubes habría que buscarla en los continuos incrementos de los ingresos fundamentalmente aquellos que proceden de los derechos televisivos, los cuales, se han invertido en excesivos gastos de personal. En el caso español, según explica Barajas (2004) en la temporada 1999/2000 los ingresos por derechos televisivos supusieron la cuarta parte de los ingresos totales. Esta distribución hacia nuevos gastos en jugadores ha llevado a los clubes a superar la barrera de sus posibilidades económicas, teniendo que financiar sus temporadas, conduciéndoles a una situación de continuo endeudamiento.

A continuación, se presentan las peculiaridades de las cuentas de los clubes de fútbol de la Primera División. Para ello, se muestra un análisis económico detallado de los equipos pertenecientes a la Primera División de la Liga de fútbol profesional española (Liga BBVA). En primer lugar, se dan a conocer cuáles son los clubes que obtienen beneficios y pérdidas a lo largo de las tres

temporadas estudiadas. Seguidamente, se exponen las relaciones que guardan estas pérdidas y ganancias con respecto a los gastos de personal, los ingresos por derechos televisivos y la clasificación obtenida.

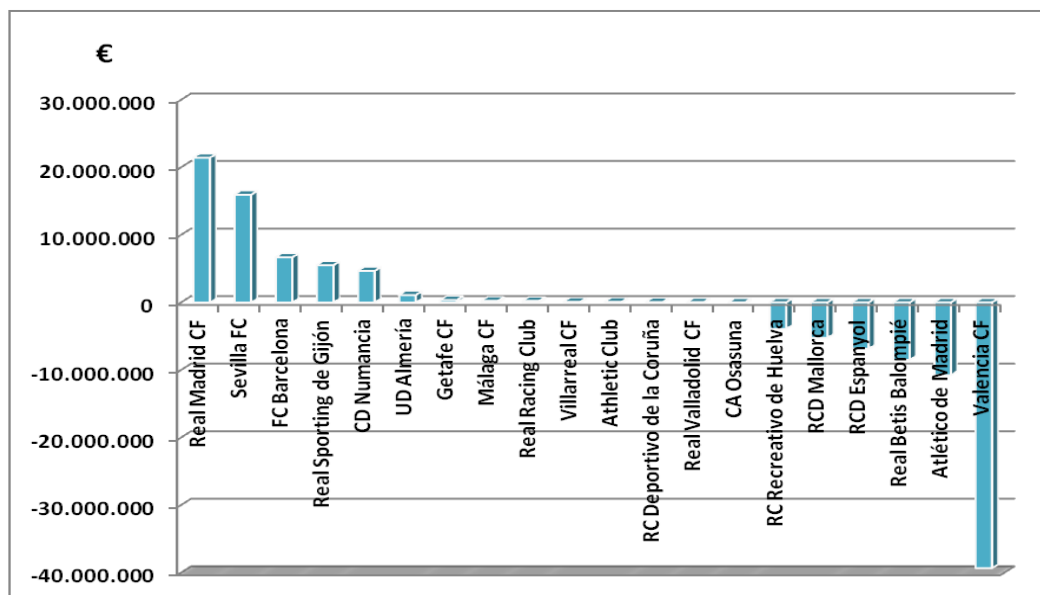
### 3.2.1. Resultados netos de los clubes de la Liga BBVA

Para conocer como suele ser el comportamiento económico de los clubes es interesante mostrar, a modo de ejemplo, los resultados netos que obtuvieron en las temporadas 2007/2008, 2008/2009 y 2009/2010. Se debe advertir que debido a que en la Liga BBVA se producen ascensos y descensos cada temporada, la base de datos empleada no es homogénea, variando algunos de los clubes. Además, existe mucha heterogeneidad en los resultados netos de cada uno al final de cada temporada, concurriendo claras divergencias entre los resultados de unas temporadas y de otras. Así, se encuentran clubes que obtienen beneficios en una temporada y en otras presentan pérdidas.



**Gráfico 5. Resultados de los clubes de la Liga BBVA. Temporada 2007/2008**  
(Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

En el gráfico 5, se puede verificar que los clubes de Primera División que más beneficios han obtenido durante la temporada 2007/2008, fueron el Real Madrid CF, el Valencia CF y el FC Barcelona. En cuanto al máximo exponente de las pérdidas en esa temporada fue el Levante UD, seguido del Real Betis Balompié y del Real Murcia CF.



**Gráfico 6. Resultados de los clubes de la Liga BBVA. Temporada 2008/2009**  
(Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Fijándose en los resultados netos de los clubes durante la temporada 2008/2009 (ver gráfico 6), se constata que en la cabeza de los que más beneficios alcanzan en dicha temporada serían nuevamente el Real Madrid CF y el FC Barcelona, y en el medio de los dos, el Sevilla FC. De igual forma, se muestran los equipos que obtuvieron pérdidas durante la temporada 2008/2009, situándose las máximas pérdidas en el Real Betis Balompié, en el Atlético de Madrid y en el Valencia CF, siendo estos dos últimos los casos más cambiantes en esta temporada, ya que en la anterior mostraban notables beneficios. Ello, se debe a unas circunstancias que serán explicadas en detalle más adelante.



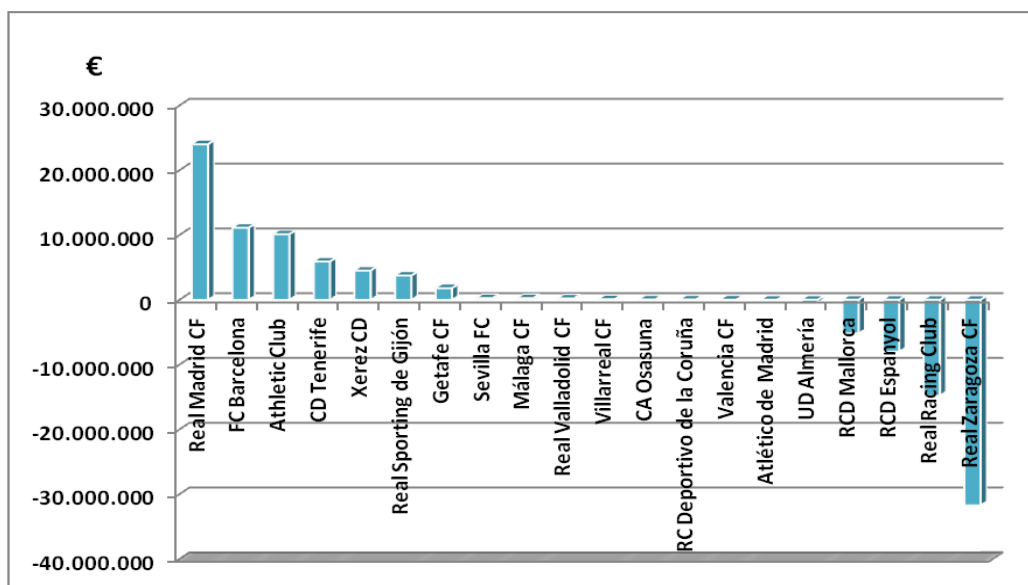


Gráfico 7. Resultados de los clubes de la Liga BBVA. Temporada 2009/2010 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Observando este gráfico 7, se comprueba que en la temporada 2009/2010 los clubes que han liderado los beneficios han sido de nuevo el Real Madrid CF, el FC Barcelona, seguido por el Athletic Club, el cual, en las temporadas anteriores se encontraba en los últimos puestos en cuanto a beneficios se refiere. Por último, se localizan los clubes que obtienen mayores pérdidas durante la temporada 2009/2010 en los casos del Real Zaragoza CF, el Real Racing Club y el RCD Espanyol.

De todo lo expuesto en este punto se podría concluir que salvo el Real Madrid CF y el FC Barcelona, el resto de clubes son muy inestables y es difícil establecer un criterio claro de cuáles tendrían un saldo positivo de forma regular en cada temporada. Algunos de los casos más significativos de esta volatilidad en las temporadas descritas, serían el Valencia CF y el Atlético de Madrid.

La circunstancia de que el Valencia CF presente beneficios en la temporada 2007/2008 y luego empeoren los resultados en la temporada 2008/2009 podría ser debido a la grave crisis económica que atravesaba el club tras haberse iniciado en el año 2007 la construcción del nuevo estadio sin haber vendido la

parcela del Mestalla a causa de la crisis inmobiliaria. Ello le generó unos resultados extraordinarios excesivamente negativos (ver tabla 15) debido al elevado gasto que le supuso esta obra, muy por encima de la financiación inicial, llegando incluso a la necesidad de buscar nuevos inversores para poder hacer frente a los siguientes gastos de las obras.<sup>9</sup>

Igualmente, el hecho de que reduzca sus pérdidas en la temporada 2009/2010 quizás sea atribuible a que el club, según publica Ochando en La Razón<sup>10</sup>, llevó a cabo una ampliación de capital de 92,4 Mill. de € y una venta de jugadores relevantes a final de la temporada, tales como David Villa al FC Barcelona por 40 Mill. de €<sup>11</sup> y David Silva al Manchester City por 32 Mill. de €<sup>12</sup>, lo cual, le permitió mejorar sus resultados extraordinarios en la siguiente temporada en más de 123 Mill. de € respecto a la temporada anterior (ver tabla 15). También se le podría atribuir una pequeña contribución en la mejora de los resultados netos a los ingresos de la competición que obtuvo en esta última temporada (4,8 Mill. de € más que la temporada anterior) como consecuencia de un buen resultado en la Liga (tercer puesto). A todo ello, se le podría añadir la notable mejora de los ingresos por derechos televisivos como resultado de firmar en esta temporada un contrato con Mediapro muy superior al que Canal 9 le aportaba en temporadas anteriores<sup>13</sup>. Todos estos hechos le habrían permitido cambiar la situación en esa última temporada.

---

<sup>9</sup> <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/02/20/valencia/1266671192.html> [Fecha de consulta: 6/03/2013]

<sup>10</sup> [http://www.larazon.es/detalle\\_hemeroteca/noticias/LA\\_RAZON\\_145121/los-accionistas-del-valencia-cf-aprueban-la-ampliacion-de-capital#.Ttt1c6nNd3UGAU2](http://www.larazon.es/detalle_hemeroteca/noticias/LA_RAZON_145121/los-accionistas-del-valencia-cf-aprueban-la-ampliacion-de-capital#.Ttt1c6nNd3UGAU2) [Fecha de consulta: 02/02/2013]

<sup>11</sup> <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/05/19/valencia/1274267167.html> [Fecha de consulta: 02/02/2013]

<sup>12</sup> <http://hemerotecapaginas.mundodeportivo.com/EMD03/PUB/2010/07/01/EMD20100701038MDP.pdf> [Fecha de consulta: 02/02/2013]

<sup>13</sup> <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/02/26/valencia/1235679583.html> [Fecha de consulta: 22/02/2013]

**Tabla 15. Principales ingresos y gastos del Valencia CF durante tres temporadas**  
(Mill. de €) (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas de pérdidas y ganancias).

Temporada	2007/2008	2008/2009	2009/2010
<b>Ingresos por derechos televisivos</b>	29,1	27,9	42,1
<b>Ingresos por publicidad</b>	24,8	25,5	22,7
<b>Ingresos procedentes de la competición</b>	48,1	4,8	9,6
<b>Ingresos procedentes de socios y abonados</b>	22,6	22,8	23,6
<b>Resultados extraordinarios</b>	65,4	-68,4	55,1
<b>Gastos financieros</b>	-11,5	-10,4	-18,8
<b>Gastos de personal</b>	-89,3	-67,4	-73,2

En lo referido al Atlético de Madrid en 2007/2008 obtiene unos resultados económicos positivos, los cuales, pueden ser consecuencia de tener una buena clasificación en la Liga (cuarto puesto). Además de haber conseguido proclamarse campeón de la Copa Intertoto. Todo esto, le habría permitido obtener unos considerables ingresos procedentes de la competición (33,9 Mill. de €). En lo que respecta a su plantilla, en esta temporada los ingresos por las ventas de futbolistas se vio acrecentado por la venta de Fernando Torres al Liverpool FC por 36 Mill. de €. <sup>14</sup> Esto permitió obtener unos importantes resultados extraordinarios (60.3 Mill. de €). Facilitando, incluso la contratación de nuevos futbolistas en esa temporada como Diego Forlán por 23 Mill. de € <sup>15</sup>, José Antonio Reyes por 12 Mill. de € <sup>16</sup> y Simão Sabrosa por 20 Mill. de € <sup>17</sup>.

En la temporada 2008/2009 tubo notables pérdidas pese a que en esta misma temporada volvió a repetir el mismo puesto en la Liga (cuarto puesto). Un motivo podría ser una menor participación en partidos de competiciones europeas con respecto a la temporada anterior (4 menos). Además, en la Copa

---

<sup>14</sup> [http://deportes.elpais.com/deportes/2007/07/03/actualidad/1183447327\\_850215.html](http://deportes.elpais.com/deportes/2007/07/03/actualidad/1183447327_850215.html) [Fecha de consulta: 02/02/2013]

<sup>15</sup> [http://www.eldiariomontanes.es/prensa/20070701/deportes/forlan-atletico-millones\\_20070701.html](http://www.eldiariomontanes.es/prensa/20070701/deportes/forlan-atletico-millones_20070701.html) [Fecha de consulta: 02/02/2013]

<sup>16</sup> [http://futbol.as.com/futbol/2012/01/06/mas\\_futbol/1325834836\\_850215.html](http://futbol.as.com/futbol/2012/01/06/mas_futbol/1325834836_850215.html) [Fecha de consulta: 02/02/2013]

<sup>17</sup> <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2007/07/26/futbol/1185436686.html> [Fecha de consulta: 02/02/2013]

del Rey no pasó de octavos de final. Estos dos hechos pudieron haber reducido notablemente sus ingresos de competición (9,7 Mill. de € menos que la anterior). Igualmente, se aprecia una disminución de los resultados extraordinarios en esta temporada (ver tabla 16). Esto se debería a que en esta temporada no se realizarían importantes ventas, pese a que fueron 9 jugadores los que causaron baja en el equipo esta temporada, ya que la mayor parte de estas bajas serían cesiones como las de Christian Abbiati o Maniche y finalizaciones de contrato como los de Leo Franco e Ismael Falcón<sup>18</sup>.

Por último, en la temporada 2009/2010 pudo haber reducido sus pérdidas debido a que el 12 de mayo de 2010 se proclamó campeón de la UEFA *Europa League*, además de haber disputado la final de la Copa de SM el Rey. Estos resultados, le permitirían recaudar cuantiosos ingresos procedentes de la competición obteniendo 36,8 Mill. de € frente a los 24,2 Mill. de € de la temporada anterior. A ello, se debe añadir el incremento de 12,9 Mill. de € por derechos TV y de 2,7 Mill. de € por publicidad con respecto a la temporada anterior, probablemente, como consecuencia de haber ganado la final de la *Europa League*. En lo que se refiere a ingresos por socios y abonados también podrían haberse incrementado en 4 Mill. de € más que la temporada anterior debido a esta misma circunstancia.

---

<sup>18</sup>Extra Liga 2008/2009. Don Balón.

**Tabla 16. Principales ingresos y gastos del Atlético de Madrid durante tres temporadas (Mill. de €) (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas de pérdidas y ganancias).**

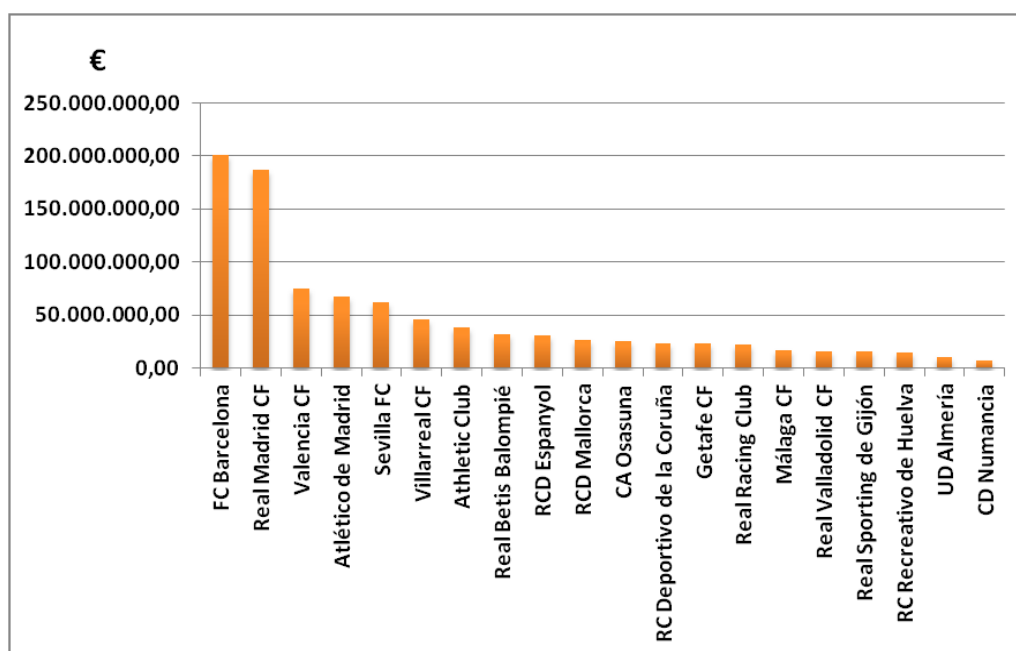
<b>Temporada</b>	<b>2007/2008</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>
<b>Ingresos por derechos televisivos</b>	28,5	27,9	40,8
<b>Ingresos por publicidad</b>	22,08	22,1	24,8
<b>Ingresos procedentes de la competición</b>	33,9	24,2	36,8
<b>Ingresos procedentes de socios y abonados</b>	14,8	18,5	22,5
<b>Resultados extraordinarios</b>	60,3	42,9	4,4
<b>Gastos financieros</b>	-12,3	-10,4	-8,7
<b>Gastos de personal</b>	-65,8	-67,4	-61,4

### **3.2.2. La relevancia de los gastos de personal en las cuentas de los clubes**

Se ha comentado anteriormente que el principal problema económico por el que atraviesan los clubes de fútbol españoles se encuentra en los elevados gastos que implica su personal, siendo éstos incluso iguales o superiores a sus ingresos. Éstos estarían formados principalmente por los sueldos y los salarios de su plantilla deportiva y del personal no deportivo. Sin duda alguna, el mayor importe dentro de gastos es la partida destinada a los jugadores. Éstos son el elemento esencial para el desarrollo de la principal actividad productiva de los clubes. Son muchos los clubes que en un intento de maximizar el porcentaje de sus victorias gastan sus recursos en jugadores (Koning, 2009) con la finalidad de conseguir los mejores resultados deportivos y poder incluso entrar en un círculo económico aún más lucrativo a través de mejores contratos televisivos y comerciales. Sin embargo, lograr el éxito en estas competiciones puede llegar a ser muy costoso, debido a los altos salarios que implican los jugadores (Solberg & Haugen, 2010).

A todo esto hay que añadir que en el fútbol profesional español, la lucha de los clubes por tener los mejores jugadores es una realidad. Esto se ha traducido en excesivos gastos para sufragar no solamente los sueldos sino también para

pagar los fichajes. En España desde la aprobación del Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales, los clubes han podido establecer cláusulas de rescisión en los contratos de los jugadores. De esta manera, los equipos establecen cláusulas de rescisión altas que obligan a la negociación de estos derechos de traspaso a aquellos equipos que quieran contratar a un futbolista con contrato aún vigente en su club. Todo esto unido al incremento de los ingresos de los equipos por la venta de los derechos televisivos en los últimos años, ha favorecido el desarrollo de un importante mercado de traspasos. De esta manera, los equipos buscando atraer a los mejores jugadores ofrecen grandes sumas de dinero a sus clubes de origen y mejoran cada vez más sus condiciones económicas. A continuación, se muestra una representación gráfica, referida a la temporada 2008/2009, para conocer la cuantía de dichos gastos en los clubes de la Liga BBVA.

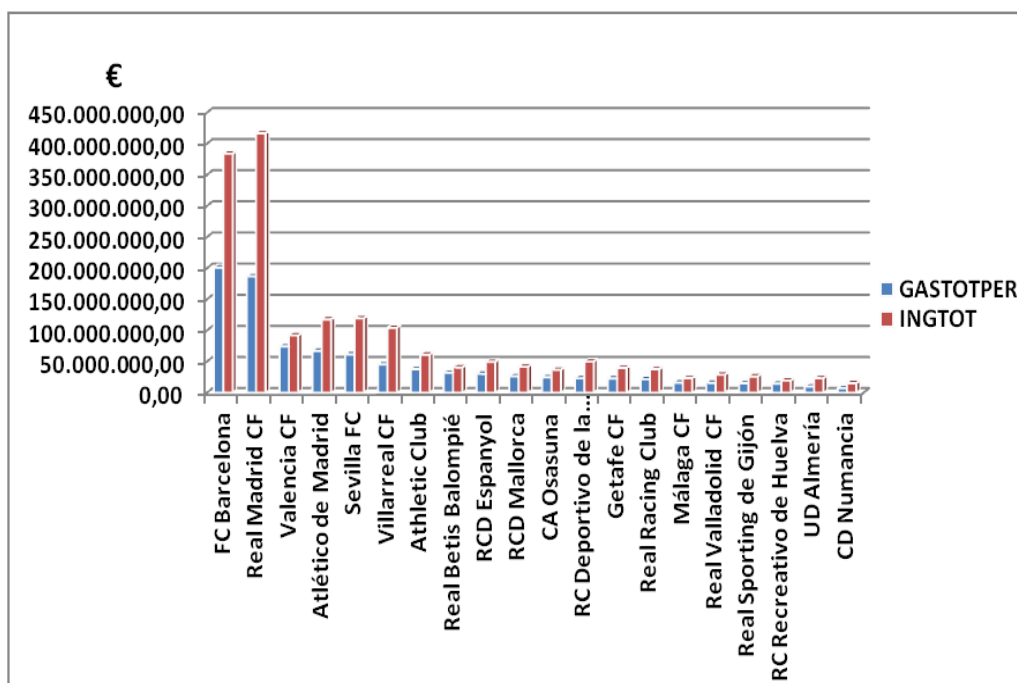


**Gráfico 8. Gastos totales de personal en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009**  
(Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Se verifica (ver gráfico 8) que en la cabeza de los clubes que más gastan en personal se encuentran con una predominancia considerable el FC Barcelona y

el Real Madrid CF, seguido del Valencia CF, existiendo una gran diferencia con respecto al resto de los clubes.

Seguidamente, se muestra la comparación de estos gastos con los ingresos totales de cada club. Se constata que el nivel de gastos referidos a personal durante la temporada 2008/2009 son excesivos (ver gráfico 9), alcanzando en bastantes casos a los ingresos totales y, por tanto, restringiendo las posibilidades del beneficio. La razón principal de que los gastos de personal sean tan elevados es debido a las altísimas inversiones que realizan en la compra de jugadores, independientemente de si son capaces o no de hacerse cargo de dichos gastos. Es evidente que la actual estructura del gasto de los clubes de fútbol hace que sea muy difícil obtener beneficios (Barajas, 2004). Además, solo cinco clubes presentan unos márgenes notables entre ingresos totales y gastos de personal. Nuevamente el FC Barcelona y el Real Madrid CF encabezan la lista.



**Gráfico 9. Relación entre los gastos de personal y los ingresos totales en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).**

### 3.2.3. La incidencia de los ingresos procedentes de derechos televisivos en las cuentas de los clubes

Los ingresos generados por la venta de derechos televisivos por parte de los clubes de fútbol ha jugado un papel crucial en sus finanzas en los últimos años (García & Rodríguez, 2006). Así, estos ingresos han copado un progresivo aumento a partir de la década de los 90. Debiéndose este aumento a la paulatina aparición de canales de televisión privados. Así, los clubes negocian de forma individual sus derechos con respecto a las principales plataformas televisivas de España, en este caso el Grupo Prisa y Mediapro. Sin embargo, en el caso de aquellos que llegan a participar en los partidos de la UEFA, reciben otras cantidades por este concepto procedentes de otras plataformas televisivas, estableciéndose como criterio para acotar las cantidades a pagar en función del resultado obtenido en estas competiciones europeas. A continuación, se muestra el peso que tienen estos ingresos en los clubes de la Liga BBVA.

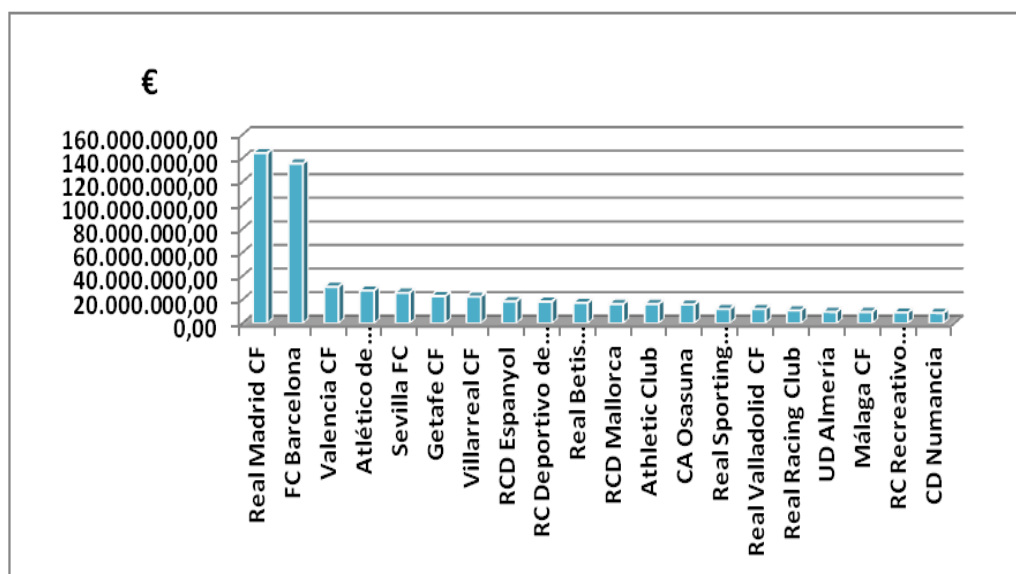


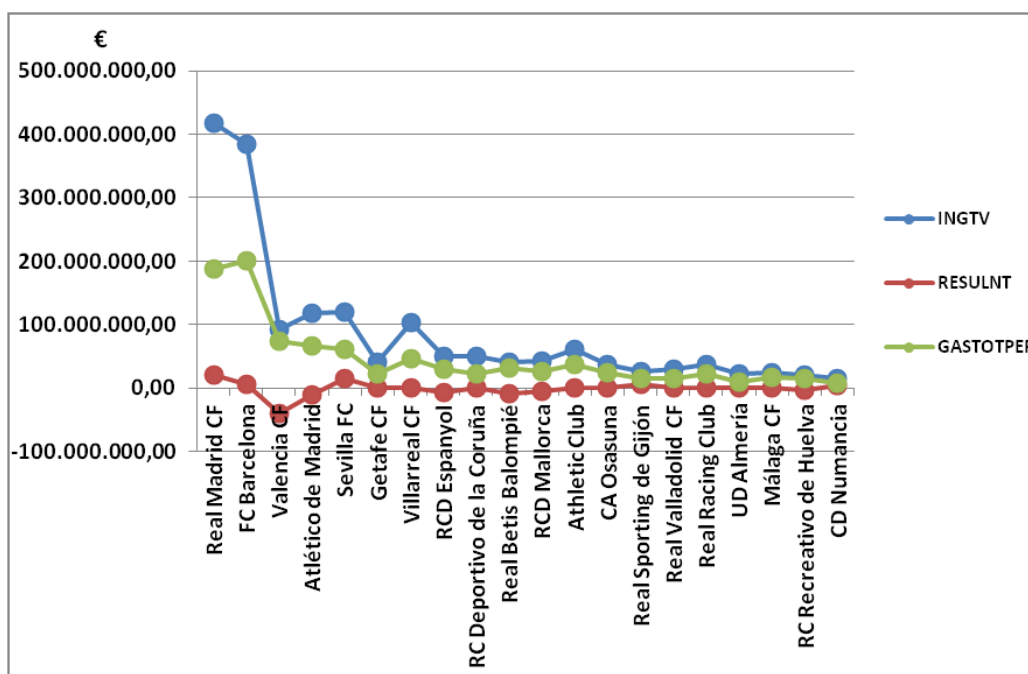
Gráfico 10. Ingresos procedentes de derechos televisivos en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Tal y como se observa en el gráfico 10 el Real Madrid CF y el FC Barcelona absorben la mayor parte de los ingresos por derechos televisivos. Estos dos



clubes han conseguido alcanzar lo que Barajas et al. (2010) denominan “círculo virtuoso del deporte”, que se define como el conjunto de reacciones que se producen cuando un número elevado de aficionados se interesan, consumen y se identifican con un jugador, un club, un evento, etc. El interés mediático en un equipo genera reacciones en las empresas, ciudades y medios de comunicación aportando dinero al club que lo emplea en la adquisición de jugadores, lo que a su vez aumenta la ilusión de los aficionados volviendo a iniciarse el círculo. Por ello, es muy razonable que existan estas grandes diferencias con respecto al resto de clubes.

Lago et al. (2006) dicen que una de las principales causas de la continua crisis de los clubes habría que buscarla en los continuos incrementos de los ingresos procedentes de la televisión, los cuales, se han traducido en excesivos gastos de personal. Esto haría muy difícil obtener beneficios, por ello, resulta interesante conocer como esta paridad afectaría al resultado neto al final de cada temporada.



**Gráfico 11. Relación entre los gastos de personal, los ingresos por derechos televisivos y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).**

Si se observa este gráfico 11, se comprueba que en la mayoría de los casos los gastos de personal son tan elevados como los ingresos por derechos televisivos. Además, cuando los gastos de personal se aproximan a los ingresos por derechos televisivos, éstos generan importantes reducciones del resultado neto al finalizar la temporada, llegando en algunos casos a pérdidas considerables. Por último, se advierte que los clubes que ofrecen datos más altos en torno al resultado neto serían el FC Barcelona y el Real Madrid CF, pudiendo explicarse estas cantidades por unos márgenes bastante considerables entre los ingresos por derechos televisivos y los gastos de personal.

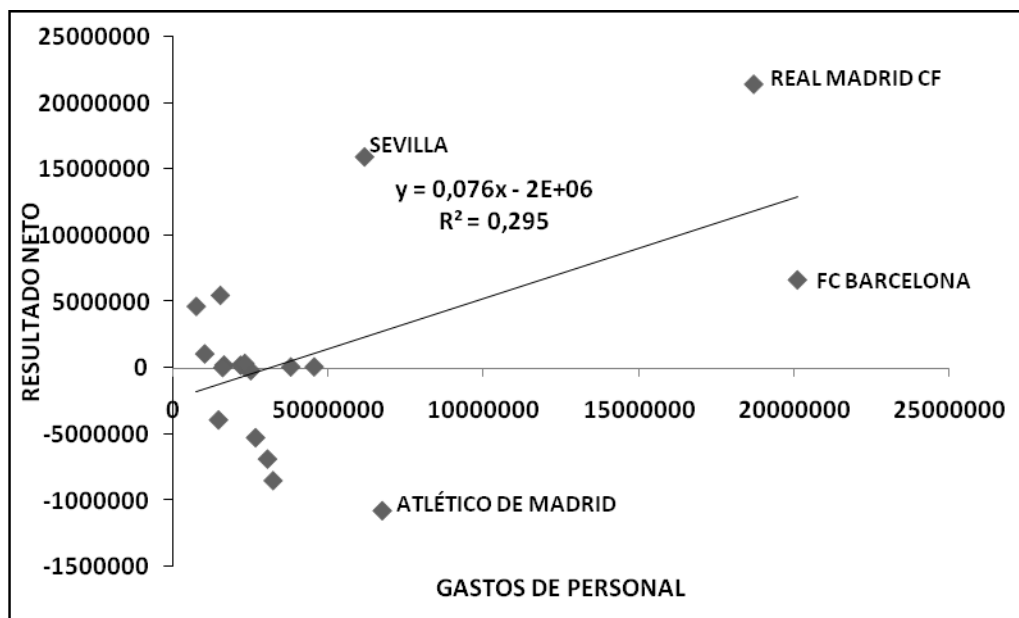


Gráfico 12. Dispersión de datos referidos a los gastos de personal y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Un camino idóneo para entender aún mejor esta relación entre los gastos de personal, los ingresos televisivos y los resultados netos, sería mediante las rectas de regresión. Así en el gráfico 12, se puede comprobar el sentido positivo de la recta de regresión entre los datos de los gastos de personal y de los resultados netos. Sin embargo, en las dispersiones de puntos se puede verificar que las cantidades de gastos de personal se encuentran muy concentradas en torno a los resultados netos más bajos, evidenciando un efecto limitador de los gastos de personal sobre el beneficio neto sobre todo en aquellos casos en los

que los gastos de personal se encuentran por debajo de 50 Mill. de €. Tan solo 4 clubes conseguirían romper notablemente con esta concentración de datos en la temporada 2008/2009, serían los casos de: el FC Barcelona, el Real Madrid CF, el Sevilla FC y el Atlético de Madrid. Además, si se tiene en cuenta el coeficiente de correlación existente entre estas dos variables (0,56442974) se advierte que la relación no es muy alta, por ello, en la temporada descrita aunque se constata un efecto positivo sobre el resultado neto, no se puede decir que los gastos de personal condicionarían los resultados netos de todos los clubes.

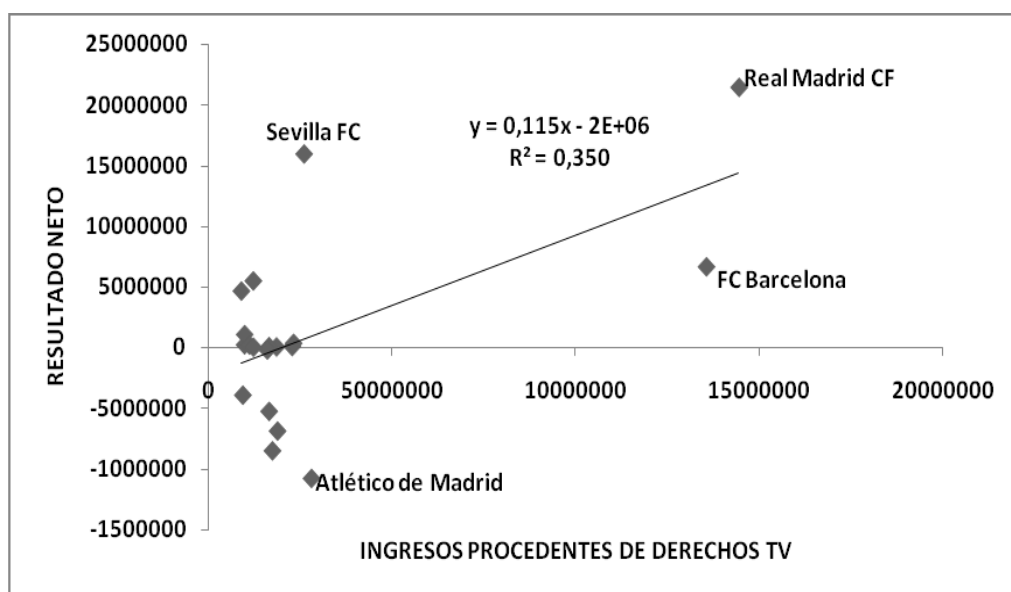
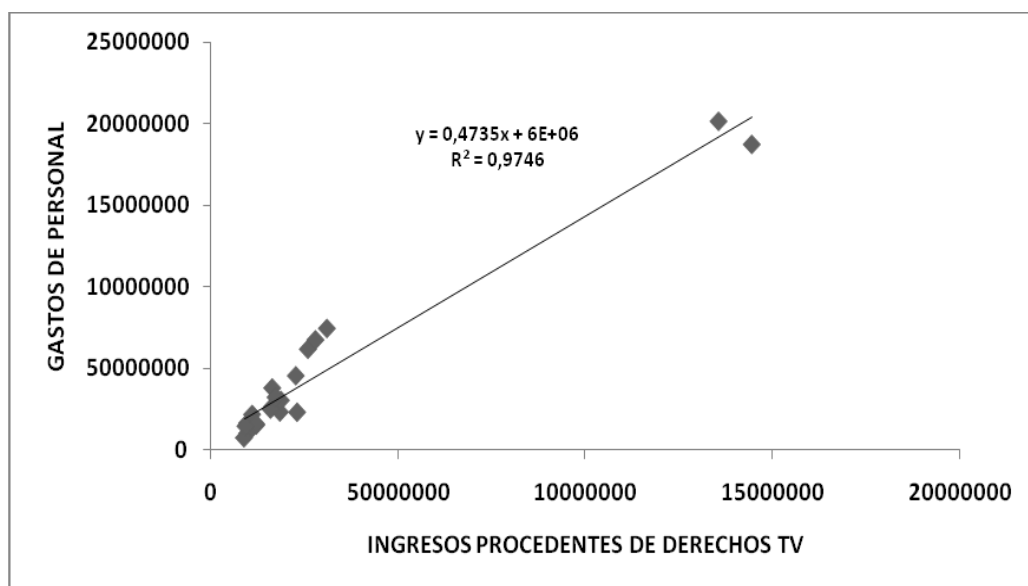


Gráfico 13. Dispersión de datos referidos a los ingresos procedentes de televisión y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

En el gráfico 13 se determina que para la temporada 2008/2009 los ingresos procedentes de los derechos televisivos tienen una trayectoria positiva dentro de la recta de regresión, de tal manera que más ingresos por derechos televisivos generan más beneficios. Sin embargo, al igual que ocurre con los gastos de personal la tendencia de esta recta no la seguirían todos los clubes, existiendo casos que se alejan notablemente de la recta, serían nuevamente el FC Barcelona, el Real Madrid CF, el Sevilla FC y el Atlético de Madrid. A todo ello, conviene destacar que la mayoría de los clubes no superan los 30 Mill. de

€ en ingresos televisivos, estando la relación de éstos con respecto al resultado neto más equilibrada en el caso del Sevilla FC con 15,9 Mill. de € de beneficios y 25,9 Mill. de € en ingresos televisivos. También es reseñable que esta relación entre ingresos por derechos televisivos y resultados netos es bastante bajo (Coeficiente de correlación: 0,36938941). Por todo ello, se puede ver que aunque la relación entre los ingresos televisivos y resultado neto es positiva, tampoco sería generalizable a todos los clubes que participaron en la temporada 2008/2009.



**Gráfico 14. Dispersión de datos referidos a los ingresos procedentes de derechos televisivos y los gastos de personal en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).**

Sin embargo, en cuanto a la relación de los ingresos por derechos televisivos con respecto a los gastos de personal de la temporada 2008/2009 (ver gráfico 14) se observa una alta correlación (Coeficiente de correlación: 0,987194493). Además, la tendencia de la recta de regresión es positiva, de tal manera que a medida que aumentan los ingresos por derechos televisivos, los gastos de personal aumentarían proporcionalmente. Igualmente, el hecho de que los puntos de dispersión se concentren en torno a la recta de regresión demuestra que la relación entre ingresos televisivos y gastos de personal sí que es generalizable a todos los clubes durante la temporada 2008/2009. Existiendo

además dos equipos que se alejarían sustancialmente de los demás en cuanto a cifras de ingresos y gastos serían los ya mencionados Real Madrid CF y FC Barcelona.

#### **3.2.4. Relación entre la clasificación deportiva y resultado económico al finalizar la temporada**

Si un club de fútbol no presenta como balance de la temporada una buena clasificación final en la competición, de muy poco le pueden servir unos buenos datos económicos, puesto que perdería la esencia de su finalidad. Se considera que los clubes de fútbol europeos tienen como objetivo primordial lograr el éxito deportivo sujeto a restricciones de solvencia financiera (Szymanski & Smith, 1997). Este es sin duda el caso de los clubes de fútbol españoles en el sentido de que se preocupan más por su clasificación que de sus ganancias, y esto puede tener consecuencias importantes en sus gastos. Por ello, resulta pertinente conocer cuál es el comportamiento de los resultados netos y la clasificación alcanzada al finalizar la temporada. Teniendo en cuenta que estos utilizan la mayor parte de sus ingresos en realizar excesivos gastos en personal, en aras de ser mucho más competitivos. En la siguiente figura se muestra cual es la realidad en el caso de los clubes que juegan la Liga BBVA.

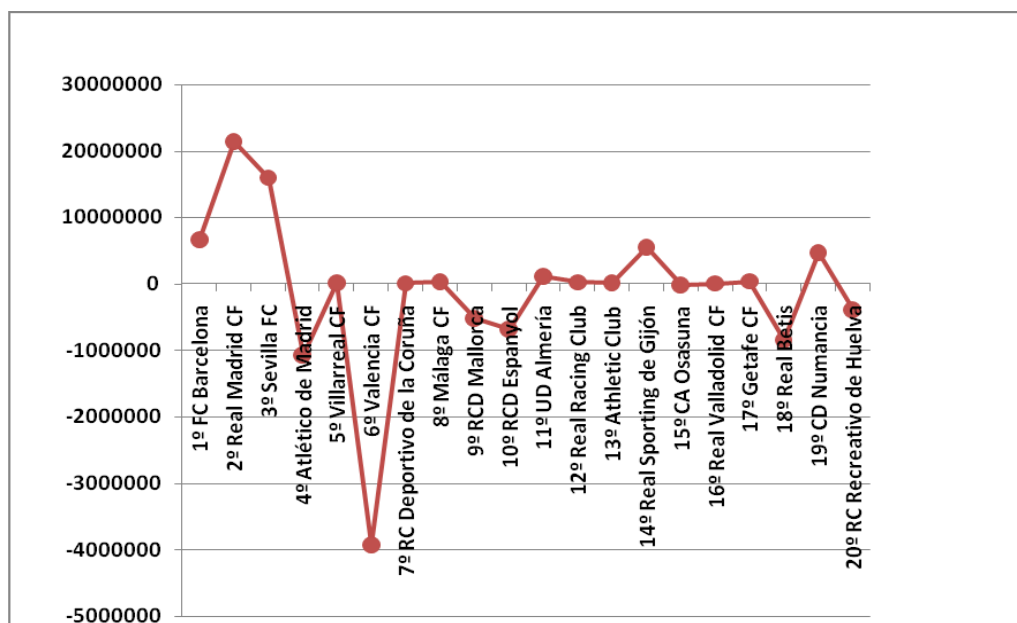


Gráfico 15. Relación entre la posición alcanzada y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

En cuanto a la relación existente entre los resultados en la Liga y el resultado neto obtenido a final de temporada (ver gráfico 15), se hallan 5 clubes que tienen notables pérdidas, y salvo los tres equipos de cabeza (FC Barcelona, Real Madrid CF y el Sevilla FC), el Real Sporting de Gijón y el CD Numancia, el resto de clubes luchan por mantenerse sin pérdidas. Evidenciando que los clubes de fútbol españoles son maximizadores del éxito deportivo frente a la búsqueda del beneficio.

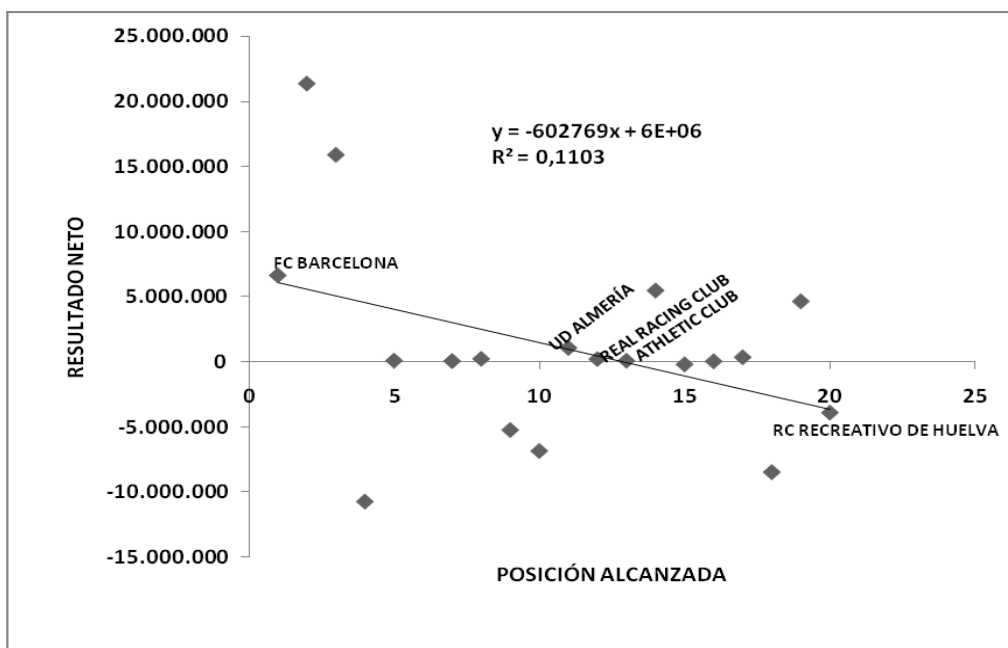


Gráfico 16. Dispersión de datos referidos a la posición alcanzada y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Analizando la relación de estas dos variables en una recta de regresión, se proyecta una tendencia negativa de tal manera que una posición en los últimos puestos tendría una repercusión negativa para los resultados netos y una posición cercana a los primeros puestos tendría un efecto más positivo. Además, el hecho de que la mayoría de los puntos de dispersión se alejen de la recta de regresión da a entender que la relación representada no es extensible a todos los clubes. Tan solo 5 clubes seguirían la tendencia de la recta, serían: el FC Barcelona, el UD Almería, el Real Racing Club, el Athletic Club y el RC Recreativo de Huelva. Igualmente, la circunstancia de que esta relación posea un coeficiente de correlación bajo ( $-0,33211114$ ), hace que la relación entre estas dos variables necesite ser explicada con datos de varias temporadas.

### 3.3. Situación financiera del fútbol español

La situación financiera en el fútbol español ha sido muy complicada a lo largo de su historia, pero ha empeorado notablemente en los últimos años. En las tres

últimas décadas, ha habido dos planes principales para la reestructuración de las finanzas del fútbol español. Esto dio lugar a que los poderes públicos buscasen un remedio más eficiente a través de la transformación en SAD a los clubes de fútbol, mediante la promulgación de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, de esta manera tendrían la correspondiente responsabilidad económica y jurídica (Barajas & Rodríguez, 2010). Sin embargo, esto no ha logrado hacer desaparecer los graves problemas financieros de éstos, pese a que además en dicha Ley del Deporte se establecía un Plan de Saneamiento con el fin de regularizar la situación económica de estos clubes.

El endeudamiento de los clubes sigue un patrón creciente (Barajas, 2004; García & Rodríguez, 2003a), coincidiendo este crecimiento del endeudamiento con el momento de máximos ingresos (Lago et al., 2006). En la actualidad, el fútbol español se encuentra en una situación insostenible, la cual, ha dado lugar a que la deuda de los clubes de la Primera División española en la temporada 2009/10 ascienda de forma conjunta a 3.429,2 millones de euros (Gay de Liébana, 2011). La deuda de los clubes de Primera División es superior al importe total de los activos en el 34,3% de los clubes. Lo que es peor, la deuda supera a los ingresos totales en el 71,4% de los casos (Barajas & Rodríguez (2010). Además, conforme a los datos del Fichero General de Recaudación de la Seguridad Social a fecha 13 de mayo de 2013<sup>19</sup>, la deuda global de los clubes de fútbol con la Seguridad Social asciende a un total de 16.615.542,68 euros. Los clubes de fútbol que son SAD deben a Hacienda 663,876 millones de euros. Más de 500 millones corresponden a equipos de la Primera División<sup>20</sup>.

Todas estas dificultades financieras se han mantenido en el tiempo sin resolver pese a haber existido un apoyo financiero por parte de las administraciones públicas. Estos apoyos se han basado en aportaciones de capital a la sociedad

---

<sup>19</sup> <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2013/06/07/futbol/1370606628.html> [Fecha de consulta: 02/03/2014]

<sup>20</sup> Esta deuda acumulada corresponde a todos los clubes excepto al Real Madrid CF, el FC Barcelona, el Athletic Club y el CA Osasuna, que no están constituidos como Sociedades Anónimas Deportivas.



del club, en patrocinios públicos, en recalificaciones de terrenos del club para operaciones urbanísticas, además de aplazamientos de sus deudas con Hacienda y con la Seguridad Social. Dichas actuaciones públicas ha contribuido a que la situación de los clubes españoles se haya aliviado un poco (Ascari & Gagnepain, 2006). De esta manera, se ha prolongado en el tiempo un problema difícil de resolver. Pero este drama, no se queda ahí, ya que en los últimos años estas dificultades de liquidez, ha llevado a muchos clubes a la venta de sus activos de carácter inmobiliario (Boscá et al., 2008). Además, conviene señalar que estas tensiones de liquidez no afectan a todos por igual, ya que la desproporción en el cobro de los derechos televisivos existente entre los dos clubes punteros (FC Barcelona y el Real Madrid CF) y el resto de los equipos ocasiona a estos últimos estar en situación de desventaja a la hora de realizar los pagos con respecto al dúo de cabeza (Amilibia, 2012)<sup>21</sup>. Los clubes medianos y pequeños, para poder competir con ellos, tienen que adoptar políticas más arriesgadas, siendo frecuente que aprueben presupuestos más altos que lo que le permiten sus propias posibilidades. Por tanto, acaban necesitando financiación extra (bancaria y de las administraciones públicas) para poder realizar sus inversiones en jugadores y poder hacer frente a sus gastos. Sobre esto, se puede decir que las cuentas que se cierran al final de la temporada normalmente difieren en gran medida a lo que era inicialmente presupuestado, aun cuando los equipos no sufran alteraciones relacionadas con el deporte (Boscá et al., 2008). Esta situación se vuelve aún más crítica si se tiene en cuenta la capacidad que tienen estos clubes para reembolsar las deudas contraídas (Barajas & Rodríguez, 2010).

También es importante señalar que la crisis económica general que atraviesa España ha implicado el aumento de las dificultades para cumplir con las obligaciones financieras de los clubes. Un ejemplo claro de esto, serían las dificultades que han tenido algunos clubes para obtener liquidez por la venta de

---

<sup>21</sup> Hay que tener en cuenta que aunque el Real Madrid CF y el FC Barcelona se encuentran en la cabeza de los clubes más endeudados, tienen una alta capacidad de generar ingresos.

sus estadios como ha sido el caso del estadio Mestalla por parte del Valencia CF.

### 3.3.1. El problema del endeudamiento en los clubes de la Liga BBVA y el proceso concursal

Los recursos financieros de los clubes pueden obtenerse fundamentalmente mediante el recurso del endeudamiento, en sus versiones temporales del corto o largo plazo. Barajas y Rodríguez (2010) mencionan que la situación del endeudamiento resulta preocupante en cuanto que la relación entre los gastos de los jugadores y los ingresos de explotación hace que sea muy difícil la restitución de la deuda. En el siguiente gráfico, se muestra, a modo de ejemplo, la cantidad de deuda a corto plazo por cada club en la temporada 2008/2009 y la capacidad de restitución de la deuda que tendría cada club según su resultado neto.

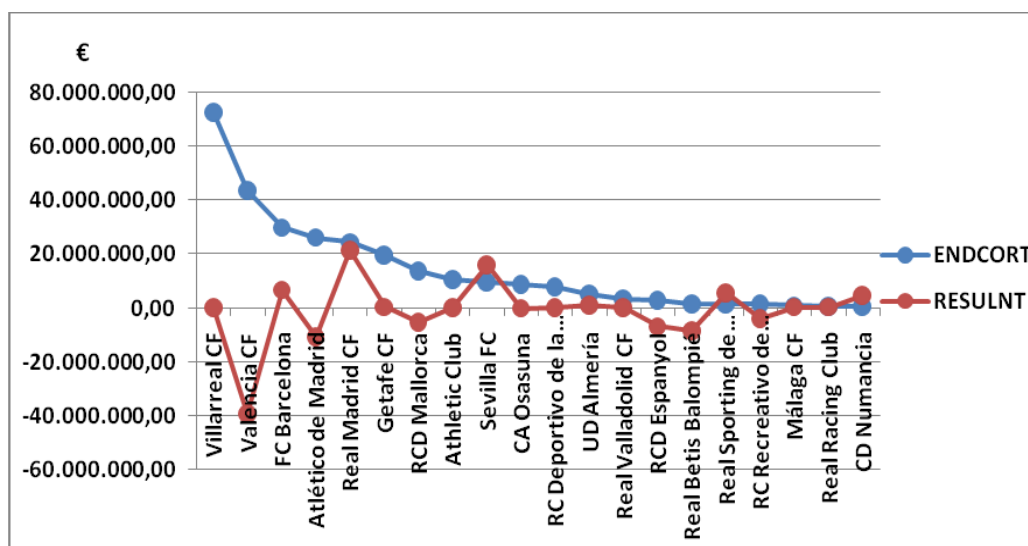


Gráfico 17. Endeudamiento a corto plazo en los clubes de la Liga BBVA y su relación con el resultado neto. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Como se puede verificar (ver gráfico 17) en la cabeza del endeudamiento a corto plazo se encuentra el Villarreal CF, el Valencia CF y el FC Barcelona,

también encabezan esta lista de deuda el Atlético de Madrid y el Real Madrid CF. La tendencia es clara en la medida que aumentan su endeudamiento a corto plazo se reducen las posibilidades de restituir la deuda. No obstante, hay 4 ejemplos que exceptúan esta tendencia durante esta temporada, y serían los casos de FC Barcelona, el Real Madrid CF, el Sevilla FC, el Real Sporting de Gijón y el CD Numancia.

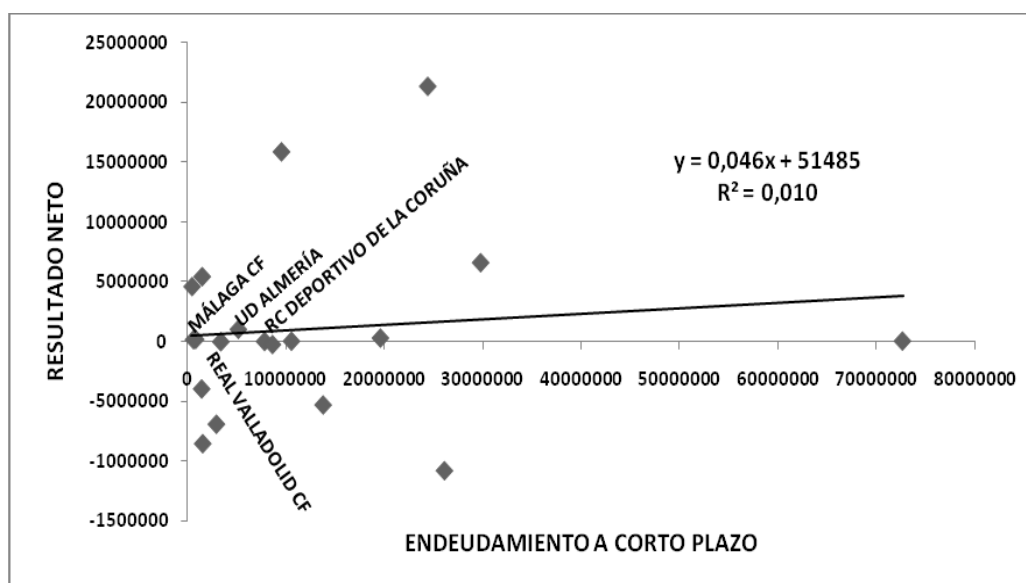
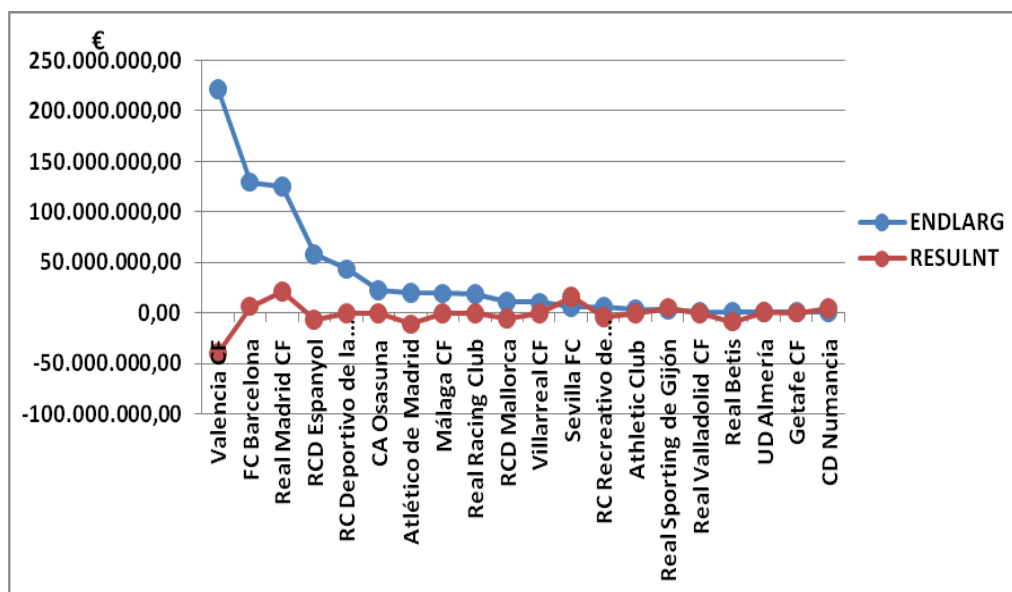


Gráfico 18. Dispersión de los datos referidos al endeudamiento a corto plazo y el resultado neto. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

En el gráfico 18 se observa en la recta de regresión que el endeudamiento a corto plazo con respecto al resultado neto tiene una tendencia levemente positiva pero de acuerdo a la progresión de la recta tan solo sería asignable a 4 clubes, siendo: el Málaga CF, el UD Almería, el RC Deportivo de la Coruña y el Real Valladolid CF. Asimismo, la relación entre endeudamiento a corto plazo y resultado neto tiene una correlación muy baja (0,10330052), lo cual, no permite evidenciar que exista una relación que sea extensible a todos los clubes.

La circunstancia de que sea una relación positiva solo para algunos de ellos sería debido a que podrían amortiguar sus pérdidas de la temporada gracias a un aumento de la deuda a corto plazo. Sin embargo, aunque sí puede ser un motivo de compensación de las pérdidas, no sería generalizable en la mayoría de los

casos esta circunstancia debido a que esta relación tendría un coeficiente de correlación muy bajo.



**Gráfico 19. Endeudamiento a largo plazo en los clubes de la Liga BBVA y su relación con el resultado neto. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).**

En este gráfico 19, se observa que el endeudamiento a largo plazo y el resultado neto, hace que sea muy difícil restituir la deuda. Además, existen varios clubes que junto con un excesivo endeudamiento tienen un resultado neto muy negativo evidenciando una situación bastante crítica. Serían los casos del Atlético de Madrid, el Valencia CF, el RCD Mallorca, el RCD Espanyol, el Real Betis Balompié y el Recreativo de Huelva. Sin embargo, el Real Madrid CF y el FC Barcelona, pese a tener un elevadísimo nivel de endeudamiento a largo plazo, obtienen resultados netos positivos, debido a su alta capacidad de generar ingresos. La alta proporción de las deudas en la mayor parte de los clubes de fútbol proviene de financiación de las entidades de crédito, y de otros pasivos tales como las deudas contraídas con Hacienda y la Seguridad Social.

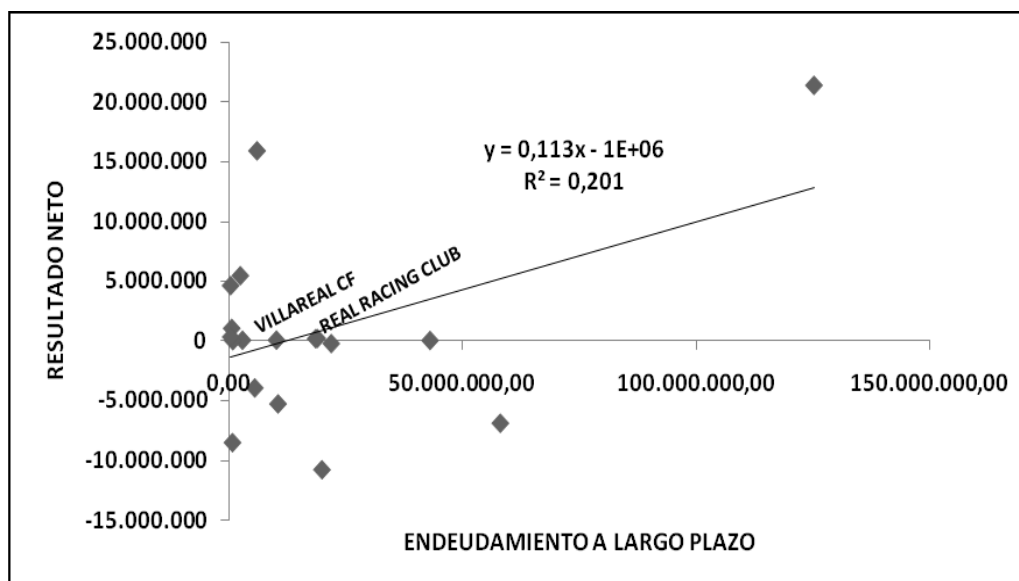


Gráfico 20. Dispersión de los datos referidos al endeudamiento a largo plazo y el resultado neto. Temporada 2008/2009 (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

Resulta además, que de acuerdo a la recta de regresión a medida que aumentan los endeudamientos a largo plazo aumenta posibilidad de obtener más beneficios (ver gráfico 20). Pero nuevamente, esta relación no es para nada extrapolable ya que solamente se aplica para los datos de dos clubes, en este caso: Villareal CF y el Real Racing Club. Al igual que ocurre en el endeudamiento a corto plazo explicado anteriormente, esta relación es baja (Coeficiente de correlación: -0,39410054), por lo cual, el endeudamiento a largo plazo no se le podría considerar explicativo de los resultados netos.

Tal y como se ha podido observar en los gráficos expuestos en esta sección, el endeudamiento alcanzado por los clubes a corto y largo plazo resulta excesivo. No obstante, como se ha podido ver en los gráficos de dispersión, ejerce un leve papel positivo sobre el beneficio solamente en algunos de los casos, pudiendo atribuirse a estrategias de amortiguación de posibles pérdidas en la temporada. Pero todo esto no es nuevo, ya que en años anteriores, la situación tan recesiva en la que se han visto envueltos los clubes de fútbol españoles ha dado lugar a la desaparición de algunos de ellos por dificultades económicas como han sido: AD Almería (1982), CP Mérida (2000), SD Compostela (2006), CD Logroñés (2009), CF Extremadura (2010), UE Lleida (2010), Polideportivo Ejido (2012),

CD Badajoz (2012), etc. Otros están o han estado en un proceso concursal como por ejemplo: UD Las Palmas (2004), Real Sporting de Gijón (2005), Málaga CF (2006), Deportivo Alavés (2007), RC Celta de Vigo (2008), Real Sociedad de fútbol (2008), FC Levante (2008), Granada CF (2008), Real Murcia CF (2009), Alicante CF (2009), Xeréz CD (2009), Albacete Balompié (2010), Real Betis Balompié (2010), Cádiz CF (2010), RCD Mallorca (2010), Córdoba CF (2011), Real Racing Club (2011), Rayo Vallecano de Madrid (2011), Hércules CF (2011), RC Recreativo de Huelva (2012), RC Deportivo de la Coruña (2012), y el Real Zaragoza CF (2012). El problema no ha sido únicamente español. En otros países también se ha dado: en el caso de Italia, con la ACF Fiorentina, el Parma FC o el SSC Nápoles; en Alemania, el Ballspiel-Verein, Borussia 09, Dortmund y el FC Kaiserslautern; y en Inglaterra, se produjeron los casos del Leicester City FC, el Portsmouth FC y el Leeds United AFC.

**Tabla 17. Clubes españoles que han desaparecido.**

<b>Club</b>	<b>Año de desaparición</b>
AD Almería	1982
CP Mérida	2000
SD Compostela	2006
CD Logroñés	2009
CF Extremadura	2010
UE Lleida	2010
Poli Deportivo Ejido	2012
CD Badajoz	2012

**Tabla 18. Clubes españoles que han estado o están en concurso de acreedores.**

<b>Clubes que han estado o están en concurso de acreedores</b>	<b>Año de entrada en concurso</b>
UD Las Palmas	2004
Real Sporting de Gijón	2005
Málaga CF	2006
Deportivo Alavés	2007
RC Celta de Vigo	2008
Real Sociedad de fútbol	2008
Real Sporting de Gijón	2005
FC Levante	2008
Granada CF	2008
Real Murcia CF	2009
Alicante CF	2009
Xeréz CD	2009
Albacete Balompié	2010
Real Betis Balompié	2010
Cádiz CF	2010
RCD Mallorca	2010
Córdoba CF	2011
Real Racing Club	2011
Rayo Vallecano de Madrid	2011
Hércules CF	2011
RC Recreativo de Huelva	2012
RC Deportivo de la Coruña	2012
Real Zaragoza CF	2012

De todo lo visto en este epígrafe, se puede concluir que el panorama financiero del fútbol español resulta muy complicado, debido a un gasto elevado, y a la dificultad para saldar sus deudas, lo cual, ha provocado un elevado endeudamiento. Tan solo la Ley Concursal proporciona una herramienta de salida a las continuas dificultades de pago que experimentan los clubes de la Liga.

### 3.3.2. La Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal

La legislación concursal establece un procedimiento ordenado para la toma de decisiones cuando una sociedad no puede hacer frente a sus obligaciones financieras. Este procedimiento se aplica especialmente a aquellas empresas que en situaciones de insolvencias tienen compromisos de pago con los acreedores (Sánchez, 2008). Por esto, este procedimiento tendrá como objetivo primordial, el de garantizar la supervivencia de la empresa y proteger a los acreedores de la misma. Conviene matizar que a la hora de declarar una sociedad en concurso de acreedores, no implica que necesariamente sea una sociedad que tenga para pagar sus deudas sino, todo lo contrario, puesto que sí lo tendría lo que pasaría es que le faltaría liquidez (Fernández, 2004). Por ello, un club que se encuentra en esta situación podría recurrir al juez para llegar a un acuerdo en el pago de las deudas a los acreedores, y poder así, garantizar la supervivencia del club. En España la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, permite materializar esta intencionalidad concursal para todas las organizaciones empresariales con personalidad jurídica. Por todo ello, la Ley Concursal es aplicable sin excepción a los clubes de fútbol profesionales, ya que estos al estar constituidos o bien como SAD, o como asociaciones privadas, tal como se deriva de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, van a tener la correspondiente personalidad jurídica.

Desde septiembre de 2004 la Ley Concursal se ha venido aplicando a las situaciones de insolvencia que han surgido en el ámbito del comercio español. Estas situaciones también se han producido en las SAD. Así, desde la promulgación de dicha Ley, han sido diversos los clubes que ante las dificultades financieras han tenido que hacer uso del concurso de acreedores (Amilibia, 2012).

Además, la reciente Ley 38/2011, de 10 de octubre, de reforma de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, establece que en los concursos de entidades deportivas que participen en competiciones oficiales, se les aplique de forma específica en las formas que prevea la Ley del deporte y sus normas de



desarrollo. Esta modificación surgió por un intento de responder a las características singulares que tiene el deporte. En este sentido, el incumplimiento de las “reglas de juego” exigibles para poder participar en ciertas competiciones deportivas por parte de las entidades en concurso, pone en serios compromisos al resto de clubes y a la propia competición. Sobre esto, hay que tener muy en cuenta que el acceso y participación en cualquier competición de carácter profesional por supuesto requiere ir acompañada de unos resultados deportivos, pero no hay que olvidar que estos clubes deben cumplir con sus requisitos económicos que garanticen que puedan hacer frente a los pagos que sean necesarios dentro de la competición. El hecho de que un club no cumpla con dichas reglas, desvirtuaría la competición ya que han de hacerlo en condiciones de igualdad, lo cual, debe ser respetado también por las entidades deportivas que se encuentren en situación concursal. Esta igualdad en la competición se ve seriamente afectado cuando un equipo desatiende sus obligaciones económicas y busca aprovecharse de ser declarado en concurso para no respetar los mismos requisitos que el resto de participantes (Amilibia, 2012).

En definitiva, con esta reforma se pretende evitar los comportamientos oportunistas de algunos clubes, evitando así el uso no adecuado de ciertos instrumentos previstos en la Ley Concursal, garantizando una mayor estabilidad e igualdad en las competiciones deportivas.

Asimismo, la UEFA ya ha empezado a implementar lo que es conocido como el *Financial Fair Play* cuya premisa es que los clubes de fútbol que participen en competiciones europeas no estén endeudados, por ello, exigen para poder participar tener el ratio de los gastos de personal e ingresos totales no superior al 70% (UEFA, 2010). En breves palabras, se trata de una regulación que tiene como única finalidad la de proteger la sostenibilidad y la viabilidad del fútbol europeo a largo plazo, mediante la exigencia de disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes que quieran obtener una licencia para jugar competición europea (Morrow, 2013). Este tipo de medidas se pueden considerar

complementarias a estas leyes concursales para conseguir un verdadero *Fair Play* financiero.





## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**



### **4.1. Introducción**

Una vez descrito el contexto del estudio y el procedimiento llevado a cabo en esta investigación, se presenta a continuación las relaciones entre las variables que fueron seleccionadas por el grupo de expertos, ya explicadas en el capítulo 3, con respecto a los resultados netos de los clubes de fútbol. Para ello, se muestra inicialmente las relaciones de cada una de las variables de forma independiente y, posteriormente la relación de estas dentro de un modelo conjunto.

### **4.2. Resultados del análisis de regresión sobre las variables seleccionadas para el modelo**

#### **4.2.1. Introducción**

Tomando como punto de partida las variables seleccionadas por los expertos, se planteó un análisis de regresión de cada una de éstas y de su conjunto sobre la variable dependiente definida, en este caso, por el resultado neto obtenido en la temporada, siendo codificada como: RESULTNT.

#### **4.2.2. Descriptores estadísticos de las variables**

Se han manejado datos de 26 clubes en tres temporadas 2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010. Dicha información se ha recopilado en una base de datos y se ha procesado con el programa SPSS 18.0 con las informaciones disponibles sobre los clubes de la muestra. Las siguientes tablas describen los principales estadísticos de las variables empleadas en el estudio.

Tabla 19. Estadísticos descriptivos de las variables cualitativas.

	Válidos	Frecuencia	Porcentaje
<b>ESPROP</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>60,0</b>
	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>40,0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>
<b>DEPOPE</b>	<b>0</b>	<b>39</b>	<b>65,0</b>
	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>35,0</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>
<b>PROPDIS</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>43,3</b>
	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>56,7</b>
	<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Como se puede comprobar en esta tabla 19, la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones está presente en 21 de los 60 clubes de la muestra. Además, la existencia de un estadio propio se aprecia en 24 de los 60 casos. Igualmente, la existencia de propiedad dispersa del capital de la sociedad concurre en 34 de los casos, estando en los casos contrarios concentrado el capital por una sola empresa, la cual actúa como accionista mayoritario.

Tabla 20. Estadísticos descriptivos de las variables cuantitativas (No monetarias).  
(Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas de pérdidas y ganancias).

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
<b>NUMACC</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>33.000</b>	<b>4.743,27</b>	<b>8.009,83</b>
<b>TAMORG</b>	<b>57</b>	<b>39</b>	<b>788</b>	<b>192,88</b>	<b>205,08</b>
<b>NUMABO</b>	<b>60</b>	<b>6.100</b>	<b>90.000</b>	<b>29.514,32</b>	<b>20.446,56</b>
<b>CAPESP</b>	<b>59</b>	<b>9.025</b>	<b>98.771</b>	<b>37.697,78</b>	<b>21.262,58</b>
<b>AÑEXPENDENT</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1,15</b>	<b>1,325</b>
<b>NUMJUTOT</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>25,95</b>	<b>2,11</b>
<b>NUMCANTE</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>5,67</b>	<b>3,93</b>
<b>NUMEOTROS</b>	<b>60</b>	<b>9</b>	<b>32</b>	<b>20,450</b>	<b>4,76</b>
<b>NUMEUR</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>3,42</b>	<b>2,82</b>
<b>NUMNOEUR</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>6,25</b>	<b>3,31</b>
<b>NUMSELEC</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>9,18</b>	<b>6,38</b>
<b>NUMESP</b>	<b>60</b>	<b>7.500</b>	<b>78.097</b>	<b>28.687,83</b>	<b>18.055,48</b>
<b>NUMPARTEUR</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>4,00</b>	<b>5,34</b>
<b>POSIC</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	<b>10,50</b>	<b>5,82</b>
<b>POSIC2</b>	<b>51</b>	<b>1</b>	<b>17<sup>22</sup></b>	<b>9,00</b>	<b>4,95</b>

<sup>22</sup> En este caso al tratarse de la temporada anterior y aunque la clasificación en la Liga puede llegar hasta el puesto 20, solo puede computarse hasta el puesto 17, ya que los tres últimos equipos se habrían quedado sin posibilidad de estar en la Primera División en la temporada siguiente.



En la tabla 20, se observa que el número de accionistas, se encuentra en el mínimo de 2, en el caso del Real Zaragoza CF en la temporada 2007/2008 recayendo la propiedad prácticamente íntegra del club (96%) en la figura del empresario Agapito Carmelo Iglesias García, perteneciendo el 4% restante a la asociación de socios y abonados del club. En cuanto al máximo número de accionistas (33.000) corresponde al Valencia CF en la temporada 2008/2009. Este último dato está muy relacionado con la ampliación de capital por un importe de 92 millones de euros que el club tuvo que realizar en esa época, debido a la situación tan deficitaria que presentaba. Esto dio lugar a una venta masiva de acciones, permitiendo así la entrada de más accionistas dentro del capital de la sociedad a partir de aquel momento.

En cuanto el tamaño de la organización (medido en número de trabajadores), se encuentra el mínimo en 39 (Xerez CF en la temporada 2009/2010) y el máximo en 788 trabajadores. La explicación a este dato mínimo habría que buscarlo en la estructura tan sencilla que ha tenido desde siempre este club, ya que ha estado jugando más en Segunda División que en la Primera no teniendo necesidad de tener más trabajadores. Además, en la temporada en que aparece este dato se ha caracterizado por haber aprobado al inicio de la temporada un presupuesto muy modesto con respecto al resto de clubes de Primera (10.000.000€). El tamaño máximo (788 trabajadores) se le atribuye al FC Barcelona durante las tres temporadas estudiadas, estando este club entre los de mayor infraestructura de personal de la Liga española.

Considerando el número de abonados se ve una gran diferencia en el nivel de afición de cada club. El mínimo recae en los 6.100 abonados del CD Numancia en la temporada 2008/2009. Este dato resulta lógico, ya que en la localización del club (Soria) existe un alto índice de despoblación. Por el contrario, el máximo número de abonados se atribuye al FC Barcelona cifrándose en 90.000 al comienzo de la temporada 2009/2010. Esta condición se cumple en su momento de máximo esplendor en los últimos años en cuanto a resultados deportivos se refiere, habiendo conseguido en la temporada anterior el primer

puesto en la Liga, en la Copa del Rey y en la UEFA *Champions League*. A lo que habría que añadir que fue también en la temporada anterior cuando Josep Guardiola se hacía al frente del primer equipo. Todo ello, en su conjunto conjugaría un fuerte atractivo para atraer muchos más abonados al comienzo de la temporada 2008/2009.

Precisando sobre el aforo de los estadios de cada club, resulta notable la gran diferencia que hay entre el máximo y el mínimo aforo. Así el dato mínimo, 9.200 asientos, corresponde al nuevo estadio Los Pajaritos del CD Numancia en la temporada 2008/2009. Lo que se justificaría nuevamente en la poca población existente en Soria. En lo que respecta al máximo número de asientos, se sitúa en la temporada 2009/2010 en el caso del estadio Camp Nou del FC Barcelona (98.771), el cual, se adapta a una demanda importante de 78.097 espectadores de media por partido durante esa temporada.

Respecto a los años de experiencia del entrenador dentro del club, alcanzaría la máximo número de años el entrenador Bartolomé Márquez López del RCD Espanyol, el cual, había estado hasta la temporada 2008/2009 durante 6 años en el club. En el otro extremo (0), se encontrarían los entrenadores de los 9 clubes que entrenaron por primera vez al club en la temporada 2007/2008, los 7 que lo hicieron en la temporada 2008/2009, y por último, los 8 que lo hicieron en la temporada 2009/2010.

Centrándose en las variables referidas a los jugadores se observa que el máximo número de jugadores en plantilla se sitúa en el Levante UD (33) en la temporada 2007/2008, curiosamente en un año de crisis económica e institucional que se ve reflejada en un excesivo número de jugadores para un club bastante modesto para estar en la Primera División. El que menos tuvo fue el Xerez CF (20) en 2009/2010, cifra muy razonable al tratarse de un club con el presupuesto más bajo de la Primera División en esa temporada.

Si nos fijamos en los jugadores de la plantilla que provienen de otros clubes, el Athletic Club en la temporada 2007/2008, y en el Xerez CF en la temporada 2009/2010 tenían solo 9. Este reducido número resulta bastante concordante con la política de cantera que tienen ambos clubes en su primera plantilla. El máximo, corresponde al Levante UD en la temporada 2007/2008 con 32 jugadores. Este ha sido un club que ha visto en las incorporaciones de jugadores de otros clubes una buena estrategia para maximizar sus resultados, pero como efecto perjudicial le trajo demasiados gastos que le condujo a una grave crisis económica.

El mínimo número de jugadores europeos de nacionalidad no española se encuentra en el Athletic Club en las temporadas 2008/2009 y 2009/2010, el RCD Espanyol en las temporadas 2007/2008 y 2009/2010; el CD Tenerife y el Xerez CD en 2009/2010; además del UD Almería en la temporada 2008/2009, los cuales, no tienen jugadores sin nacionalidad española. En el caso del Athletic Club es normal, que en su plantilla sea inexistente los jugadores europeos no españoles ya que su política de fichajes se ha basado en jugadores españoles especialmente de origen vasco, no tanto en el caso del CD Tenerife, el Xerez CD, el UD Almería y el RCD Espanyol, donde lo habitual es que sean jugadores españoles con un alto porcentaje de ellos procedentes de sus canteras y también de jugadores extranjeros, procedentes de países no europeos que por lo general no son estrellas mediáticas.

Es llamativo el número máximo de jugadores de cantera (18) correspondiendo al Athletic Club en la temporada 2007/2008. Y los que menos (0) el UD Almería y el Real Murcia CF en la temporada 2007/2008; el Getafe CF en la temporada 2007/2008, 2008/2009 y la 2009/2010. Probablemente, en el caso del UD Almería y el Real Murcia CF se podría encontrar una explicación en que en las temporadas en las que aparece este dato es porque en esa temporada habían subido recientemente a la Primera División y en un afán de reforzar sus plantillas se vieron obligados a contratar jugadores con más experiencia en primera. Con la finalidad de constituir una plantilla más preparada para esta

División. No pasa lo mismo en el Getafe CF, ya que éste se ha caracterizado por incorporaciones de jugadores de la cantera del Real Madrid CF.

En cuanto a los clubes que han tenido el mayor número de jugadores de origen europeo no españoles (11) se halla el Levante UD en 2007/2008, contando curiosamente con una plantilla muy elevada de jugadores extranjeros tanto de origen europeo como no europeo. Igualmente, esta cifra también se le atribuye al Real Madrid CF en la temporada 2009/2010, en el que es habitual este tipo de jugadores, debido a que en su política de fichajes busca aquellos que sean de una alta calidad y mediáticos, siendo éstos, por lo general de origen europeo.

El CD Numancia y el Real Sporting de Gijón en la temporada 2008/2009; junto con el Xerez CF en la temporada 2009/2010 son los clubes tres clubes de este estudio que no poseen ningún jugador que haya sido convocado por su selección nacional absoluta. La razón de que estos equipos no posean ningún jugador de este tipo reside, quizás, en que son equipos modestos, los cuales, aprueban presupuestos bastante bajos con respecto al resto de los que juegan en la Primera División. Ello hace que estos clubes se vean obligados a apostar por la cantera y por jugadores de otros clubes que no tengan un coste muy excesivo, siendo esto último un factor ineludible en jugadores que habitualmente son convocados por su selección absoluta. Esto haría que no sea tan frecuente el fichaje de jugadores de este tipo. En cuanto al club con más jugadores convocados por su selección absoluta estaría el Real Madrid CF en las temporadas 2008/2009 y 2009/2010, equipo que se caracteriza por fichar jugadores de la máxima calidad, los cuales, es muy frecuente que sean convocados por sus respectivas selecciones absolutas.

Si nos referimos al número de partidos jugados en competiciones europeas se obtiene el máximo de 17. Esta información corresponde al Atlético de Madrid en la temporada 2009/2010 y al FC Barcelona en 2008/2009. Estos datos se explican porque el Atlético de Madrid jugó todas las clasificatorias y ganó la

*Europa League*, e igualmente el FC Barcelona participó y ganó la *Champions League*.

Tabla 21. Estadísticos descriptivos de las variables cuantitativas monetarias (€).  
(Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales).

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
<b>FONDPR</b>	52	<b>-36.632.110,85</b>	<b>189.743.000,00</b>	<b>14.140.957,15</b>	<b>38.783.488,88</b>
<b>PRESU</b>	60	<b>10.000.000,00</b>	<b>415.000.000,00</b>	<b>83.189.625,00</b>	<b>106.913.321,73</b>
<b>ENDCORT</b>	52	<b>456.451,00</b>	<b>329.707.011,00</b>	<b>21.722.546,40</b>	<b>46.432.754,17</b>
<b>ENDLARG</b>	51	<b>50.730,00</b>	<b>221.908.325,05</b>	<b>32.553.394,05</b>	<b>47.596.380,06</b>
<b>GASFIN</b>	53	<b>159.806,00</b>	<b>20.982.681,48</b>	<b>3.942.544,22</b>	<b>4.776.290,46</b>
<b>GASTOTPER</b>	60	<b>7.542.071,00</b>	<b>234.800.000,00</b>	<b>46.972.453,32</b>	<b>52.525.787,49</b>
<b>INGCOM</b>	58	<b>412.946,00</b>	<b>158.390.000,00</b>	<b>17.390.415,55</b>	<b>28.550.549,77</b>
<b>PRECMEDENT</b>	60	<b>315,71</b>	<b>1217,50</b>	<b>605,71</b>	<b>239,64</b>
<b>INGPUBLI</b>	54	<b>121.815,86</b>	<b>122.500.000,00</b>	<b>20.849.612,57</b>	<b>32.311.494,63</b>
<b>INGTV</b>	52	<b>6.000.000,00</b>	<b>157.600.000,00</b>	<b>31.191.544,93</b>	<b>38.911.190,21</b>
<b>INGTOT</b>	60	<b>15.437.745,00</b>	<b>457.924.000,00</b>	<b>88.120.787,02</b>	<b>113.397.676,01</b>
<b>RESULT2</b>	59	<b>-39.340.340,67</b>	<b>35.254.000,00</b>	<b>1.862.415,41</b>	<b>12.113.640,11</b>
<b>RESULTNT</b>	60	<b>-42.144.480,00</b>	<b>35.254.000,00</b>	<b>81.262,42</b>	<b>12.445.224,87</b>

En la tabla 21, se puede apreciar que los fondos propios son negativos en el caso de la referencia mínima, perteneciendo esta información al Valencia CF en la temporada 2008/2009 con un importe de -36.6 Mill. de €. Este dato manifiesta la peculiaridad de la economía del fútbol al existir fondos propios negativos. Además, el caso del Valencia CF puede ser hasta entendible que sea negativo debido la gran crisis económica en la que ha estado inmerso desde entonces. En lo referido al máximo de fondos propios se ubica en el Real Madrid CF en la temporada 2008/2009 con una cifra de 189.7 Mill. de €.

En cuanto al presupuesto por temporada, el Xerez CF en 2009/2010 solo tiene 10 Mill. de €. Así resulta el club más modesto de las temporadas estudiadas. Este presupuesto del Xerez CF es coherente con el número tan reducido de jugadores que ha tenido en la plantilla (20) durante esa temporada. El máximo presupuesto asciende a 415 Mill. de € en el Real Madrid CF en 2009/2010,

temporada en la que el club se reforzó con importantes fichajes como el de Cristiano Ronaldo.

Como dato revelador de esta tabla 21, se observa como el endeudamiento a corto plazo se encuentra entre 456.6 y 329.7 Mill. de €. La cifra más baja se corresponde con el CD Numancia en la temporada 2008/2009 y la más alta con el Valencia CF en 2009/2010, temporada que entró en una grave crisis económica.

En torno al endeudamiento a largo plazo el Real Racing Club de Santander en la temporada 2007/2008 presenta 50 mil. €, curiosamente, se multiplicaría este endeudamiento en la siguiente temporada. En cuanto al Valencia CF en 2009/2010 alcanzaría el máximo nivel de endeudamiento de las tres temporadas estudiadas con 221.9 Mill. de €, siendo muy razonable este nivel de endeudamiento debido a la imposibilidad de recalificar sus terrenos del antiguo Mestalla y el gran capital atrasado que debía a las entidades financieras para la construcción del nuevo estadio.

En cuanto a los ingresos procedentes de la competición, es el CD Numancia en la temporada 2008/2009 el club que obtendría el mínimo (412.9 Mill. de €). Esta cifra es bastante lógica, puesto que su aforo, su nivel de asistencia y su número de abonados no permitiría obtener grandes ingresos de la taquilla, a lo que habría que añadir que no es un club que destaque en lo deportivo. En cuanto al máximo, se encuentra en 158.3 Mill. de € asignándole este dato al FC Barcelona en la temporada 2007/2008, el cual, obtuvo en esa temporada el número de abonados más grande de la Liga (86.472), a todo esto habría que añadir una asistencia media que puede considerarse la segunda mayor de la Liga en la temporada (67.242).

Además, en la tabla 21 se revela que el resultado neto de la temporada más bajo fue el del Levante UD en la temporada 2007/2008 con un valor de -42.1 Mill. de €. Lo cual, es justamente comprensible ya que dicho club, durante esos años

sufrió una grave crisis económica e institucional. Esto dio lugar a una suspensión de pagos e incluso a una huelga de jugadores. A todo esto habría que añadir una explotación bastante pobre en lo que respecta a su taquilla, como así lo constata el hecho de que de los 24.000 asientos que poseía su estadio el Ciutat de València, solo obtuvo una asistencia media de casi 13.000 personas por partido. En cuanto al máximo resultado neto (35.2 Mill. de €.), éste se le atribuye al Real Madrid CF durante la temporada 2007/2008. Este dato se explica por la renegociación de los derechos televisivos con Mediapro, la cual, le permitió incrementar considerablemente esta partida durante esta temporada, a lo que hay que añadir que es un club que consigue una ocupación máxima del estadio frente a otro tipo de clubes de la Liga, rentabilizando aún más si cabe sus ingresos de taquilla. Además, el Real Madrid CF se caracteriza por alcanzar elevados ingresos en todas las temporadas y está considerado como uno de los que más beneficios obtiene del mundo según el último informe “*Football Money League*” (Deloitte , 2013b).

En lo concerniente al resultado neto de la temporada anterior, la cantidad más baja está en torno a -39.3 Mill. de €. El Valencia CF es quien ostenta el dudoso record durante la temporada 2009/2010. Esta cantidad tan deficitaria se podría atribuir a la grave crisis económica que atravesaba el club tras haberse iniciado en el año 2007 la construcción del nuevo estadio sin haber vendido la parcela del actual Mestalla a causa de la crisis inmobiliaria. En el otro extremo, el máximo resultado neto de la temporada anterior, se cifra en 35.2 Mill. de €, siendo esta información correspondiente al Real Madrid CF en la temporada anterior, que ya había sido la más elevada en esa temporada.

Los gastos financieros de mayor importe (20.9 Mill. de €) corresponden al Valencia CF durante la temporada 2008/2009. Se explica bien ya que el Valencia CF se encontraba inmerso en el proceso de construcción del nuevo estadio comentado anteriormente. Su financiación ocasionó grandes gastos con las entidades financieras. Por otro lado, el Real Murcia CF al finalizar la

temporada 2007/2008, es el club con menores gastos financieros con poco menos de 160.000 €.

Dentro de los ingresos por publicidad se enmarca el más bajo en 121.815€ en el caso del Real Betis Balompié en la temporada 2007/2008, y el más alto en 122.5 Mill. de €, en el caso del Real Madrid CF en la temporada 2009/2010. Resulta lógico, que existan estas grandes diferencias entre ambos, ya que el Real Madrid CF es el mayor referente en lo que se refiere a las marcas publicitarias y al *merchandising*, mientras que el Real Betis Balompié es un club muchísimo más humilde y con un público bastante reducido comercialmente en el territorio nacional.

Los ingresos procedentes de derechos televisivos están comprendidos entre 6 Mill. de € en el caso del Getafe CF en la temporada 2009/2010 y de 157.5 Mill. de € en el caso del FC Barcelona en la temporada 2009/2010. La gran diferencia en estas cantidades, se encuentra en que los equipos que se suelen encontrar en la zona más alta consiguen mejores contratos televisivos. Lo cual, hace que equipos como el Getafe CF pierdan poder de negociación con las televisiones con respecto a los dos grandes clubes españoles como son el FC Barcelona y el Real Madrid CF. Sin embargo, es bastante llamativo que sea el Getafe CF el club con menos ingresos de este concepto, ya que se suele mantener en la mitad de la tabla de clasificación, existiendo otro tipo de clubes menos atractivos en lo que respecta a los resultados, y los cuales, sí consiguen mejores ingresos procedentes de derechos televisivos, como serían los casos del Xerez CF o el Tenerife CF, entre otros.

Por último, los ingresos totales están comprendidos entre 15.4Mill. de € en el caso del CD Numancia en la temporada 2008/2009 y de 457.9Mill. de € para el Real Madrid CF durante la temporada 2007/2008. Estas cifras son coherentes, puesto que el CD Numancia es un club con muy poco poder económico y con un presupuesto bajo, además el aforo del estadio y el número de abonados es el más bajo temporada 2007/2008. Por otro lado, el Real Madrid CF ha sido



durante mucho tiempo el club de fútbol español con mejores ingresos totales a final de temporada. Aunque dicha temporada se caracterizó por no haber tenido muchos éxitos deportivos, sí tuvo el máximo número de asistencia media de la temporada, lo cual podría justificar estos elevados ingresos.

#### **4.2.3. Análisis por bloques de la influencia de cada variable sobre el resultado neto**

El estudio se ha organizado en torno a seis bloques: diseño organizativo, instalaciones, recursos humanos, aspectos económico-financieros, entorno socioeconómico y competiciones en las que participan. Dado que tenemos una muestra de más de 30 datos, era de esperar que algunas de las variables estudiadas, no siguieran un comportamiento normal (teorema central del límite). Por ello, se realizó una prueba de normalidad para complementar la caracterización de los datos. Mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (KS), se ha comprobado que la generalidad de las variables que conforman cada bloque se aleja significativamente de la distribución normal (95% de confianza).

Tabla 22. Análisis de normalidad de variables según prueba Kolmogorov-Smirnov (KS).

Bloque	Variables	Z de Kolmogorov - Smirnov	Sign. (bilateral)
<b>Diseño organizativo</b>	<b>PROPDIS</b>	2,895	0,000**
	<b>NUMACC</b>	2,491	0,000**
	<b>TAMORG</b>	2,228	0,000**
	<b>DEPOPE</b>	3,227	0,000**
<b>Instalaciones</b>	<b>ESPROP</b>	3,028	0,000**
	<b>CAPESP</b>	1,345	0,054
<b>Recursos humanos</b>	<b>AÑEXPENDENT</b>	1,898	0,001**
	<b>NUMJUTOT</b>	1,345	0,054
	<b>NUMCANTE</b>	0,766	0,601
	<b>NUMEOTROS</b>	0,880	0,420
	<b>NUMEUR</b>	1,229	0,097
	<b>NUMNOEUR</b>	1,173	0,128
	<b>NUMSELEC</b>	1,037	0,232
<b>Aspectos económico-financieros</b>	<b>FONDPR</b>	1,631	0,010**
	<b>PRESU</b>	2,188	0,000**
	<b>ENDCORT</b>	2,333	0,000**
	<b>ENDLARG</b>	1,766	0,004**
	<b>GASFIN</b>	1,673	0,007**
	<b>GASTOTPER</b>	2,144	0,000**
	<b>INGCOM</b>	2,102	0,000**
	<b>PRECMEDENT</b>	1,322	0,061
	<b>INGPUBLI</b>	2,296	0,000**
	<b>INGTV</b>	2,510	0,000**
	<b>INGTOT</b>	2,274	0,000**
	<b>RESEXPL</b>	1,335	0,057
	<b>RESANIM</b>	1,769	0,004**
	<b>RESULTNT</b>	1,582	0,013*
<b>RESULTNT2</b>	1,695	0,006**	
<b>Entorno socioeconómico</b>	<b>NUMESP</b>	1,721	0,005**
	<b>NUMABO</b>	1,578	0,014*
<b>Competiciones en las que participan</b>	<b>NUMPARTEUR</b>	2,762	0,000**
	<b>POSIC</b>	0,624	0,832
	<b>POSIC2</b>	0,605	0,858

\* Diferencias significativas, 95% de confianza.

\*\* Diferencias significativas, 99% de confianza.

El hecho de que los cálculos indiquen que la generalidad de las variables estudiadas se alejen significativamente del comportamiento normal, hace aconsejable seleccionar el coeficiente Rho de Spearman para estudiar el grado de relación o de dependencia existente entre las variables de interés<sup>23</sup>.

Dada la información que se había consultado previamente en la literatura, se esperaba que en el ámbito del diseño organizativo se encontrara una correlación positiva del resultado neto con la existencia de una propiedad dispersa (Prowse,

<sup>23</sup> El cálculo del coeficiente de correlación de Spearman no requiere que los datos sigan distribuciones normales, como sí sucede con el coeficiente de correlación de Pearson.

1994). Igualmente positiva se presumía la relación con el tamaño de la organización (Álvarez & Crespi, 2003; Caves & Barton, 1990; Gumbau & Maudos, 2002; Meeusen & Van Broeck, 1977; Pantibandla, 1998). Además dentro de este diseño organizativo la existencia de un departamento de operaciones debería igualmente mantener una correlación positiva (Gómez et al., 2008). También se esperaba una correlación positiva con el número de accionistas (Sánchez, 2006).

En lo referido a las instalaciones, se suponía una correspondencia positiva con la existencia de un estadio propio (Blasco, 2008; Milgrow & Roberts, 1993). En lo referido al aforo también se suponía positiva ya que determinaría una mayor posibilidad de venta de entradas (Blanco & Forcadell, 2006; Haas et al., 2001; Madalozzo & Berber, 2008).

En lo concerniente a las variables de recursos humanos, se presumía una correlación negativa en cuanto al número total de jugadores de la plantilla (Douvis & Barros, 2008; Koning, 2009; Solberg & Haugen, 2010) y el número de jugadores procedentes de países europeos (Ascari & Gagnepain, 2003 y 2006). Igualmente, el aumento del número de jugadores procedentes de otros clubes implicaría menos beneficios (Urrutia et al., 2008) esperando por tanto que su relación fuese negativa, salvo en el caso de los canteranos en los cuales sí se esperaría una relación positiva (Fernández, Escudero, & Rodeiro, 2003; Gerrard, 2001; Martín & Carrasco, 2011; Szymanski & Kuypers, 1999). De la misma forma, los jugadores convocados por su selección nacional (Frank & Nüesch, 2007; García & Rodríguez, 2003b; Solberg & Haugen, 2010) y los jugadores de origen no europeo sí tendrían un efecto positivo (Ascari & Gagnepain, 2003; García & Pujol, 2009).

En cuanto a los aspectos económico financieros, se pensaba en una relación positiva con los fondos propios, el presupuesto y resto de variables de ingresos y resultados. Además, se esperaba una relación negativa con todos los tipos de gastos y endeudamientos.

En lo referente a los aspectos socioeconómico se esperaba una correlación positiva con el número de abonados (García & Rodríguez, 2002; Szymanski & Kuypers, 1999). Igualmente, el número medio de espectadores por temporada se suponía directamente relacionada con las entradas vendidas (Picazo & González, 2010) por tanto, la relación que se esperaba sería positiva.

Por último, en lo que respecta al bloque de variables referidas a las competiciones en las que participan, se confiaba en una relación positiva con la posición en la Liga y la posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior (Barajas & Crolley, 2005; Fernández et al., 2003; Madichie, 2009; Tena & Forrest, 2007). También el número de partidos jugados en competiciones europeas (Barros & Leach, 2007; Guzmán & Morrow, 2007) se le esperaba una relación positiva al implicar mayores ingresos de televisión y de taquilla.

A continuación se muestran los resultados obtenidos realmente en estas correlaciones:

Tabla 23. Correlaciones de cada una de las variables independientes con respecto al resultado neto.

Bloque	Variables	Rho de Spearman	Sign. (bilateral)
<b>Diseño organizativo</b>	<b>PRODIS</b>	0,130	0,322
	<b>NUMACC</b>	-0,007	0,962
	<b>TAMORG</b>	0,208	0,120
	<b>DEPOPE</b>	0,265	0,040*
<b>Instalaciones</b>	<b>ESPROP</b>	0,063	0,633
	<b>CAPEP</b>	0,099	0,457
<b>Recursos humanos</b>	<b>AÑEXPENDENT</b>	-0,051	0,700
	<b>NUMJUTOT</b>	-0,082	0,531
	<b>NUMCANTE</b>	0,079	0,551
	<b>NUMEOTROS</b>	-0,139	0,288
	<b>NUMEUR</b>	0,092	0,485
	<b>NUMNOEUR</b>	0,043	0,744
	<b>NUMSELEC</b>	0,110	0,402
	<b>FONDPR</b>	0,175	0,216
<b>Aspectos económico-financieros</b>	<b>PRESU</b>	0,167	0,201
	<b>ENDCORT</b>	-0,086	0,546
	<b>ENDLARG</b>	-0,095	0,507
	<b>GASFIN</b>	0,035	0,803
	<b>GASTOTPER</b>	-0,119	0,364
	<b>INGCOM</b>	0,349	0,007**
	<b>PRECMEDENT</b>	0,023	0,862
	<b>INGPUBLI</b>	0,301	0,027*

	<b>INGTV</b>	0,195	0,167
	<b>INGTOT</b>	0,293	0,023*
	<b>RESULNT2</b>	0,326	0,012*
<b>Entorno socioeconómico</b>	<b>NUMESP</b>	0,190	0,146
	<b>NUMABO</b>	0,139	0,288
<b>Competiciones en las que participan</b>	<b>NUMPARTEUR</b>	0,354	0,005**
	<b>POSIC</b>	-0,336	0,009**
	<b>POSIC2</b>	-0,447	0,001**

\* Correlación significativa, 95% de confianza.

\*\* Correlación significativa, 99% de confianza.

De entre las variables referidas al diseño organizativo de los clubes, solo la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones muestra una correlación significativa con el resultado neto. De tal forma, que de acuerdo con el signo positivo encontrado en esta correlación cabe esperar que la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones deba contribuir a que el resultado neto del club sea más alto que el resto de clubes que no lo tienen.

Ninguna de las variables que conforman el bloque relacionado con las instalaciones, ni el referido a los recursos humanos, ni el de los aspectos socioeconómicos influyen significativamente sobre el resultado neto, pese a que desde el punto de vista de la literatura se preconcebía una relación mucho más significativa. Desde la perspectiva de los recursos humanos se podría argumentar que pudiera haber otros factores asociados a los recursos humanos que de forma conjunta permitiesen explicar el resultado neto tales como por ejemplo los gastos de personal específicos empleadas en los jugadores de cada tipo. Igual de llamativo es el hecho de que no tengan una fuerte correlación las variables sobre instalaciones, tales como el aforo, ya que condiciona las posibilidades de explotación procedentes de la venta de entradas. Quizás esta justificación haya que buscarla en la política del precio de las entradas. Además, en el ámbito de los aspectos socioeconómicos también llama la atención que el número de abonados y el número medio de espectadores no tenga una fuerte correlación. Nuevamente habría que buscar que política de precios debería tener cada club en la venta de abonos y de entradas a lo largo de la temporada.

Entre los aspectos económico-financieros que se analizan, se obtiene que las variables: ingresos por competición, ingresos por publicidad, ingresos totales, muestran una correlación significativa con respecto al resultado neto. Mayores valores de estas variables contribuyen a que se obtenga un resultado neto más elevado (según los signos de los coeficientes de correlación obtenidos). Se ha incluido además la variable resultado neto en la temporada anterior que indica el resultado neto de cada club en la temporada anterior. Paradójicamente, de acuerdo con el signo positivo alcanzado, los clubes que han obtenido un resultado neto más favorable en la temporada anterior, también muestran un mejor resultado neto en la siguiente temporada.

El número de partidos en Europa y la posición alcanzada en la Liga, correspondientes al bloque de competiciones en las que participan, muestran una correlación directa con el resultado neto. Se ha incluido, además, la posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior. Los cálculos realizados indican que el resultado neto depende significativamente de la posición alcanzada en la Liga durante la temporada y de la posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior, siendo mucho más significativa en esta última. De acuerdo con los signos obtenidos un mayor número de partidos en competiciones europeas favorece mayores beneficios, y una mejor posición en la Liga garantizaría mejores rendimientos económicos.

#### **4.2.4. Modelo de regresión sobre el resultado neto**

Tal y como se ha venido explicando, nuestro modelo pretende explicar el Resultado Neto a partir del diseño organizativo, las instalaciones, los recursos humanos, aspectos económico-financieros, aspectos socioeconómicos y de las competiciones en las que participan. Matemáticamente se podría expresar como:

$$RESULNT = f(DO, I, RH, EF, S, C)$$

Donde:

RESULNT = Resultado Neto

DO = Diseño Organizativo

I = Instalaciones

RH = Recursos Humanos

EF = Aspectos Económico-Financieros

S = Aspectos Socioeconómicos

C = Competiciones en las que participan

Se ha planteado tanto un análisis de regresión multivariante, incluyendo todas las variables comentadas en los apartados previos pero también se han estudiado el grado en que cada uno de los bloques explica el Resultado Neto.

Se ha seguido el método de entrada de variables paso a paso, teniendo en cuenta los resultados de la prueba de calidad del modelo (ANOVA) y prueba de calidad de coeficientes. Los datos que se muestran, corresponden al modelo de mejor ajuste, teniendo en cuenta el coeficiente de determinación más alto posible (R cuadrado), los resultados satisfactorios del análisis de la varianza, la prueba de calidad de coeficientes (t de Student), los resultados adecuados derivados del análisis de residuos, así como la verificación de supuestos de homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad.

Se obtiene que el resultado neto en la temporada anterior, los ingresos totales, el número de jugadores europeos y los gastos financieros conforman un modelo de regresión lineal múltiple que, dada la gran dispersión que muestran los datos, contribuyen como una primera aproximación, a predecir el comportamiento de la variable dependiente (RESULNT). El resultado neto de la temporada anterior, el número de jugadores europeos y los gastos financieros muestran efectos negativos sobre el resultado neto, de tal forma que mayores valores de estas variables implicarían más pérdidas. Asimismo, los ingresos totales muestran un efecto positivo sobre la dependiente.

Tabla 24. Prueba de calidad del modelo (ANOVA).

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	4,600E15	4	1,150E15	15,106	,000
Residuo	3,655E15	48	7,614E13		
Total	8,255E15	52			

Variables predictoras: RESULT2, INGTOT, NUMEUR, GASFIN

Variable dependiente: RESULT

La prueba de calidad del modelo (ver tabla 24) contrasta las sumas de cuadrados de regresión y residuos del modelo, se obtiene un modelo sin falta de ajuste, lo cual puede afirmarse con un 95% de confianza.

Tabla 25. Prueba de calidad de coeficientes. Estadísticos de colinealidad.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.			Tolerancia	FIV
1 NUMEUR	-1242069,032	403172,738	-3,081	,003	,458	2,184
GASFIN	-1,477	,308	-4,794	,000	,399	2,504
INGTOT	,129	,017	7,726	,000	,317	3,156
RESULT2	-,338	,110	-3,074	,003	,770	1,299

La prueba de calidad de coeficientes (ver tabla 25) muestra valores de significación inferiores a 0,05, por lo que se mantienen dentro del modelo las variables indicadas. Se ha eliminado el término independiente del modelo por presentar un efecto no significativo (95% de confianza). Los factores de inflación de la varianza (FIV), muestran valores adecuados (<10), por lo que las variables que se mantienen dentro del modelo no están significativamente autocorrelacionadas, de este modo se garantiza la ausencia de multicolinealidad.



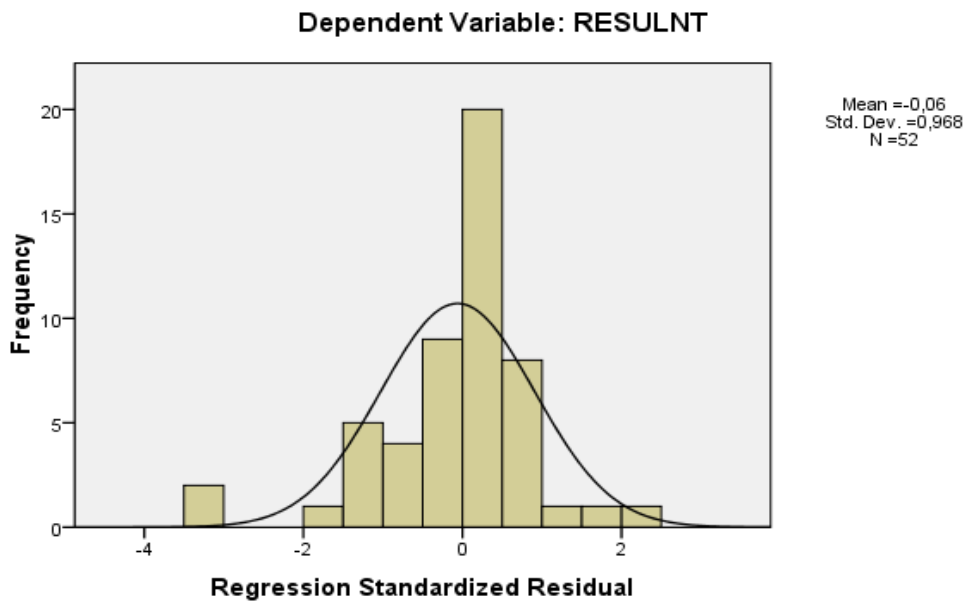
Tabla 26. Variables independientes de entrada.

Modelo	Variables Entrada	Variables Salida	Método
1	RESULNT2 INGTOT NUMEUR GASFIN		Entrar

Tabla 27. Prueba Durbin-Watson.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin- Watson
1	,747	,557	,520	8,72573E6	1,863

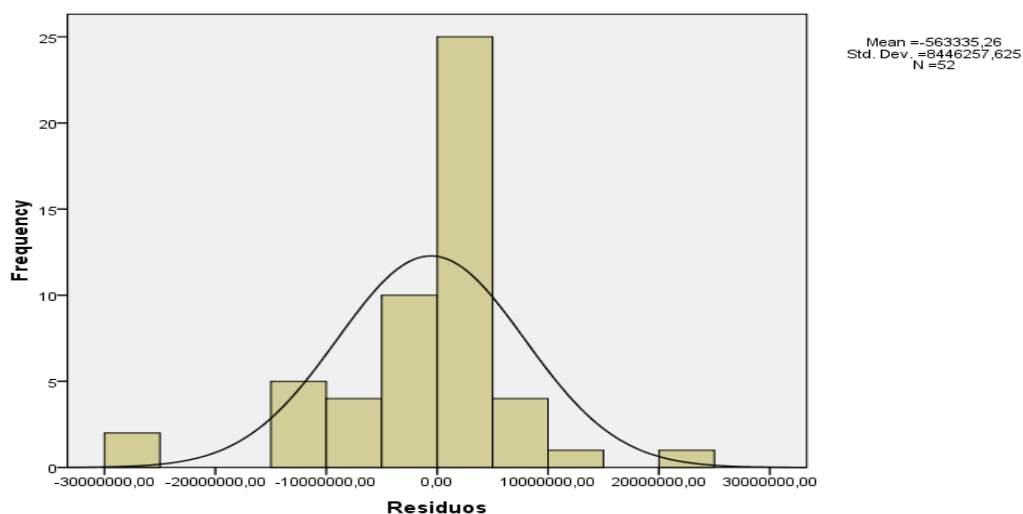
La prueba Durbin-Watson (ver tabla 27) indica que los residuos no están autocorrelacionados, (valor cercano a 2), por lo que el modelo no admite mejoría significativa. El histograma de residuos estandarizados (-4 a 4) muestra una media de -0,06, con desviación típica de 0,968, y valores concentrados alrededor del 0.



**Gráfico 21. Histograma de residuos estandarizados.**

El gráfico de probabilidad normal correspondiente a los residuos estandarizados (ver gráfico 21), muestra un comportamiento próximo a la línea teórica (normal), aunque para asegurar la homocedasticidad es conveniente realizar la prueba de normalidad de los residuos.

Se han calculado los residuos del modelo, se muestran en forma de histograma de frecuencias (ver gráfico 22), con una media de -563.335,26 € y desviación típica de 8.446.257,625 €



**Gráfico 22. Probabilidad normal correspondiente a los residuos estandarizados.**

La prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov) aplicada (ver tabla 28), muestra con un 95% de confianza que los residuos siguen un comportamiento normal alrededor de la media (cercana al valor 0).

**Tabla 28. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.**

		Residuos
	<b>N</b>	<b>52</b>
<b>Parámetros normales</b>	<b>Media</b>	<b>-563.335,2613</b>
	<b>Desv. Típica</b>	<b>8,44626E6</b>
<b>Diferencias extremas</b>	<b>Absolutas</b>	<b>,150</b>
	<b>Positivas</b>	<b>,150</b>
	<b>Negativas</b>	<b>-,144</b>
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>		<b>1,079</b>
<b>Sig. asint. (bilateral)</b>		<b>,195</b>



## **CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN**



## **5.1. Introducción**

En este capítulo se discuten los resultados presentados en los capítulos anteriores, y a partir de aquí, se trata de dar respuesta a cuáles serían las variables relacionadas con la gestión que permitirían explicar el resultado neto de los clubes de fútbol al final de cada temporada. La estructura de este capítulo es la siguiente: en primer lugar, se comentan las variables de la literatura que han sido apoyadas por el grupo de expertos para su inclusión en el estudio. Seguidamente, se argumentan los resultados obtenidos en el análisis de regresión, los cuales, ayudarán a entender mejor este trabajo de forma global y unificada.

## **5.2. Discusión sobre las valoraciones del grupo de expertos**

### **5.2.1. Introducción**

La técnica del grupo de expertos, permitió conocer las percepciones de los investigadores que tratan habitualmente con diferentes temáticas de gestión deportiva. Así se han obtenido las variables más relevantes para valorar la gestión de los clubes de fútbol profesional.

La consulta a este grupo de expertos ha sido esencial para acotar las variables que se incluirían posteriormente en el análisis de investigación. A continuación, se comentan las variables abaladas mayoritariamente por los expertos en cada uno de los bloques.

### **5.2.2. Diseño organizativo**

La **distribución de la propiedad de capital dispersa entre los accionistas** se ha relacionado tradicionalmente en la literatura con la capacidad de control

sobre la dirección. Cuando la propiedad está más dispersa, si hay alguna inversión institucional, más elevada, con un menor porcentaje se puede dominar la sociedad. Esto puede derivar en un mayor control financiero y de gestión, y en una mejora en la calidad de la información (Barajas, 2004). Sin embargo, en el caso de los clubes de fútbol españoles, hay bastantes casos de concentración de capital en uno o pocos accionistas. Serían, por ejemplo, los casos de: el Real Betis Balompié, el Villarreal CF, el Getafe CF, el RCD Mallorca, el UD Almería el Atlético de Madrid, el Real Racing Club, el Málaga CF, el UD Levante, el Recreativo de Huelva o el Real Zaragoza CF. Además, esta situación es aún más frecuente que en otro tipo de sociedades, ya que lo más habitual en un club de fútbol es que un inversor importante que decide adquirir acciones lo haga buscando una “renta psicológica” en forma de influencia o de poder (Arnold & Webb, 1986). Así, muchos empresarios han adquirido importantes participaciones de capital teniendo otras intenciones muy distintas a los intereses del resto de accionistas minoritarios. Este tipo de adquisiciones han dado lugar a clubes con graves crisis económicas e institucionales. Se podrían citar como ejemplos notables, el del expresidente del RCD Mallorca, el cual, fue condenado en 2013 por asumir unos gastos desproporcionados en relación a los presupuestados con la intención de conseguir mejores resultados deportivos descuidando los estrictamente económicos, acudiendo a sucesivas reducciones y simultáneas ampliaciones de capital<sup>24</sup>. Otros casos, serían el del Real Betis Balompié cuyo presidente fue declarado culpable en 2006 de haber desviado fondos del equipo a una empresa de su propiedad<sup>25</sup>, o el caso del presidente del Atlético de Madrid condenado en 2003, en este caso, por realizar numerosas inversiones para la compra de jugadores por su cuenta. Finalmente se descubrió que había manipulado la contabilidad y ocultado deudas haciéndose con acciones del equipo sin ningún pago<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup><http://www.marca.com/2013/12/12/futbol/equipos/mallorca/1386865100.html?a=S136ddf0301fe7408aa1aba4fc271d4d526&t=1402330302> [Fecha de consulta: 28/12/2013]

<sup>25</sup>[http://elpais.com/diario/2006/01/26/deportes/1138230008\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/01/26/deportes/1138230008_850215.html) [Fecha de consulta: 28/12/2013]

<sup>26</sup><http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2004/02/11/liga/1076510120.html> [Fecha de consulta: 28/12/2013]



La fórmula utilizada más frecuentemente por estos inversores es realizar la compra de importantes paquetes de acciones de estos clubes a través de empresas interpuestas. Esto ha dado lugar a que varios clubes españoles estén controlados en más del 50% por una sola empresa. Nueve clubes se encontraban en esta situación durante la temporada 2008/2009 (ver tabla 29). Por otro lado, ha habido equipos donde el presidente del club y/o los miembros de la junta directiva son a su vez accionistas y/o propietarios de la sociedad que controla la mayoría de las acciones, monopolizando así la gestión del club, serían los casos del Sevilla FC<sup>27</sup>, el Villarreal CF<sup>28</sup>, el Atlético de Madrid<sup>29</sup>, el Real Betis Balompié<sup>30</sup>, el RCD Mallorca<sup>31</sup> o el UD Almería<sup>32</sup>.

**Tabla 29. Clubes de Primera División que durante la temporada 2008/2009 tuvieron un control del capital de más del 50% por parte de una sola empresa (Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos SABI)**

<b>SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS</b>	<b>EMPRESAS CON MÁXIMO CAPITAL EN LA SAD</b>
Villarreal CF	NOMAR PATRIMONIAL SL (78%)
Recreativo de Huelva	EMPRESA MUNICIPAL HUELVA DEPORTE SL (97,95%)
Valencia CF	FUNDACIÓN ATLÉTICA VALENCIA CF (72,57%)
RC Deportivo de Mallorca	BINIPUNTIRO SL (93%)
Atlético de Madrid	HOLDING DE INVERSIONES ATLETICAS SA (56,83%)
UD Almería	AESUR AGRÍCOLA SIGLO XXI SL (94,97%)
Real Betis Balompié	FARUSA (52,5%)
Getafe CF	GRUPO DARE CONSULTING (70%)
Sevilla FC	SEVILLISTAS DE NERVION SA (50%)

La adquisición de la mayoría de acciones de un club por parte de inversores extranjeros es un hecho reciente que ha originado alguna incertidumbre. Este fue el caso del Real Racing Club de Santander. En el año 2011 fue adquirido

<sup>27</sup><http://www.eldesmarque.com/sevilla/42594-el-mapa-accionaria-del-sevilla> [Fecha de consulta: 28/12/2013]

<sup>28</sup><http://www.empresia.es/persona/perez-ferrer-miguel/> [Fecha de consulta: 28/12/2013]

<sup>29</sup><http://www.empresia.es/persona/gil-marin-miguel-angel/> [Fecha de consulta: 28/12/2013]

<sup>30</sup><http://www.eldesmarque.com/betis/41474-las-acciones-de-farusa-embargadas-por-el-caso-nelson> [Fecha de consulta: 28/12/2013]

<sup>31</sup>[http://www.elconfidencial.com/archivo/2008/11/13/deportes\\_92\\_mallorca\\_busca\\_comprador\\_romper\\_relaciones\\_ingles\\_davidson.html](http://www.elconfidencial.com/archivo/2008/11/13/deportes_92_mallorca_busca_comprador_romper_relaciones_ingles_davidson.html) [Fecha de consulta: 9/06/2014]

<sup>32</sup>[http://futbol.as.com/futbol/2012/04/19/mas\\_futbol/1334786444\\_850215.html](http://futbol.as.com/futbol/2012/04/19/mas_futbol/1334786444_850215.html) [Fecha de consulta: 28/12/2013]

por un empresario de origen indio llamado Ashan Ali Syed, el cual no se hizo cargo de las obligaciones adquiridas con el club protagonizado diversas situaciones polémicas<sup>33</sup>.

A diferencia de los casos anteriormente descritos, aquellos clubes que tuviesen una distribución de la propiedad del capital mucho más dispersa entre los accionistas se beneficiarían de un mayor control sobre la gestión al no existir un accionista que pueda imponer sus criterios. Esto evita posibles comportamientos oportunistas de aquellos presidentes y/o inversores mayoritarios, facilitando así una gestión mucho más transparente. Por ello, resulta interesante considerar esta variable a la hora de valorar su implicación en la gestión de un club.

Los expertos han considerado oportuno incluir también el **número de accionistas** como otro de los factores que pueden influir en el resultado neto. Los clubes de fútbol que son SAD pueden emitir acciones como un medio para financiarse. Cualquier aficionado o inversor puede comprar un determinado número de estas acciones. Con esta fórmula, los clubes obtienen unos recursos financieros sin exigibilidad, aumentando sus fondos propios. La ventaja de la emisión de acciones radica en que no son exigibles. Además reduce el riesgo financiero lo que puede contribuir a conseguir nueva financiación ajena con menores costes. Esto implica un mejor resultado si las demás variables permanecen constantes.

Sin embargo, no todo el mundo está dispuesto a realizar una inversión económica si no se esperan unos buenos resultados deportivos y/o una buena imagen deportiva del club. Por consiguiente, aquellos clubes que trasmitan una

---

<sup>33</sup>[http://noticias.lainformacion.com/deporte/futbol/un-juzgado-anula-la-venta-de-acciones-del-racing-a-ali-syed-y-retornan-a-montalvo\\_4bcrlDkU8mq17x4uw5BVf7/](http://noticias.lainformacion.com/deporte/futbol/un-juzgado-anula-la-venta-de-acciones-del-racing-a-ali-syed-y-retornan-a-montalvo_4bcrlDkU8mq17x4uw5BVf7/) [Fecha de consulta: 15/12/2013]

buena imagen o que alcancen buenos éxitos deportivos encontrarán más fácilmente un mayor número de aficionados, de empresas e incluso de instituciones públicas dispuestos a desembolsar capital para la compra de sus acciones, ya que una percepción más favorable hacia estas sociedades logrará mantener a los actuales accionistas e incluso facilitará la incorporación de otros nuevos (Freeman, 2010). De igual forma, un club eficiente, desde el punto de vista deportivo también tendrá más fácil conseguir más accionistas, ya que preverán que con ello aumentarán los éxitos deportivos de su club, y por tanto, su satisfacción (Sánchez, 2006). Un ejemplo basado en la buena imagen del club podría ser el Real Oviedo CF que, amenazado por la posibilidad de desaparecer debido a una elevada deuda, procedió a una emisión de acciones, las cuales fueron compradas de forma masiva por accionistas minoritarios desde todas las partes del mundo gracias a la gran imagen deportiva que dicho club tenía<sup>34</sup> pese a que se encontraba en la Segunda División B. Por otro lado, aunque haya éxito deportivo, en ocasiones no tendría el respaldo financiero necesario por parte de los aficionados, este sería el caso del CD Mirandés, el cual, tras competir un año por primera vez en la Segunda División A y habiendo obteniendo la permanencia, consiguió que los socios suscribieran 20.892 acciones durante la primera fase de suscripción de capital social para la conversión en SAD. Con esta cantidad se completó tan solo un 9,3 por ciento (208.920 euros) del capital social exigido por la Comisión Mixta (2.240.600 euros), para que el club burgalés pudiera seguir compitiendo en Segunda División A en la temporada 2013-2014<sup>35</sup>.

A partir de las motivaciones descritas, los directivos de los clubes, tendrán que responder a los intereses de estos inversores aunque tengan participaciones mínimas, ejerciendo sobre ellos un papel de control sobre la gestión del club (Jensen & Meckling, 1976). Además, sería obligado que tuviesen órganos de

---

<sup>34</sup>[http://deportes.elpais.com/deportes/2012/11/10/actualidad/1352580658\\_226063.html](http://deportes.elpais.com/deportes/2012/11/10/actualidad/1352580658_226063.html) [Fecha de consulta: 12/12/2013]

<sup>35</sup><http://www.marca.com/2013/04/05/futbol/equipos/mirandes/1365186867.html> [Fecha de consulta: 12/12/2013]

gobierno que permitiesen una representación eficaz de los intereses de todos los accionistas con independencia del capital aportado (Negreira & Negreira, 2008).

A partir de estos argumentos, se puede sugerir que el número de accionistas se debería considerar a la hora de analizar la gestión de un club ya que está muy relacionado con la inversión en el éxito deportivo y/o en la buena imagen del club. Sin olvidar en esta consideración, que todos estos accionistas deberían tener representados sus intereses en los órganos de gobierno del club.

En cuanto al hecho de que exista **una dirección y /o departamento de operaciones** en la estructura del club, los expertos estimaron que también podría ser interesante para valorar la gestión. La existencia de determinados elementos organizativos depende del entorno, objetivos, el tamaño y la cultura organizativa propia (Hodge et al., 2003). Además, cualquier especialización de funciones dentro de las organizaciones buscará desarrollar capacidades especiales y de utilizar diferentes recursos en función de las prioridades de la organización.

Por otro lado, es importante considerar a los clubes de fútbol como una empresa de servicios en los que ofrecen como actividad principal un espectáculo deportivo para sus aficionados. Es en este ámbito, en el de las empresas de servicios, donde la contribución del departamento de operaciones a las organizaciones cobraría especial importancia (Arias, 2001). En la siguiente tabla 30, se muestran las principales competencias que desarrolla un departamento de operaciones en un club de fútbol, desde el punto de vista de empresa de servicios que ofrece un espectáculo deportivo.

Tabla 30. Estrategias llevadas a cabo por la dirección de operaciones en el ámbito de los clubes de fútbol (Fuente: Elaboración propia a partir de Arias, 2001)

Estrategias	Descripción
Estrategias básicas	Disminución de los costes de prestación del servicio, control de los mismos y optimización y mejora continua de prestación del servicio. En este ámbito, se incluiría todo aquello relacionado con los costes del personal al servicio del club, permitiendo reducirlos. También la búsqueda de una fidelización de aficionados (clientes) a través de una imagen y valor de marca del club.
	Dirigir los esfuerzos hacia la prestación de unos servicios comerciales y de entretenimiento a sus socios, abonados y aficionados. Para ello, se encargaría de segmentar el mercado y clasificar a los aficionados según el valor que aportan al club con el fin de diseñar un sistema de prestación de los servicios adecuado a las necesidades actuales de los aficionados (política de precios), consiguiendo captar así una amplia cuota de mercado.
Estrategias de crecimiento	Ampliación y mejora de las infraestructuras para dar cobertura y mayor atractivo a una incipiente demanda de aficionados. En este sentido, se incluirían aquí las reformas y construcciones de nuevos estadios.
	Diversificación del servicio que prestan (centros comerciales, restaurantes, cafeterías, <i>hospitality</i> , agencias de viajes, aparcamientos,...)
Estrategias de expansión	Expansión de sus productos y servicios a otras áreas geográficas ( <i>merchandising</i> , partidos de exhibición, creación de escuelas filiales en otras áreas geográficas)
	Desarrollo de las tecnologías de la información para comercializar los productos del club a nivel mundial (venta de material deportivo con el emblema del club, carnet de socio,...).

A partir de las apreciaciones vistas en esta tabla 30, se puede pensar que la existencia de esta dirección y/o departamento de operaciones podría ser un diferenciador económico dentro los clubes de la Liga. Esto se justifica por su alta especialización en la búsqueda de posicionamiento comercial y de reducción de costes.

### 5.2.3. Instalaciones

La importancia de la **existencia de un estadio de propiedad del club** se apoya en el derecho a la renta residual derivada de la explotación del mismo (Milgrow & Roberts, 1993). Sin embargo, en la actualidad su importancia va mucho más allá. Esto es debido a que el patrimonio inmobiliario, el estadio y los terrenos se han convertido en un activo de gran relevancia para los clubes de fútbol (Blasco, 2008; Gay de Liébana, 2013). La circunstancia de que se considere un activo destacado reside en que posee un interesante valor pudiendo obtenerse liquidez por su venta, y teniendo en cuenta las deudas que arrastran los clubes justificaría su importancia de cara a cumplir con los compromisos financieros. En estos supuestos, han surgido dos nuevas fórmulas para solventar la situación financiera de los clubes, haciendo uso del valor económico de su estadio. La primera, sería a través de la compra de los estadios por parte de los ayuntamientos y los gobiernos autonómicos en operaciones que han tenido más de subvención pública que de negocio (Paramio, 2004). Serían los casos, por ejemplo, del Hércules CF, o el Alicante CF entre otros. La segunda fórmula, se basaría en operaciones de especulación inmobiliaria auspiciada en unas administraciones públicas que han revalorizado el terreno donde se encontraba el estadio con el objetivo de venderlo y obtener unos sugerentes ingresos. En este último caso, se pueden citar el RCD Espanyol, cuyo histórico estadio de Sarriá fue vendido a un grupo de promotoras inmobiliarias<sup>36</sup>, o el caso frustrado del Valencia CF, el cual, empezó a construir el Nuevo Mestalla a las afueras de la ciudad de Valencia, habiendo solicitado a Bancaja y al Banco de Valencia, un total de 225 millones de euros, para financiar las obras del nuevo estadio y la compra de algún jugador, esperando recuperar el dinero con la venta de las parcelas del Mestalla, después de que los poderes públicos municipales ya se los hubieran recalificado. Sin embargo, como consecuencia de la crisis inmobiliaria, esto no llegó a ser posible<sup>37</sup>. A través de estas dos fórmulas, los

---

<sup>36</sup><http://www.rcdespanyol.com> [Fecha de consulta: 7/11/2013]

<sup>37</sup><http://www.gurusblog.com/archives/esta-el-valencia-c-f-en-vias-de-semacionalizado/17/10/2012/> [Fecha de consulta: 02/02/2013]

clubes han obtenido liquidez, pudiendo considerarla una variable de explicación financiera muy interesante para algunos resultados económicos de los clubes al final de cada temporada.

De igual modo, la otra variable que cerraría este apartado referido a la gestión de las instalaciones sería el **aforo del estadio**, justificándose por su impacto sobre la asistencia. La asistencia está determinada por la demanda de la afición y por el precio de las entradas, estando éste condicionado, en casos de asistencia máxima, por el número de localidades en el estadio. Por lo tanto, es en estos casos cuando el impacto sobre los beneficios dependerá de la capacidad que posea el estadio (Coates & Humphreys, 2003; Blanco & Forcadell, 2006) pudiendo suponer un efecto negativo a la hora de obtener ingresos procedentes de taquilla. Además, el hecho de tener muchas localidades facilitará una mayor diversidad en la oferta de los precios de las entradas a favor de unos aficionados con diferentes posibilidades económicas. De esta forma, podrán atraer a diversos tipos de aficionados tanto en el ámbito de los abonados, como el de los aficionados locales sin abono, como el de los aficionados del equipo visitante. Igualmente, aquellos clubes que gozan de buenos resultados deportivos de forma asidua en la Liga en que participan, se considerarían más atractivos, facilitando que tengan estadios con aforos cada vez más amplios. De esta manera, podrían satisfacer a una afición cada vez mayor pero siempre teniendo presente el número de localidades que realmente les generaría rentabilidad. Con esta fórmula, un club que busque optimizar los ingresos procedentes de la afición ante una incipiente demanda, desarrollará estrategias de ampliaciones o nuevas construcciones de sus estadios. Un ejemplo de ello se podría encontrar en el estadio Pedro Escartín del CD Guadalajara, donde se puso en marcha la instalación de 6150 nuevos asientos mediante gradas desmontables una vez había sido ascendido a la Liga Adelante,<sup>38</sup>. Otro caso notable sería el del Elche CF, el cual, llevó a cabo

---

<sup>38</sup><http://www.marca.com/2011/07/08/futbol/equipos/guadalajara/1310143610.html> [Fecha de consulta: 02/12/2013]

durante el 2013 una reforma de su estadio aumentando su aforo y poder satisfacer el incremento de asistencias como consecuencia de jugar en Primera<sup>39</sup>. Con estas actuaciones, los clubes buscarían poseer aforos, que les permitan ampliar la oferta de precios de las entradas, esto facilitaría una amplia asistencia y permitiría además obtener mejores resultados económicos al final de la temporada.

#### **5.2.4. Recursos humanos**

Atendiendo a la importancia de los eslabones existentes entre la dirección del equipo y los jugadores, los entrenadores cobran una importancia fuera de toda duda. Estos tienen un papel primordial a la hora de diseñar estrategias y conseguir el éxito deportivo. En sus manos está decidir lo que le conviene al equipo y cuáles son las estrategias de juego que debe seguir de acuerdo con sus conocimientos y los procedimientos de actuación marcados por su club. Por ello, la experiencia de los entrenadores dentro del club se plantea como un aspecto de recursos humanos interesante a opinión de los expertos consultados. La experiencia de los entrenadores al igual que en cualquier tipo de trabajo, afecta directamente a la eficiencia en la gestión de su organización gracias a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, en este caso los jugadores, y esto se ve extrapolado en unas mayores posibilidades de éxito deportivo con todas las implicaciones económicas que ello conlleva para su club. Además, según Audas et al. (1997) está demostrado que los entrenadores con más tiempo en el club, en situaciones de malos resultados, son los que mejor solventan el problema frente a otros entrenadores que llevan menos tiempo dentro del club. Por ello, tiene importancia que los entrenadores tengan experiencia dentro del club para la gestión del mismo. Así, podrían gestionar mejor los posibles problemas deportivos, los cuales, implicarían pérdidas económicas originadas por descensos en los ingresos de taquilla o incluso por

---

<sup>39</sup><http://www.diarioinformacion.com/elche-cf/2013/04/11/elche-prepara-estadio-primera/1362283.htm> [Fecha de consulta: 20/12/2013]



publicidad. Igualmente, el hecho de que un entrenador lleve mucho tiempo en el primer equipo podría ser un buen indicador de la confianza de que en el ámbito deportivo el club va bien, ya que sin duda, si los aficionados no están de acuerdo con la marcha del equipo, la primera persona en ser sustituida será el entrenador. En la tabla 31 se muestran de ejemplo los tiempos medios de permanencia de los entrenadores en 14 clubes de Primera para un periodo de tiempo comprendido en 10 años (entre las temporadas 2000/2001 y 2009/2010).

**Tabla 31. Tiempo medio de permanencia de un entrenador dentro del club estimado en un periodo de 10 temporadas. Desde la temporada 2000-2001 a 2009-2010 (Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web especializadas)**

CLUBES	TIEMPO MEDIO
RC Deportivo de la Coruña	3 años y 5 meses
CA Osasuna	2 años y 7 meses
Athletic Club	2 años
Sevilla FC	2 años
Villarreal CF	2 años
FC Barcelona	1 año y 8 meses
Valencia CF	1 año y 3 meses
RCD Mallorca	1 año
Real Madrid CF	1 año
Atlético de Madrid	10 meses
RCD Espanyol	10 meses
Getafe CF	10 meses
Real Valladolid CF	10 meses
Real Racing Club	9 meses
Tiempo medio de permanencia	1 año y 6 meses

Se observa que el RCD Deportivo de La Coruña es el club con mayor tiempo medio de permanencia de un entrenador dentro de la entidad (ver tabla 31). Esto se debería a que gozó de un cierto éxito deportivo a principios y a finales de esta década. Primero con Javier Irureta hasta el año 2004 y posteriormente con Miguel Ángel Lotina a partir de 2007, siendo en esos años en los que este club consiguió participar en competiciones europeas, hasta que en 2011 el club descendió de división, motivo por el cual este último entrenador fue

destituido<sup>40</sup>. Destaca el tiempo medio que menos permanece un entrenador en un club en 9 meses. Es el caso del Real Racing Club, equipo que se caracterizó durante dicha década por luchar por eludir el descenso de categoría y por los consiguientes problemas económicos. Estas incertidumbres generarían continuas entradas y salidas de entrenadores del club<sup>41</sup>. El resto de clubes se mantuvieron estables con un entrenador en una media de entre 1 y 2 años, cimentándose estos ceses en causas diversas, entre ellas: el no cumplir con los objetivos del club (por ejemplo, Manuel Luis Pellegrini en el Real Madrid)<sup>42</sup>, y en otros casos por la búsqueda de otros intereses por parte de los propios entrenadores (por ejemplo, Josep Guardiola en el FC Barcelona)<sup>43</sup>.

El siguiente factor de este bloque para analizar en este estudio sería el **número total de jugadores disponibles de la plantilla a lo largo de la temporada**. Tal y como se había expuesto en el capítulo sobre análisis de los resultados, el número total de jugadores en la Liga española puede oscilar en el inicio de temporada entre un mínimo de 20 y un máximo de 33. Siendo lo normal tener 25. Esta cifra corresponde con el máximo número de fichas que cada club puede tener. Sin embargo, hay clubes que, en un intento de reforzarse contratan algunos jugadores más para poder hacer frente a una temporada llena de dificultades. Algunas veces lo podrían realizar de forma intencional y otras por fichar nuevos jugadores sin posibilidad de transferir aquellos que ya no necesita. Estos clubes han tendido a configurar plantillas de jugadores demasiado grandes para las necesidades del club y demasiado caras, teniendo en cuenta que los sueldos de los jugadores representan la partida más elevada de los gastos en el balance (Douvis & Barros, 2008). De esta forma, la amplitud

---

<sup>40</sup>[http://deportes.elpais.com/deportes/2011/05/23/actualidad/1306135319\\_850215.html](http://deportes.elpais.com/deportes/2011/05/23/actualidad/1306135319_850215.html) [Fecha de consulta: 9/03/2014]

<sup>41</sup>[http://www.realracingclub.es/el\\_club/historia/historia\\_de\\_la\\_liga/](http://www.realracingclub.es/el_club/historia/historia_de_la_liga/) [Fecha de consulta: 9/03/2014]

<sup>42</sup><http://www.20minutos.es/noticia/718899/0/real-madrid/florentino/pellegrini/> [Fecha de consulta: 5/03/2013]

<sup>43</sup><http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2012/04/27/futbol/1335519682.html> [Fecha de consulta: 5/03/2013]

de la plantilla se presenta como una variable de gestión de los recursos humanos muy relacionada con la racionalización del gasto en personal durante la temporada y con el esfuerzo global del equipo en las competiciones.

Atendiendo al tipo de procedencia de los jugadores, se encuentra valorado por consenso el **número de jugadores procedentes de la cantera**. Esta variable es tratada en los estudios de Gerrard (2001), y Szymanski y Kuypers (1999). En ellos, contemplan la proporción de jugadores de cantera en la plantilla como uno de los factores para analizar las inversiones realizadas en jugadores de talento por parte del club. Éstos representan un activo relevante para cualquier club de fútbol pudiendo convertirse en una considerable fuente de ingresos extraordinarios. Es notable, la dedicación y gestión de la cantera por parte de los clubes, promocionando a los mejores jugadores para su primera plantilla, de esta manera se revalorizan sus derechos federativos y aumentarían los precios de los derechos de traspaso en el caso de que sean vendidos, generando un importante incremento en los beneficios (Martín & Carrasco, 2011). Una buena cantera permite al club obtener mejores resultados por el traspaso de jugadores o también puede evitar fichajes caros (Fernández et al., 2003). A todo esto habría que añadir la posibilidad de beneficiarse de los derechos de compensación económica por el trabajo de formación llevado a cabo con ellos (Ordoñez, 2002). Esta compensación económica se contemplaría desde el primer momento en que firmasen su primer contrato profesional, e incluiría todos los traspasos realizados mientras sean menores de 23 años. Por estos motivos, resulta una variable de recursos humanos que puede influir en los resultados económicos.

Desde la perspectiva de la naturaleza de jugadores, también resulta relevante el **número de jugadores procedentes de otros clubes**. Según Urrutia et al. (2008), la Premier League inglesa y la Liga española son las dos competiciones que más dinero han desembolsado en compras de jugadores de otros clubes. Además, este mercado de traspaso de futbolistas posee muchas de las características propias de todo mercado: competencia, comercialización,

especialización, etc. No obstante, existe un aspecto que puede afirmarse lo caracteriza particularmente, y ese es la necesidad de generar ilusión. De hecho, puede constatarse que uno de los principales factores con los que cuenta un club de fútbol para generar ingresos es la ilusión de sus aficionados (Barajas et al., 2010). Acertar con la política de incorporaciones es clave para generar ilusión y poner en funcionamiento el “*círculo virtuoso del deporte*”, es decir, que el mayor número posible de aficionados se interese, se identifique y consuma los productos de su club. Por otra parte, estos jugadores al no provenir de la cantera tienen unos gastos por la adquisición de los mismos, ello conlleva en algunos casos, importantes endeudamientos por tenerlos dentro de la plantilla a cualquier precio, con la finalidad de garantizarla ilusión de sus aficionados y además, ayudar a alcanzar los deseados resultados deportivos de su equipo.

Centrándose en el lugar geográfico de procedencia de los jugadores de las plantillas, se opta por introducir en este análisis el **número de jugadores procedentes de países europeos** y a los **jugadores procedentes de países no europeos**. Es notorio que la Liga española, al igual que el resto de ligas europeas ha enriquecido mucho su juego con jugadores de múltiples nacionalidades. Estos han copado una gran porción de las plantillas de la mayoría de los clubes españoles. En este sentido Littlewood, Mullen, y Richardson (2011), en un estudio sobre las estrategias de reclutamiento llevadas a cabo en las cinco principales ligas europeas entre las temporadas 2004/2005 y 2008/2009, llegan a afirmar que en la Liga española ha existido durante ese periodo un 34,9% de jugadores de origen extranjero componiendo un activo muy importante dentro de esta Liga. Aunque en dicho estudio no llegan a describir el porcentaje que corresponden a los de origen europeo y no europeo.

Todo este mercado de jugadores se ha ido fortaleciendo en los últimos años gracias a la libre circulación de éstos entre las comunidades europeas como consecuencia de la sentencia Bosman por parte de la Corte de Justicia Europea en 1995. Ello facilitó el traspaso de jugadores originarios de la Unión Europea. Sin embargo, existen límites en torno al número de jugadores no pertenecientes

a la Unión Europea en cada club. En el caso español solo pueden jugar tres. No obstante, muchos jugadores no comunitarios (continentales y no continentales), solicitan pasaportes de países de la Unión Europea para romper con esta limitación y poder continuar jugando en Europa. Estos serían los casos de Leo Messi<sup>44</sup>, Dani Alves<sup>45</sup> o Diego Costa<sup>46</sup>, entre un gran número de jugadores de la Liga española. De esta forma, prácticamente no habría limitaciones para que los equipos fichasen cualquier tipo de jugador continental o no continental. Ascari y Gagnepain (2003), en un trabajo sobre la ineficiencia que afecta a los presupuestos de los clubes de fútbol de la Liga española, llegan a afirmar que los jugadores no europeos pueden influir positivamente en la demanda. Según estos autores, una posible explicación sería, que por lo general, la mayoría de jugadores no europeos de la Liga española proceden de América del Sur, en este sentido, para la audiencia, estos jugadores pueden ser culturalmente similares a los jugadores españoles y no alteran la identidad nacional del equipo, siendo todo lo contrario a los jugadores europeos no españoles. Otra posible explicación por parte de Ascari y Gagnepain (2006), se basa en un supuesto de ventaja comparativa de los diferentes tipos de jugadores desde el punto de vista de la audiencia. Los jugadores sudamericanos transmiten la idea de una forma amena y atractiva de juego que no está necesariamente asociado con los jugadores europeos. De estos razonamientos expuestos se puede deducir que son variables relacionadas con la gestión de personal de los clubes de fútbol, interesantes y controvertidas.

El último factor de repercusión en la gestión de los recursos humanos, sería el **número de jugadores convocados por su selección nacional**. Frank y Nüesch (2007), en un estudio basado en la aparición de superestrellas en el fútbol alemán, consideran como indicador del talento de un jugador, el hecho, de que sea miembro de su selección nacional. A lo que habría que añadir que un

---

<sup>44</sup><http://es.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=344930.html> [Fecha de consulta: 9/03/2014]

<sup>45</sup><http://www.marca.com/2013/08/13/futbol/equipos/barcelona/1376392008.html> [Fecha de consulta: 9/03/2014]

<sup>46</sup>[http://futbol.as.com/futbol/2013/08/27/seleccion/1377562593\\_243232.html](http://futbol.as.com/futbol/2013/08/27/seleccion/1377562593_243232.html) [Fecha de consulta: 9/03/2014]

jugador con mucho talento es más productivo en términos de puntos e ingresos generados que uno que sea menos talentoso (Solberg & Haugen, 2010). Con lo consiguiente, un club que posea este tipo de jugadores es esperable que tenga un buen rendimiento deportivo e ingresos de explotación más elevados que los clubes sin ese tipo de jugadores.

Se pueden encontrar argumentos diversos sobre el incremento de ingresos en el club como consecuencia de que alguno de sus jugadores sea convocado por su selección nacional. El primer argumento se encontraría en el valor económico del jugador, ya que elevará su cotización de mercado. En este sentido, la propia UEFA (1990), en su reglamento para la fijación de compensaciones por transferencia, establece un incremento en las indemnizaciones de un 20% por aquellos jugadores que hayan jugado al menos dos veces en el primer equipo nacional representativo de su país. Un segundo argumento, residiría en el atractivo de estos jugadores a la hora de generar ingresos de la afición. Así, García y Rodríguez (2003b), en un análisis sobre los factores que explican la asistencia a los estadios en los diferentes deportes de equipo profesionales, consideran que el número de jugadores internacionales en la plantilla representa un efecto positivo sobre la asistencia a los partidos. De estos dos argumentos se puede concluir que el número de jugadores que han sido convocados por su selección absoluta, es una variable que dentro de la gestión de los recursos humanos influirá en los ingresos de explotación del club.

#### **5.2.5. Aspectos económico-financieros**

Los fondos propios son primordiales para conocer la situación financiera de las entidades (Ohlson, 1995). Incluso se pueden considerar una variable input a la hora de determinar el impacto de las aportaciones de los accionistas en los resultados económicos y deportivos (Sánchez, 2006).

La siguiente variable convenida en este bloque fue el **presupuesto**. Ésta se puede considerar como un indicador de la calidad de las plantillas deportivas ya que está relacionada con los salarios de los jugadores en dicha temporada (García & Rodríguez, 2002). Esta conexión se explica por la existencia de un mercado muy competitivo por adquirir los jugadores con más talento, de tal forma que son los clubes con más presupuesto los que se hacen con los mejores (Forrest, Simmons, & Buraimo, 2005). Además, los presupuestos son un elemento fundamental que toda empresa debe tener en cuenta en su planificación anual y poder llegar a conseguir una gestión económico-financiera eficiente. Estos presupuestos se deberían configurar teniendo muy presente la situación del club al inicio de cada temporada, y valorando los posibles ingresos que dicha inversión generaría.

En el ámbito más estrictamente financiero, hubo acuerdo sobre el interés de incluir el **endeudamiento tanto a corto como a largo plazo**. Ambas variables son muy interesantes a la hora de valorar la gestión ya que los clubes de fútbol españoles han estado en graves problemas financieros desde hace muchos años, y en la actualidad, están pasando por uno de sus peores momentos en cuanto a financiación se refiere (Barajas & Rodríguez, 2010). Tal y como se mencionó en el capítulo sobre situación económico-financiera esta dificultad se está agrava aún más como consecuencia del desequilibrio permanente entre los ingresos y los gastos que afectan a muchos de los clubes europeos (Lago et al., 2006, Morrow, 2013, Budzinski, 2014). Este abultado e insoportable endeudamiento está pasando factura en forma de resultados netos negativos. Las pérdidas ordinarias se intentan mitigar recurriendo a los ingresos extraordinarios, generalmente por la venta de los derechos de sus jugadores de mayor valor a otros equipos, resultando estas plusvalías insuficientes para absorber la conmoción causada por unos déficits ordinarios de envergadura (Gay de Liébana, 2013). Este endeudamiento cada vez más creciente incrementaría notablemente los gastos para sufragarlos, conllevando unas importantes limitaciones para obtener resultados netos positivos al finalizar la

temporada, verificándose así la importancia de esta variable para conocer la gestión de un club.

Otras variables tenidas en cuenta han sido las referidas a los gastos. En este sentido, los expertos han considerado los gastos financieros y los gastos totales de personal como variables influyentes en la gestión de los clubes.

De los **gastos financieros** se puede decir que éstos, junto con los gastos empleados en personal, son los que principalmente condicionan los resultados netos negativos de los clubes. Este influjo de los gastos financieros sobre los resultados se explica por los continuos aumentos de la deuda (Gay de Liébana, 2013). Además en la Liga española las deudas rebasan las posibilidades de ser liquidadas, y llegado el momento se renuevan o incluso aumentan haciendo muy difícil su cancelación. Esto conlleva un aumento progresivo de los gastos con las entidades financieras asfixiando la posibilidad de generar beneficios al finalizar la temporada.

Los **gastos de personal** permiten definir, en gran parte, la calidad de los equipos, que contribuye a mejores resultados deportivos (Barajas, 2004). Este tipo de gastos representan la principal parte de gastos de los clubes (Barajas & Rodríguez, 2010), estando los clubes españoles entre los más derrochadores con respecto a este tipo de gastos (Ascari & Gagnepain, 2006). En este sentido, los costes efectivos de personal –salarios, cargas sociales, amortizaciones de jugadores- representan el principal gasto de los clubes de fútbol, llegando incluso a ser una proporción muy alta de los ingresos totales, algunos ejemplos serían los del Real Betis Balompié (80% del ingreso total) y el RC Recreativo de Huelva (75% del ingreso total) como se vio en el capítulo sobre “situación económico-financiera” (ver gráfico 9). Por ello, esta partida podría ser muy importante para explicar el beneficio al final de temporada, al restringir notablemente la posibilidad de cerrar ejercicios positivos al final de cada temporada.



Igualmente, ha existido un alto consenso dentro de este bloque para incluir aquellas variables referidas a ingresos diversos, como: los ingresos procedentes de la participación en competiciones, precio medio de las entradas, los ingresos por comercialización y publicidad, los ingresos procedentes de los derechos televisivos, y por último, los ingresos totales.

En lo concerniente a los **ingresos procedentes de la participación en competiciones**, estos se pueden desglosar en concepto de taquilla y la participación en las competiciones de la UEFA. Este último está muy limitado para la mayoría de clubes ya que solamente participan cuatro en la *Champions League* y entre dos y tres la *Europa League*<sup>47</sup>. Por ello, la venta de localidades permitiría explicar en gran medida este tipo de ingreso estando determinado por la demanda de la afición y por la política de precios, y a su vez, limitado este ingreso por la capacidad del estadio, por los partidos televisados (Baimbridge et al., 1996; García & Rodríguez, 2002; Forrest et al., 2004; Buraimo & Simmons, 2006), e incluso, por otros factores no menos importantes como el día de la semana y la climatología. Conviene señalar que pese a que la venta de entradas en taquilla no implica un ingreso seguro como ocurre con los abonos, los dirigentes de los clubes tienen bien claro que es interesante que existan localidades libres para aquellos que no tienen abonos. Esto, se debe tener presente a la hora de explicar el grado de implicación de estos ingresos sobre los beneficios. Las limitaciones que implicaría un elevado número de abonos restringen la venta de localidades en cada partido.

Tampoco escapa a la atención de los expertos el **precio medio de las entradas**, la cual, está muy relacionada con los ingresos procedentes de la competición, tal y como se ha mencionado. Ésta se presenta como el elemento más relevante para generar este tipo de ingresos, ya que es aquí donde los directivos tienen un mayor poder de actuación, persiguiendo incrementar la asistencia, fidelizar la

---

<sup>47</sup> En el caso de que en la Copa del Rey el campeón y el subcampeón de la Liga BBVA estén clasificados para la Liga de Campeones, el séptimo clasificado en la Liga BBVA obtendrá el derecho a jugar la tercera ronda previa de la siguiente edición de la Europa League, pasando de dos clubes españoles en esta competición a tres.

afición y conseguir el mayor volumen de ingresos sostenibles en el tiempo (Barajas, 2007). Estos precios son fijados por los directivos, teniendo en cuenta las características peculiares de cada club. Además ha sido una variable muy utilizada en estudios diversos sobre el fútbol como los de Baimbridge, Cameron, y Dowson (1996); Dobson y Goddard (1995); Dobson y Goddard (1996); Falter y Pérignon (2000); Szymansky y Smith (1997); Wilson y Sim (1995). De estas reflexiones, se desprende que estos precios aportan información sobre las estrategias seguidas por los clubes en torno a la venta de las localidades. Pudiendo considerarlos una variable de gestión explicativa del beneficio muy relevante ya que están conectados con los ingresos que se obtienen de la taquilla. A continuación, se muestran los precios medios de las entradas de los clubes de Primera División para una temporada entera.

**Tabla 32. Estimación de los precios medios de las entradas en equipos de Primera División (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales y las asistencias medias)**

<b>CLUBES</b>	<b>PRECIO MEDIO</b>
UD Almería	63,15€
Valencia CF	55€
Real Madrid CF	52,73€
Sevilla FC	47,76€
Málaga CF	44,07€
RC Deportivo de la Coruña	42,89€
Real Betis	38,94€
CD Numancia	38,68€
CA Osasuna	37,5€
RCD Espanyol	37,36€
Atlético de Madrid	34,21€
Athletic Club	32,71€
Villarreal CF	28,55€
FC Barcelona	27,89€
RCD Mallorca	25,65€
Real Racing Club	24,73€
RC Recreativo de Huelva	21,55€
Real Valladolid CF	20,92€
Real Sporting de Gijón	20,52€
Getafe CF	18,42€
<b>Precio medio total</b>	<b>37,54€</b>

Se puede observar que los tres clubes con los precios más bajos son el Real Valladolid CF (20,92€), el Real Sporting de Gijón (20,52€) y el Getafe CF (18,42 €). Asimismo, los aficionados que más dinero se tendrían que desembolsar para acceder al estadio serían los del UD Almería (63,15 €), el Valencia CF (55 €) y el Real Madrid CF (52,73 €). Estos tres últimos precios podrían considerarse bastante elevados con respecto a la media. Así, según dan a entender Contreras, Serrano, y Silván (2012, marzo) en el diario Marca<sup>48</sup>, que esta política de precios elevados dentro de la Liga española resulta irracional si tenemos en cuenta: la tasa de paro, los horarios poco propicios, las incomodidades para disfrutar de los estadios, la existencia de televisiones de pago accesibles a todos los bolsillos y la falta de cultura de viajar con su equipo.

Teniendo en cuenta todo lo visto hasta ahora conviene reflejar esquemáticamente cuáles serían los principales elementos que condicionan los ingresos por taquilla. Estos estarían conformados por las asistencias de aficionados y por la política de precios; y a su vez, limitadas por el aforo y el número de abonados. En la figura 8, se puede observar la interacción existente entre ellos.

---

<sup>48</sup> <http://www.marca.com/2012/03/03/futbol/1adivision/1330769638.html> [Fecha de consulta: 4/03/2014]



Figura 8. Condicionantes de los ingresos por taquilla.

Centrándose en los **ingresos por comercialización y publicidad** su importancia en la gestión se deriva de que no todos los clubes atesoran el mismo atractivo para los medios de comunicación, para el público y, en consecuencia, para las marcas publicitarias y los patrocinadores. Es más, algunos clubes tienen un alcance mediático muy limitado debido a sus escasos resultados deportivos y por su entorno socioeconómico. En estos casos, su potencial negociador con las marcas publicitarias queda notablemente reducido y, en consecuencia, el volumen de ingresos por esta vía (Barajas, 2004). A todo esto, hay que añadir que es una variable íntimamente relacionada con las televisiones, ya que estos ingresos reflejan el atractivo de los clubes. Así, las plataformas televisivas plantean sus ofertas para hacerse con los derechos de retransmisión. Esto es debido a que gran parte del volumen de gastos de los anunciantes se destinan a los medios de comunicación: televisión, radio y prensa (LNFP, 2000). La otra partida importante dentro de este tipo de ingresos serían las que proceden de la venta de productos con la imagen del club (*merchandising*). Éstos provienen principalmente de prendas deportivas relacionados con la equipación oficial del club. Los clubes y los fabricantes de esas equipaciones han hallado un importante filón de ingresos. El éxito de este

*merchandising* radica en que los aficionados quieren comprar los productos de su club y vestirlos con orgullo, como una expresión de lealtad y apoyo. Resulta interesante esta variable porque la distribución de estos en los equipos de la Liga es muy desigual; así hay clubes que tienen un gran potencial de ingresos de este tipo como es el caso del FC Barcelona y el Real Madrid CF; mientras hay otros que intentan potenciar el *merchandising* como una importante fuente de ingresos y otros que no lo potencian teniendo escasos productos a la venta, y los cuales, solamente experimentarían grandes aumentos en épocas de buenos resultados deportivos (Barajas, 2004).

De igual manera, los **ingresos procedentes de los derechos televisivos** representan un papel crucial en la historia reciente de la economía de los clubes españoles de fútbol. Tal es así que Lago et al. (2006) afirman, en un estudio sobre la crisis financiera de los clubes europeos, que una de las principales causas de la continua crisis de estos clubes habría que buscarla en los continuos incrementos de los ingresos procedentes de la televisión que se han traducido en excesivos gastos de personal. Además, el hecho de que en la Liga española, los clubes tengan que negociar sus derechos televisivos de forma individual, a diferencia de otro tipo de ligas europeas como la *Premier League* inglesa o la *Serie A* italiana, hace que éstos estén más descompensados, creando unas condiciones para el beneficio individual de cada equipo muy distintas. Estas diferencias se definen a partir de los que están en lo más alto de la clasificación, así el FC Barcelona y el Real Madrid CF acaparan el 40% de los ingresos totales por derechos televisivos (García & Rodríguez, 2006). Todos estos argumentos, hacen entendible la importancia de estos ingresos para describir las posibilidades de gestión que ofrecen los clubes en torno a estos.

La cuarta variable sobre ingresos incluida para su estudio serían los **ingresos totales**. Esta última, ha sido utilizada en diversos estudios sobre la medición de eficiencia en los clubes de fútbol, siendo estos ingresos considerados como una variable output que permite conocer el adecuado rendimiento económico de éstos, como ha sido en los estudios de Barros y Santos (2005), Barros et al.

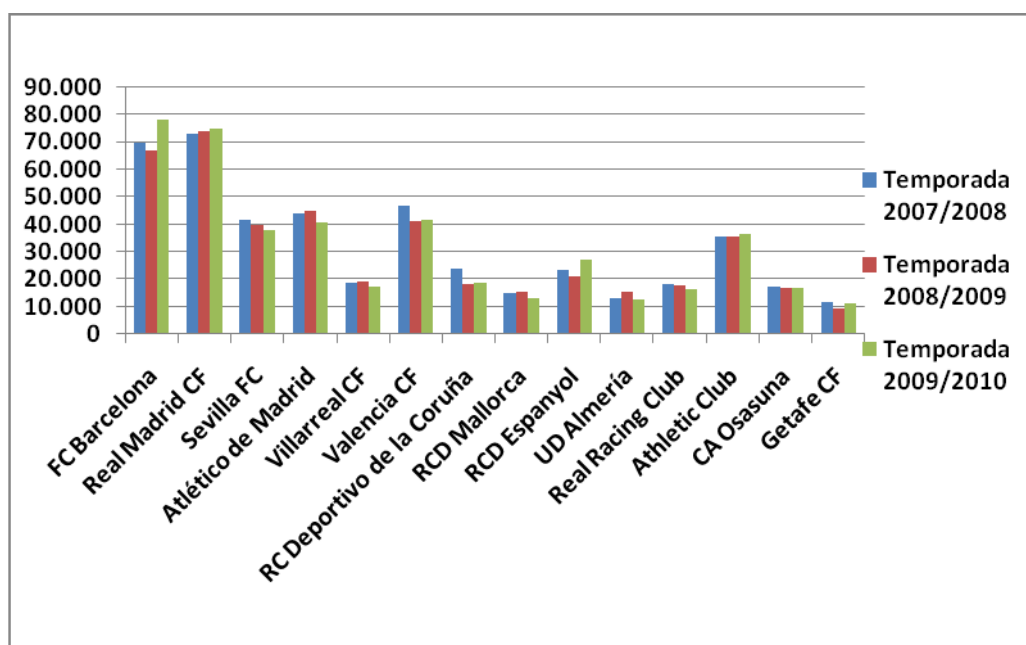
(2009), Haas (2003a y 2003b), Kern y Süßmuth (2005), y Muñoz y Giner (2008).

Por último, se incluyen las variables **resultado de explotación**, el **resultado antes de impuestos**, el **resultado neto** y **resultado neto en la temporada anterior**, pudiendo considerarse el mayor indicativo de la realidad económica existente en cada club. En los estudios realizados sobre la economía de los clubes de fútbol ha quedado claro que la situación económica de los clubes fútbol españoles presenta una importante fragilidad, existiendo una permanente diferencia entre los ingresos y los gastos que afecta a casi todos los clubes (Boscá, et al., 2008). En este ámbito, la UEFA (2013) en su *club benchmarking report*, da a conocer que los clubes europeos llegan a tener un resultado de explotación negativo de 1.066 millones de euros en el año 2012. Pero sobre todo, las variables de resultado económico no son otra cosa que elementos de medida, en términos monetarios, de la gestión de las entidades. Por eso, vienen a plasmar, en un dato el resultado de la gestión.

#### 5.2.6. Entorno socioeconómico

Como variable para valorar la gestión en el ámbito socioeconómico se tiene en cuenta el **número medio de espectadores por temporada**, ya que representaría las posibilidades de obtener más o menos ingresos de taquilla y de abonados. A todo esto habría que añadir que estaría directamente relacionado con las entradas vendidas en una temporada, permitiendo además determinar el interés de los aficionados (Picazo & González, 2010). Por ello, cualquier club buscará atraer el mayor número de espectadores a sus partidos. De tal modo, que utilizarán diferentes estrategias para captar espectadores, ya que los espectadores de un equipo que milite en la Primera División lo pueden ser no únicamente como aficionados al equipo, sino también atraídos por los equipos rivales de esta división, por el fútbol de alta competición, por los jugadores de gran calidad, etc. (Guijarro, Blasco, Ribal, & Rodríguez, 2000). No obstante, no

todos los clubes consiguen congregarse multitudes en cada partido. Esto puede ser debido, a los altos precios de las entradas, al aumento de la oferta de ocio alternativo y a la retransmisión de partidos por televisión (LNFP, 2000). Se puede observar el gran interés que puede generar este número de espectadores para valorar la gestión de un club de fútbol, al estar relacionada con los ingresos, con la afición y la eficiente venta de localidades. A continuación, se muestran las asistencias medias de cada club a lo largo de tres temporadas, para poder tener una concepción clara de la magnitud de afición que podría existir en cada partido.



**Gráfico 23. Número medio de espectadores por temporada**  
(Fuente: Elaboración propia a partir de revistas especializadas)

Se comprueba que los clubes que más asistencias tienen a lo largo de las tres temporadas son el FC Barcelona, el Real Madrid CF, el Sevilla FC, el Atlético de Madrid y el Valencia CF (ver gráfico 23). Datos que concuerdan con unas clasificaciones entre los 10 primeros puestos durante las tres temporadas estudiadas. Esto hace entender que un club que se encuentra en los primeros puestos tiene potencial para generar elevadas asistencias.

Un buen indicador de las posibilidades económicas que puede tener un club al inicio de cada temporada sería el **número de abonados**. Aunque esta variable socioeconómica se la consideró un factor limitante de las asistencias de otro tipo de aficionados sin abono y un elemento más a atender en la política de precios, también posee un papel relevante desde el punto de vista de los ingresos que generaría al club a principio de temporada. Ello justificaría su importancia dadas las enormes dificultades económicas que tienen la mayor parte de los clubes de la Liga española. Estos abonados supondrían reducir ciertas inseguridades económicas en esa temporada. Pero no solamente este número de abonados tendrá un impacto en el aspecto económico, ya que hay que tener en cuenta que también favorecerá una asistencia fiel a los partidos (García & Rodríguez, 2002). Son cada vez más, los clubes que buscan incrementar el porcentaje de los abonados respecto a la capacidad de los estadios (Barajas, 2004), presentando campañas para la captación de nuevos abonados con descuentos y promociones en función de la edad, el sexo y la ubicación de las localidades, así como otro tipo de descuentos especiales para minusválidos, desempleados o familia numerosa. Sin embargo, pese a que hay un interés muy grande en captar el mayor número de abonados, muchos clubes limitan el número de abonados. Tomarían estas medidas con la finalidad de facilitar la asistencia al resto de aficionados como podrían ser los aficionados del equipo local que no acuden habitualmente así como los aficionados del equipo visitante. Debido a todos estos motivos se puede considerar el número de abonados una variable de una gran significación a la hora de tratar la gestión de un club.

#### **5.2.7. Competiciones en las que participan**

En el marco de las competiciones de carácter europeo cobra peso entre los expertos el **número de partidos jugados en dichas competiciones** como un matiz de la competición directamente relacionado con los ingresos procedentes de estas competiciones. Estos ingresos provendrían fundamentalmente de taquilla y de la venta de derechos televisivos que realiza la propia UEFA. En lo



referido a los ingresos por venta de entradas en la *Europa League* o en la *Champions League*, provienen específicamente de los partidos en los que jueguen como locales, por tanto, cuanto más lejos lleguen en estas competiciones más ingresos. Por otro lado, en estas competiciones europeas estarían los ingresos procedentes de la televisión, actualmente, la UEFA negocia estos derechos con las plataformas televisivas y establece unas cantidades a pagar a cada equipo según el resultado que hayan obtenido en la clasificación. A partir de estas apreciaciones, conviene considerarla como una variable de gestión deportiva que incrementa la cifra de negocios de los clubes (Barros & Leach, 2007; Guzmán & Morrow, 2007). Sin embargo, se debe tener en cuenta que en el plano deportivo implicaría cambios en la gestión del rendimiento deportivo sobre todo en las competiciones domésticas (Picazo & González, 2010). Por todo ello, se podría considerar un aspecto muy relevante de cara a valorar la gestión de un club, teniendo en cuenta las altas posibilidades de ingresos que tendrían los clubes y por otro lado, las dificultades que podría originar a nivel de éxito deportivo por acumulación de partidos.

Si atendemos a los resultados obtenidos en la competición, destaca como variable **la posición alcanzada en la Liga y la posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior**, justificándose estas dos en el hecho de que un buen rendimiento en el terreno de juego atrae mayores ingresos (Madichie, 2009). Es conocido que los ingresos procedentes de los socios, la venta de entradas y los derechos comerciales están estrechamente vinculados a los resultados de los equipos. De esta forma, pequeñas diferencias en los puntos conseguidos al final de la temporada pueden suponer diferencias significativas en los ingresos, especialmente si ello supone la pérdida de categoría del equipo o éste no se clasifica para las competiciones internacionales (Tena & Forrest, 2007). Por tanto, la posición alcanzada por el equipo en la Liga será una variable fundamental a la hora de gestionar. En función del puesto obtenido podrá entrar o no a disputar determinadas competiciones, generando más ingresos y, por tanto, afectaría a su situación económica. Cuanto más lejos llegue un club de

fútbol en una competición, más ingresos, mayor proyección comercial y mejor imagen tendrán. También la imagen individual de cada jugador se vería reforzada, lo cual supondría una potencial fuente de ingresos, en caso de traspaso, al final de la temporada (Fernández et al., 2003). Además Barajas y Crolley (2005), la llegan a utilizar en un análisis de los factores que afectan a los ingresos de los clubes de fútbol profesional españoles, concluyendo con que dicha variable afectaría a la asistencia de los espectadores, y por consiguiente a los ingresos. Conviene señalar como aspecto perjudicial de esta variable en la gestión, la circunstancia de que una buena posición en la Liga aporta más ingresos pero también va a implicar mayores gastos, pudiendo incluso superar a las partidas de los ingresos. No hay que olvidar que los clubes en un intento de conseguir mayores rendimientos en la Liga hacen uso de más jugadores y cada vez más caros, implicando más gastos (Koning, 2009). Sin duda alguna la posición alcanzada en la Liga puede ser muy relevante para analizar la gestión puesto que condiciona los ingresos deportivos y por otro lado, compromete seriamente los gastos de cada temporada.

### **5.3. Discusión sobre los resultados de los análisis estadísticos**

#### **5.3.1. Introducción**

En el análisis estadístico realizado en el capítulo anterior se buscó la conexión entre cada una de las variables independientes propuestas por los expertos con respecto a la variable dependiente: Resultado neto. Fruto de este análisis se extrajeron aquellas relaciones más relevantes que permitirían verificar los modelos teóricos. En este punto, se tratará de discutir estos resultados estadísticos. Para ello, inicialmente, se debate la relación individual de cada una de las variables con respecto a los resultados netos. Posteriormente, se describen las relaciones entre aquellas variables de gestión que se explican conjuntamente

### **5.3.2. Influencia de cada una de las variables independientes sobre el resultado neto**

En primer lugar, se ha analizado la influencia de cada variable de forma individual sobre el resultado neto. Para este análisis se ha utilizado el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

En lo referido al diseño organizativo, se encontró que la existencia de un departamento y/o dirección de operaciones muestra una correlación positiva y significativa con respecto al resultado neto. Este dato resulta consistente con la teoría, ya que una organización que tenga especializadas sus funciones, obtendrá una mayor productividad (Arruñada, 1998). La especialización de funciones estaría encaminada a reducir el coste de iniciación y ejecución de las tareas, así como al control de las mismas. En el caso de la administración de operaciones, esta especialización tendría por finalidad alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficiente basando su actuación en la adecuada adquisición y utilización de los recursos de que dispone (Krajewski & Ritzman, 2000). En el caso de un club de fútbol, es muy importante, la existencia de un área especializada que garantice unas estrategias de operación exitosas, teniendo en cuenta los constantes cambios que se experimentan en torno a las clasificaciones, a los fichajes y a las diferentes oportunidades de negocio a nivel televisivo y de publicidad. Además, según afirma Jia (2012), los clubes de fútbol profesionales pueden considerarse como un nuevo tipo de empresa que necesita de una dirección de operaciones de un gran nivel de actuación, debido al complejo mercado de jugadores de gran talento. Esto hace pensar que sea bastante lógico que los clubes que obtengan mejores resultados netos estén sustentados en una dirección y/o departamento de este tipo, al estar, en principio, basados en una especialización cuyas funciones serían la adquisición, venta y utilización óptima de los recursos del club. De esta forma, se evidencia que la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones en el club, debería contribuir a que el resultado neto del club sea más alto y así lo verifica la presencia de una fuerte correlación positiva.

En el ámbito económico-financiero, los ingresos procedentes de la competición, los ingresos procedentes por comercialización y publicidad, además de los ingresos totales presentan una relación muy positiva con respecto al resultado neto. Del mismo modo, se observa que el resultado neto de la temporada anterior guarda una relación positiva y significativa. La circunstancia de que las variables de ingresos tengan un efecto positivo resulta lógica, ya que a medida que éstos aumentan, será más factible que haya más ganancias al estar los ingresos directamente relacionados con la capacidad para generar actividad económica positiva (Baimbridge et al., 1996, Buraimo & Simmons, 2006; Forrest et al., 2004; García & Rodríguez, 2002). Pero quizás, el dato más curioso extraído en este ámbito económico-financiero está en que los clubes que han obtenido beneficio neto en la temporada anterior obtienen un resultado neto mucho más favorable en la siguiente temporada. Este resultado podría atribuirse a que en condiciones de no influencia de otras variables, los clubes serían capaces de obtener mejores resultados netos en la siguiente temporada. De esta forma, se podría sugerir que sí es posible, al menos para algunos clubes, jugar en Primera División mejorando el resultado positivo temporada tras temporada. Por último, conviene mencionar que, ni los ingresos procedentes de derechos televisivos ni los gastos de personal tienen una relación significativa con respecto al resultado neto pese a que existen diversos trabajos que mencionan su importancia económica (Ascari & Gagnepain, 2006; Barajas & Rodríguez, 2010; García & Rodríguez, 2006; Késenne 2009). Esta falta de significación, quizás, podría deberse a que los ingresos procedentes de los derechos televisivos se hayan distribuido casi en su totalidad en gastos de jugadores (Lago et al., 2006). Además, el hecho de que los gastos de personal e ingresos televisivos estén altamente correlacionados entre sí, tal y como se explicó en el capítulo 3 (ver gráfico 14), hace pensar que los ingresos por televisión son solamente un estimulante para realizar mayores inversiones en fichajes. Igualmente, las cantidades de estos ingresos de televisión serían proporcionales a los gastos de personal. Sin embargo, no todos los clubes siguen las mismas políticas y, por lo tanto, el efecto que tienen ambas variables sobre el resultado neto es diverso de manera que no resultan explicativas.

Del mismo modo, se confirma que el número de partidos jugados en competiciones europeas, la posición alcanzada en la temporada, así como la posición alcanzada en la temporada anterior, citadas en el bloque de las competiciones en las que participan, ejercen de forma individual un papel positivo y significativo sobre el resultado neto.

Sobre la relación positiva del número de partidos jugados en competiciones europeas, hay dos trabajos que permitirían apoyar este impacto favorable en el resultado neto. En primer lugar, estaría el de Guzmán y Morrow (2007). Dichos autores investigaron la productividad de los equipos de la *Premier League* inglesa encontrando diferencias entre los equipos que participan en competiciones europeas y los que participaban solo en competiciones domésticas. Éstos encuentran diferencias del 106% en la cifra de negocios entre los que participan en competiciones europeas con respecto a los que no. En segundo lugar, Barros y Leach (2007), evaluaron la actuación de los equipos de la *Premier League* utilizando un modelo de coste de frontera, llegando a encontrar que los costes decrecen por la participación en competiciones europeas. Por todo ello, tiene una relación muy coherente con los resultados estadísticos obtenidos, al considerar que es una variable que incrementa ingresos y disminuye costes.

En lo concerniente a la posición alcanzada en la Liga y la posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior, invita a la reflexión el fuerte efecto positivo de estas dos variables, puesto que los clubes de fútbol europeos buscan un máximo rendimiento deportivo frente a cualquier pretensión de beneficio (Ascari & Gagnepain, 2006; Gerrard & Dobson, 2000; Morrow, 1999a y 1999b; Sloane, 1971; Szymanski & Kuypers 1999). Por tanto, este resultado obtenido es llamativo ya que aunque se sabe que la buena posición en la Liga favorece incrementos de ingresos diversos (derechos televisivos, publicidad, taquilla, etc.) los beneficios se ven muy mermados por el excesivo gasto por tener mejores plantillas de jugadores (Lago et al., 2006, Koning, 2009). Sin embargo, conviene mencionar que pese a que los clubes españoles buscan el éxito

deportivo frente a la maximización del beneficio, ello no quiere decir que el desequilibrio de los ingresos con respecto a los gastos en jugadores tenga que ser extensible a todos los clubes de la Liga.

### **5.3.3. Influencia conjunta de las variables independientes sobre el resultado neto**

Se ha construido un modelo con todas las variables de gestión con el objetivo de determinar cuáles serían aquellas que, de forma conjunta, influirían sobre el resultado neto. Se verificó que el modelo de regresión lineal múltiple que explica el resultado neto en función de la variable de recursos humanos: número de jugadores europeos; y las variables económico-financieras: resultado neto de la temporada anterior, ingresos totales y gastos financieros es significativo.

La circunstancia de que el número de jugadores procedentes de países europeos ejerza un papel de peso y muy negativo sobre los resultados económicos, es bastante coherente en este modelo resultante. La argumentación habría que buscarla en el hecho de que estos suelen tener un valor de mercado mucho más elevado, como así se constata en el informe de la empresa brasileña Pluri Consultoria<sup>49</sup> en su habitual lista con los 60 jugadores más caros del mundo en 2012. En dicho informe, se encuentra que en el ranking de los jugadores más caros el 65% corresponde a los de origen europeo y que de este porcentaje del total de jugadores del ranking solo se reduce a 41,6% si se descartan a los jugadores españoles. Esto hace presuponer que este tipo de jugadores suelen ser predominantemente más caros que otros. Los clubes españoles podrían adquirir este tipo de deportistas porque suelen ser muy atractivos para las marcas publicitarias, para la televisión y para la afición puesto que muchos de ellos serían estrellas procedentes de otras ligas europeas, como por ejemplo, los casos de Gareth Bale, Cristiano Ronaldo o David Beckham, entre otros muchos. Pero como contrapartida también es evidente que este tipo de jugadores

---

<sup>49</sup><http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/painel%20pluri%202012%20-%20jogadores%20mundo.pdf> [Fecha de consulta: 7/07/2013]

reducirán el resultado neto debido a su elevado coste. De esta manera, esta relación adquiere una coherencia lógica.

En lo relativo a los resultados netos de la temporada anterior, se observa que estos tienen una conexión negativa y significativa. Esta singular relación se podría explicar por la circunstancia de que en cada temporada los clubes elaboran unos presupuestos de acuerdo a sus posibilidades económicas y a sus pretensiones deportivas, primando claramente estas últimas. Para ello, podrían invertir los beneficios que han alcanzado en la temporada anterior en jugadores con el objeto de poder alcanzar el éxito deportivo. Con esta fórmula, a medida que fuesen aumentando sus beneficios podrían mejorar sus plantillas en la siguiente temporada, siendo estos jugadores por lo general, más caros. A esto habría que añadir la habitual falta de rentabilidad económica de estas inversiones que acontece en los clubes de la Liga española. Todo esto provocaría que los clubes no comprometieran sus beneficios en las siguientes temporadas en las cantidades necesarias para poder mejorar sus resultados deportivos.

Es importante señalar que la circunstancia de que en este análisis conjunto el resultado neto alcanzado en la temporada anterior tenga un signo distinto al obtenido con el coeficiente de Rho de Spearman, se debe a que, en principio, los beneficios deben conducir a más beneficios, pero sin embargo, la presencia de otras variables en el análisis como son los gastos financieros y los jugadores europeos de elevado valor daría un giro significativo a esta posibilidad.

Del mismo modo, los ingresos totales tienen un efecto de fuerte ponderación en el modelo de regresión. Esta última, ha sido utilizada en diversos estudios sobre la medición de eficiencia en los clubes de fútbol, siendo tratada como variable output, como ha sido en los estudios de: Barros y Santos (2005), Barros et al. (2009), Haas (2003a y 2003b), Kern y Süßmuth (2005), y Muñoz y Giner (2008). No suscita duda que cuanto mayor sean estos ingresos se mejorará notablemente el resultado neto al existir una relación directa del beneficio con

respecto a los ingresos totales y a los gastos totales. Por todo ello, se puede verificar una relación lógica y coherente.

Otro aspecto económico restrictivo del beneficio han sido los gastos financieros. Estos gastos serán aquellos en los que incurren las SAD para la obtención y uso de capitales financieros puestos a su disposición por diferentes entidades financieras. Aunque sea muy lógica la relación negativa de cualquier tipo de gasto con respecto a los resultados netos, es llamativo, que sea tan fuerte este tipo de gastos en el modelo. Esto puede ser debido a las dificultades financieras que arrastran la mayoría de los clubes de fútbol españoles, derivados de la elevada deuda que poseen, la cual, es provocada por los elevados gastos en jugadores (Barajas & Rodríguez, 2014). Sobre estos argumentos, se pueden citar algunos trabajos como el de Lago et al. (2006), los cuales, afirman que en el fútbol europeo hay un excesivo aumento de la deudas provocado una inestabilidad financiera. Gay de Liébana (2009a y 2009b), en una investigación sobre las cuentas de los clubes de fútbol al final de la temporada 2006-07, llega a afirmar que los clubes tienen unos activos excesivos que los llevan al endeudamiento por encima de niveles razonables, esto les genera tensiones de liquidez, y dependencia financiera. Asimismo Barajas y Rodríguez (2010), mencionan que la tasa de financiación, el endeudamiento preocupante en cuanto a la relación entre los gastos de los jugadores y los ingresos de explotación hace que sea muy difícil la capacidad de restitución de la deuda. Estas dificultades financieras se verían rematadas con aumentos de estos gastos financieros como consecuencia del aumento continuo de la deuda asfixiando la posibilidad de generar beneficios al finalizar la temporada.

En lo referente a las variables de diseño organizativo, no se ha encontrado ninguna conexión dentro del modelo, pese a la existencia de diferentes argumentos en la literatura que sí permitían, en un principio, establecer una relación de éstas con el resultado neto (Ascari & Gagnepain, 2006; Barajas, 2004; Gómez & Opazo, 2007; Prowse, 1994; Sánchez, 2006).



Ninguna de las variables de instalaciones, muestra una correlación significativa aunque en los trabajos consultados (Blanco & Forcadell, 2006; Blasco, 2008; Boscá et al., 2008; Madalozzo & Berber, 2008) apuntaban a una cierta incidencia.

Del mismo modo, no se ha mostrado ninguna relación significativa a nivel socioeconómico pese a la existencia de diferentes trabajos cuyos argumentos sí posibilitaban inicialmente establecer una relación de las variables de este bloque con el resultado neto (Di Betta & Amenta, 2010; García & Rodríguez, 2002; Picazo & González, 2010).

Por último, aunque sí existen argumentos sólidos para verificar una relación entre las variables referidas a las competiciones en las que participan y el resultado neto (Barajas, et al., 2005; Barros & Leach, 2007; Fernández et al., 2003; Guzmán & Morrow, 2007; Picazo & González, 2010; Tena & Forrest, 2007) no se han manifestado ninguna de ellas en este modelo resultante.



## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES**



### **6.1. Introducción**

Una vez discutidos los resultados, se exponen las conclusiones más significativas de esta tesis. Para ello, se presentan inicialmente las conclusiones extraídas a partir de la información proporcionada por los expertos. Posteriormente, se muestran aquellas más relevantes referidas a la influencia de las variables de gestión que de forma aislada o conjunta permitirían explicar el resultado neto al finalizar la temporada. Y por último, se incluyen las limitaciones del estudio, así como las futuras líneas de investigación.

### **6.2. Conclusiones extraídas de la información aportada por los expertos**

A partir de la información aportada por los expertos se obtuvieron las siguientes impresiones:

- 1º El diseño organizativo es un ámbito de investigación muy interesante en los clubes de fútbol, debiendo centrar su estudio en torno a variables como: el tamaño de la organización, la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones, el número de accionistas y la distribución de la propiedad del capital del club dispersa. Esta relevancia se justificaría por considerarse variables relacionadas con la eficiencia y con el control sobre el club.
  
- 2º La existencia de un estadio propio y el aforo del mismo son dos variables referidas a instalaciones muy válidas para poder explicar, en el primer caso, algunas circunstancias financieras que acontecen en bastantes clubes. Y en el segundo caso, los ingresos procedentes de taquilla y de los abonados debido a su relación con la asistencia y la política de precios.

- 3º En cuanto a la gestión de los recursos humanos se debería focalizar su estudio hacia la primera plantilla de jugadores, valorando aspectos de gestión como el número de jugadores: procedentes de la cantera, procedentes de otros clubes, procedentes de países no europeos y de países europeos, convocados por su selección nacional y el total de la plantilla. Evidenciándose esta importancia por los costes de personal y por el atractivo que podría generar sobre los aficionados cada una de estas circunstancias. Igualmente, resultó interesante en este ámbito de gestión los años de experiencia del entrenador dentro del club, apoyándose esta notabilidad en su capacidad para solventar mejor los problemas deportivos.
  
- 4º La acotación realizada por el grupo de expertos hacia los temas económico-financieros más importantes, se circunscribió a los fondos propios, al presupuesto, al endeudamiento en sus vertientes a corto plazo y a largo plazo, así como, a los gastos financieros y de personal, argumentándose el peso de estas variables en la escasa capitalización y en las enormes dificultades para hacer frente a una crecientes gastos y deudas por parte de los clubes. Igualmente, serían representativos aquellos ingresos referidos a los derechos televisivos, a la competición, a los procedentes de publicidad, y a los ingresos totales, al estar relacionados con la capacidad de generar actividad económica positiva. Análogamente serían interesantes en este ámbito económico-financiero el precio medio de las entradas, al estar vinculado a las políticas llevadas a cabo para generar ingresos de los aficionados. Y por último, estarían las variables de resultados económicos tales como el resultado neto y el resultado neto en la temporada anterior, al poder considerarse éstos como elementos de medida, en términos monetarios, de la gestión de las entidades.

- 5º El número medio de espectadores por temporada y el número de abonados se presentan como dos elementos muy adecuados para explicar cómo el entorno socioeconómico influye en los resultados económicos de los clubes de fútbol. Su importancia en la gestión vendría marcada por las estrategias que siguen los clubes para conseguir mayores ingresos procedentes de taquilla y de abonados.
- 6º Por último, el número de partidos jugados en competiciones europeas, la posición alcanzada en la Liga y la posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior, son dos variables de gestión muy vinculadas a los resultados económicos de los clubes de fútbol sobre las que es imprescindible profundizar. Su importancia económica radicaría en los ingresos que generan las buenas posiciones, además de los fuertes gastos en jugadores para conseguir las mejores posiciones.

### **6.3. Conclusiones sobre las relaciones de cada una de las variables de gestión con respecto al resultado neto**

Observando el comportamiento de cada una de las variables de gestión con respecto al resultado neto se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- 1º El diseño organizativo de los clubes, permite explicar el resultado neto a través de la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones contribuyendo a que este resultado neto sea más alto. Explicándose estas relaciones bajo la premisa de una utilización equitativa y razonable de todos los recursos económicos del club.
- 2º De forma individual las variables referidas al nivel de las instalaciones de un club, a los recursos humanos y a los aspectos socioeconómicos aunque sí podrían tener una cierta incidencia, no consiguen influir significativamente sobre el resultado neto.

- 3° Los aspectos económico-financieros de los clubes sí logran definir positivamente el resultado neto. Teniendo un fuerte peso los ingresos: procedentes de la competición, los procedentes por comercialización y publicidad, además de los totales. Del mismo modo, resultado neto de la temporada anterior sería otro factor determinante del resultado neto en la siguiente. Sin embargo, no existen relaciones significativas ni de los gastos de personal ni de los ingresos procedentes de los derechos televisivos.
  
- 4° La incidencia positiva de los ingresos procedentes de la competición, de los ingresos procedentes por comercialización y publicidad, además de los ingresos totales, se explica por el hecho de que estas variables están directamente relacionadas con la capacidad para generar actividad económica positiva.
  
- 5° En cuanto al hecho de que el resultado neto en la temporada anterior genere mejorías en el resultado neto de la siguiente se podría razonar porque en condiciones de no influencia de otros tipos de variables, los clubes que obtienen beneficios en la temporada anterior, sí tendrían capacidad para generar beneficios en la siguiente si controlasen los elementos limitadores del mismo.
  
- 6° En lo referido a la falta de significación de los gastos de personal y de los ingresos televisivos sobre el resultado neto, se explica porque los ingresos por derechos televisivos podrían ser solamente un estimulante para emplear mayores gastos de personal de forma proporcional. Sin embargo, no todos los clubes siguen las mismas políticas y, por lo tanto, el efecto que tienen ambas variables sobre el resultado neto es diverso de manera que no resultan explicativas.



- 7º Las competiciones en las que participan permiten puntualizar los resultados netos en base al número de partidos jugados en competiciones europeas y a la posición alcanzada en la Liga tanto la de la propia temporada como la de la anterior.
  
- 8º La repercusión positiva del número de partidos jugados en competiciones europeas sobre el resultado neto, radica en el aumento de la cifra de negocios (taquilla y derechos televisivos) como consecuencia de jugar más partidos.
  
- 9º La trascendencia de la posición alcanzada en la Liga sobre el resultado neto se sustenta en que los clubes que obtienen mejores posiciones en la temporada obtendrán una mayor proyección comercial y de imagen, así como la posibilidad de obtener mayores ingresos de las competiciones europeas en las que podrían llegar a participar por sus buenos resultados alcanzados en la Liga.

#### **6.4. Conclusiones sobre las relaciones conjuntas de las variables de gestión con respecto al resultado neto**

Examinando la influencia de las variables de gestión de forma conjunta con respecto al resultado neto se extraen las siguientes conclusiones:

- 1º Las variables económico-financieras: resultado neto de la temporada anterior, ingresos totales, y gastos financieros; así como la variable de recursos humanos: número de jugadores europeos dentro de la plantilla; conforman un modelo de regresión lineal múltiple contribuyendo como

una aproximación para predecir el comportamiento del resultado neto en cada temporada en base a estas variables.

- 2º El número de jugadores europeos dentro de la plantilla reduce el resultado neto. Acreditándose esta concordancia por su fuerte atractivo para los clubes de la Liga, los cuales, intentarían hacerse con sus servicios. Como contrapartida éstos tienen, por lo general, un valor de mercado mucho más elevado que el resto de jugadores de la Liga, pudiendo reducir los beneficios de los clubes, e incluso ocasionar pérdidas considerables.
  
- 3º Igualmente, se indica que mayores resultados netos de la temporada anterior, restringirían las posibilidades de obtener ganancias en la siguiente temporada. Apoyándose esta correspondencia por una posible inversión de dichos beneficios en la compra de jugadores de talento en la siguiente temporada con la finalidad de reforzar el equipo. Sin embargo, estas acciones no se verían recompensadas con mejores resultados netos como consecuencia del elevado coste de adquisición de los jugadores y de la elevada descompensación de ingresos existente entre los clubes de la Liga.
  
- 4º En lo que concierne a los gastos financieros estos muestran efectos negativos. Esta repercusión sería debido a que los clubes llevan a cabo políticas de adquisición de jugadores de gran calidad, los cuales, debido a su elevado coste, y a la falta de independencia financiera de los equipos provocaría que estos últimos tuviesen que endeudarse teniendo que recurrir a entidades de crédito para poder obtener cada vez mayores recursos económicos y por tanto, esto conllevaría unos crecientes gastos para poder saldar estas deudas. Debido a ello, no podrían mejorar sus ganancias como consecuencia de este tipo de gastos.

### **6.5. Limitaciones de la investigación**

Cualquier investigación científica tiene sus limitaciones. El papel del investigador es reducir en todo lo posible dichas limitaciones para evitar errores sobre todo en los resultados obtenidos (Felipe, 2011). Esta tesis se ha centrado en un área muy amplia como es el estudio del conjunto de variables de gestión que permiten explicar los resultados netos de los clubes de fútbol. En este apartado se exponen las limitaciones de la misma para poder realmente comprender la proyección e importancia de los resultados encontrados. Las limitaciones se han circunscrito fundamentalmente al plano metodológico tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

La metodología cualitativa utilizada fue, en este caso, la discusión con un grupo de expertos en la materia, los cuales, participaron en la selección de variables de estudio, encontrando las siguientes limitaciones en la aplicación de esta metodología:

- 1º La dificultad inicial fue abarcar todas las variables de gestión existentes en la literatura, al ser muy extenso el repertorio de éstas en los diferentes trabajos consultados. No hay que olvidar que se trataban de un total de 74 variables de estudio. Del mismo modo, el hecho de existir tantas variables en cada bloque ha dificultado hacer una contextualización lo más amplia posible.
- 2º Por otra parte, también ha entrañado una ardua tarea el encontrar una delimitación de la forma más homogénea posible de cada uno de los bloques temáticos, ya que el ámbito de la gestión es muy amplio, pudiendo en algún caso, una misma variable ser adecuada en dos bloques a la vez. Por ello, para conseguir una correcta demarcación de estos bloques temáticos se tuvo muy en cuenta la finalidad temática con la que otros autores las utilizaron en sus respectivos estudios.

En lo que respecta a la metodología cuantitativa, en este caso el análisis estadístico, se podría señalar como dificultades:

- 1º Inexistencia de un criterio unificado en la literatura en cuanto a la forma de medir algunas de las variables de estudio, ya que existen incluso trabajos que cuestionan la forma de medir algunas de ellas, dejando a criterio del propio investigador la forma más adecuada de realizar las mediciones, pudiendo generar una cierta controversia.
- 2º Otra de las limitaciones fue la recogida de la información para llevar a cabo un riguroso análisis, ya que la disponibilidad de datos económicos es escaso frente a la gran cantidad de datos técnicos (Boscá et al., 2006). Además, la información económica que proporcionan los clubes es de baja calidad (Barajas & Rodríguez, 2010). Los datos existentes suelen aparecer bastante sesgados e incompletos en el caso de algunos clubes, especialmente aquellos que no son SAD, debido a que estos clubes no están obligados por la ley a presentar sus cuentas, a lo que habría que añadir que otros clubes que sí son SAD presentan sus cuentas con retrasos considerables.
- 3º Por último, en lo perteneciente al análisis estadístico en sí, hubo que eliminar las variables resultado de explotación y resultado antes de impuestos, las cuales, aunque sí habían sido consensuadas previamente por los expertos consultados, éstas se consideran directamente relacionadas con la variable dependiente, y por ello, dificultaban el análisis de relaciones entre variables más fiable.

## 6.6. Futuras líneas y perspectivas de investigación

La investigación es un proceso dinámico, de constante exploración y descubrimiento, y que tras esta investigación pueden plantearse otras similares (Felipe, 2011). Por ello, se presentan algunos consejos que deben tenerse en cuenta para futuras investigaciones relacionadas con esta temática:

- 1º En lo concerniente a la revisión bibliográfica, sería recomendable que en el futuro se amplíe el campo de variables relevantes de gestión que puedan explicar los resultados netos, a partir de nuevos estudios que se vayan realizando sobre la gestión en el deporte.
  
- 2º Con respecto a la metodología empleada, se podría implicar a más expertos de otros sectores que no necesariamente estén vinculados a la investigación, tales como gestores de los propios clubes de fútbol, facilitando un consenso sobre estas variables de gestión desde una perspectiva mucho más amplia. Del mismo modo, también sería interesante ampliar la muestra de los clubes estudiados con datos de panel de más temporadas, de esta manera, se podría corroborar aún más la fiabilidad de estos resultados y ver si los comportamientos de estas variables se repiten, se modifican o se amplían. Igualmente, sería atrayente realizar una réplica de esta metodología utilizando datos de clubes de otras ligas europeas y conocer el grado de generalidad de las conclusiones extraídas en esta tesis a otros clubes europeos.
  
- 3º Por último, en cuanto al análisis de resultados, sería interesante complementar la interpretación de los resultados cuantitativos con información de otros trabajos complementarios de índole cualitativa que permitan determinar en profundidad los comportamientos de las variables identificados en este estudio. Esta ampliación en la

interpretación de los resultados se podría materializar mediante informaciones extraídas de diferentes responsables de clubes de fútbol, pudiendo utilizar para ello cuestionarios de respuesta abierta o incluso entrevistas.







## **CAPÍTULO 7. REFERENCIAS**



---

## 7.1. Referencias bibliográficas

- Ackermann, F. (1996). Participants' perceptions on the role of facilitators using Group Decision Support Systems. *Group Decision and Negotiation*, 5(1), 93-112.
- Álvarez, J.A., Vicent, M.D., Salamanca, J.M., Pérez, F., & Carrasco, M. (2003). El tutor y la tutoría en el proceso de formación de especialistas sanitarios en la comunidad de Madrid: Análisis e interpretación mediante grupos focales. *Educación Médica*, 6(2), 44-55.
- Álvarez, R., & Crespi, G. (2003). Determinants of technical efficiency in small firms. *Small Business Economics*, 20(3), 233-244.
- Ammon, R., & Stotlar, D.K. (2003). Sport facility and event management. En J. Parks, y Quarterman, J. (Ed.), *Contemporary Sport Management* Londres: Human Kinetics.
- Amilibia, G. (2012). El fútbol español y la reforma de la Ley concursal: condenados a entenderse. Disponible en: <http://www.iusport.es/php2/index.php?option=content&task=view&id=1959&Itemid==1959&Itemid=> [Consulta 23/08/2013].
- Anthon, R. N., & Young, D.W. (1984). *Management control in non-profit organizations*. Homewood: IRWIN.
- Araújo, D., & Serpa, S. (1998). Toma de decisión dinámica en diferentes niveles de experiencia en el deporte de vela. *Revista Psicológica del Deporte*, 8(1), 103-115.
- Arnold, A., & Webb, B.J. (1986). Aston Villa and Wolverhampton Wanderers 1971/2 to 1981/2: a study of finance policies in the Football Industry. *Managerial Finance*, 17(67), 195-203.
- Arias, D. (2001). La estrategia de operaciones en las empresas de servicios: Un marco teórico. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 25, 134-147.
- Arruñada, B. (1998). Teoría contractual de la empresa. Madrid: Marcial Pons.

- 
- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2003). How inefficient are football clubs? An evaluation of the Spanish arms race. Working Paper. Dipartimento di economia politica e metodi quantitativi Università degli studi di Pavia. Pavia.
- Ascari G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish football. *Journal of Sports Economics*, 7(76), 76-89.
- Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. (1997). Team performance and managerial change in the English Football League. *Economic Affairs*, 17(3), 30-37.
- Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. (1999). Organizational performance and managerial turnover. *Managerial and Decision Economics*, 20, 305–318.
- Audas, R., Dobson, S., & Goddard, J. (2002). The impact of managerial change on team performance in professional sports. *Journal of Economics and Business*, 54, 633–650.
- Avgerinou, V. (2007). The Economics of Professional Team Sports: content, trends and future developments. *Sport management International Journal*, 3(1), 5-18.
- Baimbridge, M., Cameron, S., & Dowson, P. (1996). Satellite television and the demand for football: A whole new ball game? *Scottish Journal of Political Economy*, 43, 317-333.
- Baimbridge, M. (1997). Match attendance at Euro 96: was the crowd waving or drowning? *Applied Economics Letters*, 4(9), 555-558.
- Barajas, A. (2003). Visión estratégica del negocio del fútbol. La opinión de los presidentes de los clubes de fútbol ingleses que cotizan en Bolsa, *Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte*, Barcelona: SportCongress.
- Barajas, A., & Fraiz, J.A. (2003). Gestión empresarial del deporte. En J. Dosil (Ed.), *Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid: Síntesis.
- Barajas, A. (2004). *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio*. Tesis doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona.

- 
- Barajas, A. (2005). *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*. Universidad de Navarra: EUNSA
- Barajas, A., & Crolley, L. (2005). A model to explain support in Spanish football. MPRA Paper 3235, University Library of Munich, Munich.
- Barajas, A., Fernández-Jardón, C., & Crolley, L. (2005). Does Sports Performance Influence Revenues and Economic Results in Spanish Football? MPRA Paper 3234, University Library of Munich, Munich.
- Barajas, A. (2007). *Las finanzas detrás del balón. El negocio del fútbol*. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat
- Barajas, A., & Rodríguez, P. (2010). Spanish football clubs' finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52-66.
- Barajas, A., Sánchez, P., & Urrutia, I. (2010). El mercado de traspaso de futbolistas: un análisis internacional. *Revista Decisión*, 11, 31-55.
- Barajas, A., & Rodríguez, P. (2014). Spanish Football in Need of Financial Therapy: Cut Expenses and Inject Capital. *International Journal of Sport Finance*, 9, 73-90.
- Barros, C.P., & Santos, A. (2005). Les relations entre la performance sportive et la performance financière: application au cas du football Portugais. En G.Bolle. G. y M. Desbordes (Ed.), *Marketing and Football: Une Perspective Internationale*. Universitaires du Sport: Voiron.
- Barros, C.P., & Leach, S. (2006a). Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 38, 1449-1458.
- Barros, C.P., & Leach, S. (2006b). Analyzing the performance of the English F.A. Premier League with an econometric frontier model. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 391-407.
- Barros, C.P., & Leach, S (2007). Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier. *Applied Economics Letters*, 14, 731-741.
- Barros, C.P., & García, P. (2008). Efficiency measurement of the English Football Premier League with a random frontier model. *Economic Modelling*, 25(5), 994-1002.

- 
- Barros, C.P., del Corral, J., & García del Barrio, P. (2008). Identification of segments of soccer clubs in the Spanish League First Division with a latent class model. *Journal of Sports Economics*, 9(5), 451-469.
- Barros, C.P., García, P., & Leach, S. (2009). Analyzing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics*, 41(25), 3239-3247.
- Barros, C.P., Assaf, A., & Sá-Earp, F. (2010). Brazilian Football League technical efficiency: A Simar and Wilson Approach. *Journal of Sports Economics*, 11(6), 641-651.
- Baur, D.G., & McKeating, C. (2011). Do football clubs benefit from initial public offerings? *International Journal of Sport Finance*, 6, 40-59.
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE*, 26(79), 67-76.
- Beotas, E. (2004). Síntesis de la historia de la arquitectura para el deporte en España. *Ingeniería y Territorio. Instalaciones Deportivas*, 66, 12-19.
- Blanco, M., & Forcadell, F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 011, 36-51.
- Blanchet, A. (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales. Datos, observación, entrevistas, cuestionario*. Madrid: Narcea Editores.
- Blasco, J. (2008). La especulación inmobiliaria de los clubs de fútbol en España. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-778.htm> [Consulta 20/08/2013]
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. Londres: Sage.
- Boscá, J.E., Liern, V., Martínez, A., & Sala, R. (2006). Increasing offensive or defensive efficiency? an analysis of italian and spanish football. *Omega*, 37, 63 – 78.
- Boscá, J.E., Liern, V., Martínez, A., & Sala, R. (2008). The spanish football crisis. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 165-177.

- 
- Boulier, B.L., & Stekler, H.O. (2003). Predicting the outcomes of National Football League games. *International Journal of Forecasting*, 19, 257-270.
- Bruinshoofd, A., & Weel, B.T. (2003). Managers to go? Performance dips reconsidered with evidence from Dutch football. *European Journal of Operational Research*, 148, 233-246.
- Buceta, J.M. (1998). *Psicología del entrenamiento deportivo*. Madrid: Editorial Dykinson.
- Budzinski, O. (2014). The competition economics of financial fair play. Ilmenau Economics Discussion Papers, No. 85
- Buraimo, B., & Simmons, R. (2006). Do Sports Fans Really Value Uncertainty of Outcome? Evidence from the English Premier League. *International Journal of Sport Finance*, 3, 46-155.
- Buraimo, B., & Simmons, R. (2009). A tale of two audiences: Spectators, television viewers and outcome uncertainty in Spanish football. *Journal of Economics and Business*, 61(4), 326-338.
- Burnette, D., Morrow-Howell, N., & Chen, L.M. (2003). Setting priorities for gerontological social work research: A national Delphi study. *Gerontologist*, 43(6), 828-838.
- Caballero, R., Gómez, T., & Sala, R. (2009). ¿El cambio de entrenador de fútbol durante la temporada mejora el rendimiento del equipo? *Rect@*, 10, 159-177.
- Cairns, J., Jennett, N., & Sloane, P.J. (1986). The Economics of Professional Team Sports: A Survey of Theory and Evidence. *Journal of Economic Studies*, 13(1), 3 - 80.
- Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión. Introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.
- Caves, R.E., & Barton, D.R. (1990). *Efficiency in US manufacturing industries*. Cambridge: MIT Press.
- Coates, D., & Humphreys, B.R. (2003). The effects of professional sports on earnings and employment in the retail and services sector of U.S. cities. *Regional Science and Urban Economics*, 33(2), 175-198.

- 
- Cocco, A., & Jones, J.C.H. (1997). On Going South: the Economics of Survival and Relocation of Small Market NHL Franchises in Canada. *Applied Economics*, 29, 1537-1552.
- Contreras, E., Serrano, I., & Silván, N. (2012, marzo). El fútbol más caro de Europa. Disponible en: <http://www.marca.com/2012/03/03/futbol/1adivision/1330769638.html> [Fecha de consulta: 4/03/2014].
- Cortina, A. (1998). Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad. Madrid: Tauros Pensamiento.
- Crisp, J., Pelletier, D., Duffield, C., Nagy, S., & Adams, A. (1999). It's all in a name. When is a 'Delphi study' not a Delphi study? *Australian Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 32-37.
- Cubeiro, J.C., & Gallardo, L. (2009). Pep Guardiola, el líder tranquilo. *Capital Humano*, 234, 34-45.
- Charles, C.T. (2005). How does new sports stadium affect housing values? The case of FedEx Field. *Land Economics*, 81(3), 379-395.
- Dehring, C., Depken, C., & Ward, M. (2007). The impact of stadium announcements on residential property values: Evidence from a natural experiment in Dallas-Fort Worth. *Contemporary Economic Policy*, 25(4), 627-638.
- Deloitte & Touche (2000). Annual Review of Football Finance, A review of the 1998/1999 season. Deloitte & Touche.
- Deloitte (2013a). Annual Review of Football Finance. Deloitte.
- Deloitte (2013b). Deloitte Football Money League. Deloitte.
- Di Betta, P., & Amenta, C. (2010). A die-hard aristocracy: competitive balance in Italian soccer, 1929-2009. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 6(2), 13-40.
- Dobson, S., & Goddard, J. (1995). The demand for professional league football in England and Wales, 1925-92. *The Statistician*, 44(2), 259-277.
- Dobson, S., & Goddard, J. (1996). The demand for football in the regions of England and Wales. *Regional Studies*, 30, 443-453.



- 
- Dobson, S., & Gerrard, B. (1999). The determination of player transfer fees in English Professional Soccer. *Journal of Sport Management*, 13, 259–279.
- Domínguez, J. M. (2011, enero). Clubes de fútbol y gestión empresarial. Disponible en: [www.laopiniondemalaga.es/opinion/2011/10/26/clubes-gestion-empresarial/459595.html](http://www.laopiniondemalaga.es/opinion/2011/10/26/clubes-gestion-empresarial/459595.html) [Consulta 9/01/2012].
- Donaldson, L., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Doña, J. (2003). Rentabilización de instalaciones deportivas (Estadios y Pabellones). *Instalaciones Deportivas XXI*, 123, 74-86.
- Douvis, I., & Barros, C. (2008). Comparative analysis of football efficiency among two small european countries: Portugal and Greece. *Choregia: Sport Management International Journal*, 4(1), 5–29.
- Dowson, P., Dobson, S., & Gerrard, B. (2000). Stochastic frontiers and the temporal structure of managerial efficiency in english Soccer. *Journal of Sports Economics*, 1(4), 341-362.
- Eccles, D.W., Walsh, S.E, & Ingledew, D.K. (2002). A grounded theory of expert cognition in orienteering. A grounded theory of expert cognition in orienteering. *Journal of Sports Sciences*, 24, 68-88.
- Ekstrand, J., Gilquist, J., Moller, M., Öberg, B., & Liljedahl, S.O. (1983). Incidence of soccer injuries and their relation to training and team success. *American Journal of Sports Medicine*, 11, 63-67.
- Ekstrand, J., Waldén, M., & Hägglund, M. (2004). A congested football calendar and the wellbeing of players: correlation between match exposure of European footballers before the World Cup 2002 and their injuries and performances during that World Cup. *British Journal of Sports Medicine*, 38, 493-497.
- Espitia, M., & García, L.I. (2004). Measuring the efficiency of Spanish First-Division Soccer Teams. *Journal of Sports Economics*, 5, 329-346.

- 
- Espitia, M., & García, L. (2005). Eficiencia y equipos de fútbol: ¿Son suficientes los recursos para ganar la liga? *Revista de Empresa*, 12, 30-44.
- Falter, J., & Pérignon, C. (2000). Demand for football and intra-match winning probability: an essay on the glorious uncertainty of sports. *Applied Economics*, 32, 1757-1765.
- Feess, F., & Stähler, F. (2005). Revenue Sharing in Professional Sports Leagues. Economics Discussion Paper Series No. 0512. University of Otago
- Felipe, J.L. (2011). *Presente y futuro del césped artificial según deportistas, entrenadores, gestores y arquitectos*. Tesis doctoral, Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo.
- Fernández, L., Escudero, E., & Rodeiro, D. (2003). Financiación de entidades deportivas en el mercado bursátil: factores influyentes en la salida a bolsa de los clubes de fútbol y su posterior evolución, *Congreso Mundial de Gestión Económica del Deporte*, Barcelona: Sportcongress.
- Fernández, A. I. (2004). La reforma concursal: ¿un diseño eficiente? *Universia Business Review*, (Segundo Trimestre), 94-103.
- Fizel, J.L., & D'itri, M. (1996). Estimating managerial efficiency: the case of college basketball coaches. *Journal of Sport Management*, 13, 259-279.
- Fizel, J.L., & D'Itri, M.P. (1997). Managerial efficiency, managerial succession and organizational performance. *Managerial and Decision Economics*, 18(1), 295-308.
- Forrest, D., & Simmons, R. (2002). Outcome uncertainty and attendance demand in sport: The case of english soccer. *The Statistician*, 51(2), 229-241.
- Forrest, D., Simmons, R., & Szymanski, S. (2004). Broadcasting, attendance and the inefficiency of Cartels. *Review of Industrial Organization*, 24, 243-265.
- Forrest, D., Simmons, R., & Buraimo, B. (2005). Outcome uncertainty and the couch potato audience. *Scottish Journal of Political Economy*, 52, 641-661.

- 
- Forrest, D., & Simmons, R. (2006). New issues in attendance demand : The case of the English Football League. *Journal of Sports Economics*, 7(3), 247–266.
- Fortunato, J.A. (2011). Whitepaper summary: The relationship of fantasy football participation with NFL television ratings. *Journal of Sport Administration y Supervision*, 3(1), 74-90.
- Franck, E., & Nüesch, S. (2007). Talent and/or popularity: What does it take to be a superstar? *Economic Inquiry, Western Economic Association International*, 50(1), 202-216.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholders approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- French, K.E., Spurgeon, J.H., & Nevett, M.E. (1995). Expert-novice differences in cognitive and skill execution components of youth baseball performance. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66, 194-201.
- French, K.E., & McPherson, S.L. (1999). Adaptations in response selection processes used during sport competition with increasing age and expertise. *International Journal of Sport Psychology*, 30, 173-193.
- Frick, B., Barros, C.P., & Prinz, J. (2010). Analysing head coach dismissals in the German “Bundesliga” with a mixed logit approach. *European Journal of Operational Research*, 200(1), 151–159.
- Fried, G. (2005). *Managing sport facilities*. Londres: Human Kinetics.
- Galán, J. I. (2000). Una propuesta de formalización de la relación estrategia-estructura-resultado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 6, 213-238.
- Gallardo, L., & Jimenez, A. (2004). *La gestión de los servicios municipales deportivos*. Barcelona: INDE.
- Gallardo, L., & Dorado, A. (2005). *La gestión de la calidad: El compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI*. Barcelona: INDE.
- Gallardo, L., García, M., & Burillo, P. (2007). El césped artificial un valor en alza en las instalaciones deportivas. *Agua y Gestión*, 77, 13-18.

- 
- Gallardo, L., García, M., & Burillo, P. (2008). New sports management software: A needs analysis by a panel of Spanish experts. *International Journal of Information Management*, 28, 235–245.
- García, E., & García, E. (2005). *El mantenimiento aplicado a las instalaciones deportivas*. Barcelona: INDE.
- García, P., & Pujol, F. (2009). The rationality of under-employing the best performing soccer players. *LABOUR: Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 23(3), 397-419.
- García, J., & Rodríguez, P. (2002). The Determinants of football match attendance revisited empirical evidence from the Spanish Football League. *Journal of Sports Economics*, 3(1), 18-38
- García, J., & Rodríguez, P. (2003a). From sports clubs to stock companies: the financial structure of football in Spain 1992-2001. *European Sport Management Quarterly*, 3(4), 235-269.
- García, J., & Rodríguez, P. (2003b). Análisis empírico de la demanda en los deportes profesionales: Un panorama. *Revista Asturiana de Economía*, 26, 23-60.
- García, J., & Rodríguez, P. (2006). The determinants of TV audience for spanish football: A first approach. En P. Rodríguez, S. Késenne, J. García (Ed.), *Sports economics after fifty years: Essays in honour of Simon Rottenberg*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- García, I. M. (2007). Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach. *Central European Journal of Operations Research*, 15, 21-45.
- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4(3), 284-299.
- Garland, D.J., & Barry, J.R. (1990). Sport expertise: The cognitive advantage. *Perceptual and Motor Skills*, 70, 1299-1314.
- Gay de Liébana, J. M. (2009a). Fútbol y finanzas: La economía de la liga de las estrellas (I). Radiografía económica del fútbol español (temporada 2006-07). *Partida doble*, 2008, 62-89.

- 
- Gay de Liébana, J.M. (2009b). Fútbol y finanzas: La economía de la liga de las estrellas (II). Radiografía económica del fútbol español (temporada 2006-07). *Partida doble*, 2009, 62-87.
- Gay de Liébana, J.M. (2013). La burbuja en el fútbol. Disponible en: <http://cateconomica.com/porta11/content.asp?contentid=842&c=La%20burbuja%20de1%20f%FAtbo1> [Consulta 22/08/2013].
- Gerrard, B., & Dobson, S. (2000). Testing for monopoly rents in the market for playing talent – Evidence from English professional football. *Journal of Economic Studies*, 27(3), 142 - 164.
- Gerrard, B. (2001). A new approach to measuring player and team quality in professional team sports. *European Sport Management Quarterly*, 1(3), 219-234.
- Giulianotti, R. (1999). *Football: A Sociology of the Global Game*. Cambridge: Polity Press.
- Goetz, J., & LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Gómez, S. (2007). Desafíos de un club de hoy. *Fútbol Profesional. LFP*, 46-50.
- Gómez, S., & Opazo, M. (2007). Características estructurales de un club profesional de élite. Working Paper 705. IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Gómez, S., Martí, C., & Opazo, M. (2008). The structural characteristics of sports organization: Differentiation within elite spanish professional football clubs. Working Paper 751. IESE Business School-Universidad de Navarra.
- González, J. (2004). Nuevas instalaciones del Real Madrid C.F. *Ingeniería y Territorio. Instalaciones Deportivas*, 66, 90-97.
- Grossman, S., & Hart, O. (1986). The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.
- Gray, G. T., & Wert-Gray, S. (2012). Customer retention in sports organization marketing: examining the impact of team identification and satisfaction

- 
- with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281.
- Guba, E. (1981). *Criterios de credibilidad en la investigación naturalista*. Madrid: Akal.
- Gujarro, F., Blasco, A, Ribal, F.J., & Rodríguez, J.A. (2000). Aplicación de costes presupuestados para la valoración de marcas de clubes de fútbol españoles. *I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*, Valencia: Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión.
- Gumbau, M., & Maudos, J. (1996). Eficiencia productiva sectorial en las regiones españolas: una Aproximación Frontera. *Revista Española de Economía*, 13(2), 239-260.
- Gumbau, M., & Maudos, J. (2002). Eficiencia productiva sectorial en las regiones españolas: Una aproximación de frontera. *Agricultural Economics*, 11, 289-299.
- Guzmán, I., & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15, 309-328.
- Haas D, Kocher, MG, & Sutter M. (2001). Measuring efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis. Institute of Public Economics Discussion Papers 4, University ofSunsbritck.
- Haas, D.J. (2003a). Technical efficiency in the major league soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(3), 203-215.
- Haas, D.J. (2003b). Productive efficiency of english football teams. A Data Envelopment Analysis Approach. *Managerial and Decision Economics*, 24, 403-410.
- HadLey, L., Poitras, M., Ruggiero, J., & Knowles, S. (2000). Performance evaluation of National Football League clubs. *Managerial and Decision Economics*, 21, 63-70.
- Hamil, S., Walters, G., & Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer y Society*, 11(4), 475-504.

- 
- Hassan, D., & Hamil, S. (2010). Models of governance and management in international sport. *Soccer y Society*, 11(4), 343-353.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P., & Lawrance, M.G. (2003). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hoefler, R.A., & Payne, J.E. (1997). Measuring efficiency in the National Basketball Association. *Economics Letters*, 55, 293-299.
- Hoefler, R.A., & Payne, J.E. (2006). Efficiency in the National Basketball Association: A Stochastic Frontier Approach with Panel Data. *Managerial and Decision Economics*, 27(4), 279-285.
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanisation of European Football. *Economic Policy*, 28, 205-240.
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and Ethics in Sport. In J. Beech, & Chadwick, S. (Ed.), *The Business of Sport Management*. Harlow: Pearson.
- Iglesias, D., Moreno, M.P., Santos-Rosa, F. J., Cervelló, E. M., & Del Villar, F. (2005). Cognitive expertise in sport: Relationships between procedural knowledge, experience, and performance in youth basketball. *Journal of Human Movement Studies*, 49, 065-076.
- Jardin, M., (2009). Efficiency of French football clubs and its dynamics. MPRA Paper 19828, University Library of Munich, Germany.
- Jensen, M. C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of firm; managerial behaviour, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jia, Y. (2012). The analysis of operation and management situation in chinese professional football clubs. *Asian Social Science*, 8(6), 229-232.
- Kahane, L.H. (2005). Production efficiency and discriminatory hiring practices in the National Hockey League: a stochastic frontier approach. *Review of Industrial, Organization*, 27, 47-71.
- Kase, K., Gómez, S., Urrutia, I., Opazo, M., & Martí, C. (2006). Real Madrid CF-FC Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000-2006. Working paper, Universidad de Navarra.

- 
- Kern, M., & Süßmuth, B. (2005). Managerial efficiency in German Top League Soccer: an econometric analysis of club performances on and off pitch. *German Economic Review*, 6(4), 485-506.
- Késenne, S. (2009). The financial situation of the Belgian 'Jupiler League': Are players overpaid in a win-maximization league?, *Football and Finance Congress*, Paderborn: University of Paderborn.
- Koning, R.H., Ridder, G., Koolhaas, M., & Gusta, R. (2001). *Simulation Model for Soccer Championships. SOM Research Reports, 01A66*.
- Koning, R.H. (2003). An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. *Applied Economics*, 35, 555-564.
- Koning, R.H. (2009). Sport and measurement of competition. *De Economist*, 157, 229-249.
- Krajewski, L.J., & Ritzman, L.P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
- Krutilla, J.V. (1967). Conservation reconsidered. *American Economic Review*, 57, 777-786.
- Lago, C. (2005). Ganar o perder en el fútbol de alto nivel ¿Una cuestión de suerte? *European Journal of Human Movement*, 14, 135-150.
- Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in european football: An Introduction *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3-12.
- LangLey, D.J., & Knight, S.M. (1996). Exploring practical knowledge: a case study of an experienced senior tennis performer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 67 (4), 433-447.
- Llopis, R. (2004). *El grupo de discusión: Manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing ESIC.
- Llopis, R. (2014). Football clubs ownership and management. The fans perspective. *International Journal of Sport Science*, 10(35), 16-33.
- LNFP. (2000). Un Gol al Futuro. Claves del Fútbol Profesional para el Siglo. Madrid: Mimeo.



- 
- Littlewood, M., Mullen, CH., & Richardson, D. (2011). Football labour migration: an examination of the player recruitment strategies of the 'big five' european football leagues 2004-5 to 2008-9. *Soccer & Society*, 12(6), 788–805.
- Lyle, J. (1986). Coach education: Preparation for a profesion, *VII Commonwealth and International Conference on Sport, Physical Education, Dance, Recreation and Health*, Londres: FN Spon.
- Madalozzo, R., & Berber, R. (2008). Brazilian football: What brings fans to the game? *Journal of Sports Economics*, 1(10), 639-650.
- Madichie, N. (2009). Management implications of foreign players in the English Premiership League football. *Management Decision*, 47(1), 24-50.
- Magaz, A.M. (2002). Los resultados del sector de fútbol profesional, *Congreso Científico Internacional de Fútbol*, Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Martín, F.J., & Carrasco, A. (2011). Deficits of accounting in the valuation of rights to exploit the performance of professional players in football clubs. A case study. *Journal of Management Control*, 22, 335–357.
- Martínez, M.A., Cuesta, C.E., & Fuente, P.D.L. (2006). Una arquitectura para el desarrollo de aplicaciones cooperativas en entornos heterogéneos. En P., Botella, y J., Riquelme (Ed.), *XV Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos*. Barcelona: JISBD
- Martínez, J.A. (2010). Una revisión de los sistemas de valoración de jugadores de baloncesto (II). Competiciones oficiales y ligas de fantasía. *International Journal of Sports Law y Management.*, 11, 48-68.
- Martínez, J.A., & Martínez, L. (2010). Un método probabilístico para las clasificaciones estadísticas de jugadores en baloncesto. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 18 (6), 13-36.
- Maudos, J., Pastor, J.M., & Serrano, L. (1998). Convergencia en las regiones españolas: Cambio técnico, eficiencia y productividad. *Revista Española de Economía*, 15(2), 235-264.

- 
- McPherson, S.L. (2000). Expert-novice differences in planning strategies during collegiate singles tennis competition. *Journal of Sport y Exercise Psychology*, 22, 39-62
- Meeusen, W., & Van Den Broeck, J. (1977). Efficiency estimation from Cobb-Douglas production functions with composed error. *International Economic Review*, 18(2), 435-444.
- Milgrow, P., & Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Morrow, S. (1999a). *The new bussines of football: Accountability and finance in football*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Morrow, S. (1999b). *The people's game? Football, finance and society*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: time for a new model? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 297-311.
- Muñoz, A., & Giner, C. (2008). ¿Son los clubes de fútbol eficientes? Aplicación del análisis DEA a los equipos de la liga profesional de Fútbol en España. *Universia Bussiness Review*, 12-25.
- Murphy, P. (1998). Leagues with hidden depths: Exploring inter-seasonal patterns in team performance. En P. Murphy (Ed.), *Singer & Friedlander Football Review 1997-98 Season*. London: Singer & Friedlander.
- Neale, W. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports. *Quarterly Journal of Economics*, 78, 1-14.
- Negreira, F., & Negreira, J. (2008). Alternativas de gobierno de la empresa de propiedad familiar en su evolución ligada al tránsito generacional bajo las perspectivas de la teoría de la agencia y de la teoría del "stewardship", *Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*, Salamanca.
- Nicolau, J.L., & Sellers, R. (2003). Influencia de la calidad sobre la rentabilidad y la volatilidad. *Revista de Economía Aplicada*, 11(33), 65-82.

- 
- O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13-39.
- Ohlson, J.A. (1995). Earnings, book values, and dividends in equity valuation. *Contemporary Accounting Research*, 11(2), 661-687.
- Ordóñez, C. (2002). Los jugadores de empresas que participan en competición profesional como activos patrimoniales. *Apunts Educación Física y Deportes*, 67, 64-67.
- Pantibandla, M. (1998). Structure organizational behavior and technical efficiency: The case of Indian industry. *Journal of economic behavior y Organization*, 34, 419-434.
- Paramio, J.L. (2004). ¿Hacia dónde se dirigen los estadios deportivos en el período postmoderno? *Apunts: Educación física y deportes*, 78, 41-50.
- Paul, R.J., Wachsman, Y., & Weinbach, A.P. (2011). The role of uncertainty of outcome and scoring in the determination of fan satisfaction in the NFL. *Journal of Sport Economics*, 12(2), 213-221
- Pérez, G. (2002). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II Técnicas y análisis de datos*. Madrid: La Muralla.
- Picazo, A., & González, F. (2010). Does playing several competitions influence a team's league performance? Evidence from spanish professional football. *Central European Journal of Operations Research*, 18(3), 413-432.
- Picazo, M.A., García, M.A., & González, F. (2010). ¿Cambiamos de entrenador...o es mejor no hacerlo? Evidencia desde el fútbol profesional español, *XIII Encuentro de Economía Aplicada*, Sevilla: Escuela Andaluza de Economía.
- PLURI Consultoria (2012). Os 60 Jogadores mais valiosos do Mundo. Disponible:<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/painel%20pluri%202012%20-%20jogadores%20mundo.pdf>  
[Consulta 5/08/2013].
- Porter, P.K., & Scully, G. (1982). Measuring managerial efficiency: The case of baseball. *The Southern Economic Journal*, 48, 642-650.

- 
- Post, J.E., Preston, L.E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- Prior, D. (1990). La productividad industrial de las CCAA. *Investigaciones Económicas*, 14(2), 257-267.
- Prowse, S. (1994). Corporate Governance in an International Perspective: a survey of corporate control mechanisms among large firms in the United States, the United Kingdom, Japan and Germany. BIS Economic Papers, Bank for International Settlements, Monetary and Economic Department Basle, 41.
- Quirk, J., & Fort, R.D. (1992). *Pay dirt, the business of professional team sports*. Princeton: University Press.
- Reilly, T. (2006). *The science of training soccer. A scientific approach to developing strength, speed and endurance*. London: Routledge.
- Riera, A., Mateu, J., Ripoll, A.M., & Capó, J. (2006). Medición de la eficiencia hotelera. Working Paper, Centre de Recerca Econòmica, Universitat de les Illes Balears.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, A. (2009). La estructura financiera de los clubes de fútbol profesional de Primera División en España. *Revista Internacional de Deportes Colectivos*, 2, 15-20.
- Rodríguez, P. (2012). La economía del deporte. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 387-418.
- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Russell, D. (1997). *Football and the English: A social history Association Football, 1863-1995*. Londres: Carnegie
- Sánchez, L.C. (2006). ¿Son compatibles el bolsillo y el corazón? El caso de las sociedades anónimas deportivas españolas”. *Revista de Contabilidad y Tributación*, 283, 131-164.

- 
- Sánchez, J. R. (2008). Claves del desarrollo jurídico-económico de la Ley Concursal. *Estrategia Financiera*, 255, 10-19.
- Scully, G.W. (1994). Managerial efficiency and survivability in professional team sports. *Managerial and Decision Economics*, 15(5), 403–411.
- Sloane, P. (1971). The economics of professional football: the football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 17, 121-146.
- Solberg, H.A., & Haugen, K.K. (2010). European club football: why enormous revenues are not enough? *Sport in Society*, 13, 329-343.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE.
- Starkes, J.L. (1987). Skill in field hockey: the nature of the cognitive advantage. *Journal of Sport Psychology*, 9, 146-160.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquía.
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The english football industry, profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135-153.
- Szymanski, S. (1998). Why is Manchester United successful? *Business Strategy Review*, 9(4), 47-54.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: The business strategy of football*. London: Viking.
- Tapp, A. (2003). The loyalty of football fans —We'll support you evermore? *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(3), 203–215.
- Taylor, S.J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Tena, J.D., & Forrest, D. (2007). Within-season dismissal of football coaches: causes and consequences. *European Journal of Operational Research*, 181, 362-373.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of

- spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11(6), 431-438.
- Thomas, R., Barr, R.S., Cron, W.L., & Slocum, J.W. (1998). A process for evaluating retail store efficiency: A restricted DEA approach. *International Journal of Research in Marketing*, 15(5), 487-503.
- Thomas, J.R., & Nelson, J.K. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Torres, L. (1991). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21(67), 535-558.
- Torii, S. (1992). Technical efficiency in Japanese industries in six nations. En R. Caves (Ed.), *Industrial Efficiency in Six Nations*. Cambridge: MIT Press.
- UEFA (2013). Club benchmarking report: 2013/14 season. Disponible en: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/99/91/07/1999107\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/99/91/07/1999107_DOWNLOAD.pdf) [Consulta 1/02/2014]
- Urrutia, I., Kase, K., Martí, C., & Opazo, M. (2006). *El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca*". Madrid: Estrategia financiera.
- Urrutia, I., Barajas, A., & Martín, F. (2008). Fichajes a precio de oro: ¿resultados? *Capital Humano*, 226, 74-75.
- Valverdú, J. (2004). Las instalaciones olímpicas de Barcelona. Donde todo es posible. *Ingeniería y Territorio. Instalaciones Deportivas*, 66, 98-103.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Van Weeghel, J., & Kroon, H. (2004). Profiling rehabilitation research perceptions of stakeholders. *The European Journal of Psychiatry*, 18(2), 73-82.
- Van Uden, J. (2005). Transforming a football club into a total experience entertainment company: implications for management. *Managing Leisure*, 10(3), 184.

- 
- Villa, G. (2006). Estimación de una ecuación de asistencia de pago para la Liga de Fútbol Profesional. *Boletín de Estadística e Investigación Operativa*, 22(1), 39-44.
- Vrooman, J. (1997). Unified Theory of Capital and Labor Markets in Major League Baseball. *Southern Economic Journal*, 63(3), 594-619
- Walker, R. (1989). Métodos de investigación para el profesorado. Madrid: Morata.
- Weisbrod, B.A. (1964). Collective consumption services of individual consumption goods. *Quarterly Journal of Economics*, 78, 471-477.
- Williamson, O. E. (1980). The organization of work: a comparative institutional assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 5-38.
- Williamson, O. E. (2002). Contract and Economic Organization. *Revue d'Économie Industrielle, Programme National Persée*, 92(1), 55-66.
- Wilson, P., & Sim, B. (1995). The demand for Semi-Pro League Football in Malaysia 1989-91: A panel data approach. *Applied Economics*, 27, 131-138.
- Zhang, J.J., Lam, E.T.C., Connaughton, D.P., Bennett, G., & Smith, D.W. (2005). Development of a scale to measure spectator satisfaction toward support programs of minor league hockey games. *International Journal of Sport Management*, 6(1), 47-70.

## 7.2. Referencias legislativas

- Estatutos de la Real Federación Española de Fútbol. Edición de julio de 2012.
- Estatutos sociales de la Liga Nacional de Fútbol Profesional. Edición de mayo de 2012.
- Estatutos UEFA. Edición de 2012
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.
- Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal.
- Ley 38/2011, de 10 de octubre, de reforma de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal.

- Normas y criterios para la elaboración de presupuestos de los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas. Enero de 2013
- Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales.
- Reglamento FIFA sobre el estatuto y la transferencia de jugadores. Edición 2010.
- Reglamento de la UEFA para la fijación de una compensación por transferencia. Edición 1993.
- Reglamento general de la Liga Nacional de Fútbol Profesional. Edición de mayo de 2012.
- Reglamento de Competiciones Nacionales de la RFEF. Edición de agosto de 2013.
- Sentencia del Tribunal de Justicia de 15 de Diciembre de 1995. Union Royale Belge Des Societes de Football Association ASBL Contra Jean-Marc Bosman, Royal Club Liegeois SA contra Jean-Marc Bosman, y otros y Union Des Associations Europeennes De Football (UEFA) contra Jean-Marc Bosman.
- UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Edition 2010

### **7.3. Páginas web consultadas**

- <http://www.lfp.es>
- <http://www.rfef.es>
- <http://www.uefa.com>
- <http://www.fifa.com>
- <http://www.ub.es>
- <http://www.eurosybalones.blogspot.com>
- <http://www.iusport.es>
- <http://www.sabi.bvdep.com>
- <http://www.laopiniondemalaga.es>
- <http://www.pluriconsultoria.com.br>
- <http://www.deportes.elpais.com>



<http://www.gurusblog.com>

<http://www.elmundo.es>

<http://www.larazon.es>

<http://www.marca.com>

<http://www.futbolas.com>

<http://www.elconfidencial.com>

<http://www.eldesmarque.com>

<http://www.eldiariomontanes.es>

<http://www.empresia.es>

<http://www.lainformacion.com/>

<http://www.diarioinformacion.com>

<http://www.20minutos.es>



## ÍNDICE DE TABLAS



<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL ESTUDIO .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 1.</b> Variables que aparecen en la literatura referidas al diseño organizativo.....	13
<b>Tabla 2.</b> Variables que aparecen en la literatura referidas a las instalaciones.....	14
<b>Tabla 3.</b> Variables que aparecen en la literatura referidas a los recursos humanos.....	15
<b>Tabla 4.</b> Variables que aparecen en la literatura referidas a los aspectos económico-financieros.....	16
<b>Tabla 5.</b> Variables que aparecen en la literatura referidas al entorno socioeconómico.....	17
<b>Tabla 6.</b> Variables que aparecen en la literatura referidas a los aspectos de las competiciones en las que participan.....	18
<b>Tabla 7.</b> Bloques y número de variables en la revisión bibliográfica.....	19
<b>Tabla 8.</b> Procedencia de los expertos.....	21
<b>Tabla 9.</b> Resumen de los aspectos a considerar para fundamentar el rigor científico de la investigación cualitativa.....	25
<b>Tabla 10.</b> Variables seleccionadas por el grupo de expertos.....	27
<b>Tabla 11.</b> Bloques y número de variables estudiadas.....	31
<b>Tabla 12.</b> Objetivos buscados en cada proceso del análisis.....	36
<b>CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 13.</b> Presencia de cada modalidad de departamentos en los clubes.....	52
<b>Tabla 14.</b> Presencia de un departamento de operaciones en la estructura de los clubes.....	52
<b>CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA EN LA PRIMERA DIVISIÓN DEL FÚTBOL ESPAÑOL .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 15.</b> Principales ingresos y gastos del Valencia CF durante tres temporadas.....	99
<b>Tabla 16.</b> Principales ingresos y gastos del Atlético de Madrid durante tres temporadas.....	101

<b>Tabla 17.</b> Clubes españoles que han desaparecido. ....	118
<b>Tabla 18.</b> Clubes españoles que han estado o están en concurso de acreedores. ....	119
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	<b>125</b>
<b>Tabla 19.</b> Estadísticos descriptivos de las variables cualitativas. ....	128
<b>Tabla 20.</b> Estadísticos descriptivos de las variables cuantitativas. ....	128
<b>Tabla 21.</b> Estadísticos descriptivos de las variables cuantitativas monetarias .....	133
<b>Tabla 22.</b> Análisis de normalidad de variables según prueba Kolmogorov-Smirnov (KS). ....	138
<b>Tabla 23.</b> Correlaciones de cada una de las variables independientes con respecto al resultado neto. ....	140
<b>Tabla 24.</b> Prueba de calidad del modelo (ANOVA). ....	144
<b>Tabla 25.</b> Prueba de calidad de coeficientes. Estadísticos de colinealidad. ....	144
<b>Tabla 26.</b> Variables independientes de entrada. ....	145
<b>Tabla 27.</b> Prueba Durbin-Watson. ....	145
<b>Tabla 28.</b> Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para una muestra. ....	147
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</b> .....	<b>149</b>
<b>Tabla 29.</b> Clubes de Primera División que durante la temporada 2008/2009 tuvieron un control del capital de más del 50% por parte de una sola empresa. ....	153
<b>Tabla 30.</b> Estrategias llevadas a cabo por la dirección de operaciones en el ámbito de los clubes de fútbol. ....	157
<b>Tabla 31.</b> Tiempo medio de permanencia de un entrenador dentro del club estimado en un periodo de 10 temporadas. Desde la temporada 2000-2001 a 2009-2010. ....	161
<b>Tabla 32.</b> Estimación de los precios medios de las entradas en equipos de Primera División .....	170
<b>ANEXOS</b> .....	<b>243</b>
<b>Tabla 33.</b> Codificación de las variables referidas al diseño organizativo. ....	249

<b>Tabla 34.</b> Codificación de las variables referidas a las instalaciones.....	249
<b>Tabla 36.</b> Codificación de las variables referidas a los aspectos económico-financieros.....	251
<b>Tabla 37.</b> Codificación de las variables referidas al entorno socioeconómico.....	252
<b>Tabla 38.</b> Codificación de las variables referidas a las competiciones en las que participa.....	252





## ÍNDICE DE GRÁFICOS



## CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL

<b>Gráfico 1.</b> Distribución de las principales fuentes de ingresos deportivos de los clubes de fútbol. Temporada 2008/2009 .....	71
<b>Gráfico 2.</b> Distribución de las principales fuentes de ingresos generales de los clubes de fútbol. Temporada 2008/2009 .....	73
<b>Gráfico 3.</b> Distribución de los principales gastos de los clubes de fútbol. Temporada 2008/2009. ....	75
<b>Gráfico 4.</b> Distribución de las principales fuentes de financiación de los clubes de fútbol. Temporada 2008/2009.....	77

## CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA EN LA PRIMERA DIVISIÓN DEL FÚTBOL ESPAÑOL

<b>Gráfico 5.</b> Resultados de los clubes de la Liga BBVA. Temporada 2007/2008 .....	95
<b>Gráfico 6.</b> Resultados de los clubes de la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	96
<b>Gráfico 7.</b> Resultados de los clubes de la Liga BBVA. Temporada 2009/2010 .....	97
<b>Gráfico 8.</b> Gastos totales de personal en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	102
<b>Gráfico 9.</b> Relación entre los gastos de personal y los ingresos totales en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	103
<b>Gráfico 10.</b> Ingresos procedentes de derechos televisivos en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009. ....	104
<b>Gráfico 11.</b> Relación entre los gastos de personal, los ingresos por derechos televisivos y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	105
<b>Gráfico 12.</b> Dispersión de datos referidos a los gastos de personal y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	106
<b>Gráfico 13.</b> Dispersión de datos referidos a los ingresos procedentes de televisión y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	107
<b>Gráfico 14.</b> Dispersión de datos referidos a los ingresos procedentes de derechos televisivos y los gastos de personal en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	108
<b>Gráfico 15.</b> Relación entre la posición alcanzada y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	110

<b>Gráfico 16.</b> Dispersión de datos referidos a la posición alcanzada y el resultado neto en la Liga BBVA. Temporada 2008/2009 .....	111
<b>Gráfico 17.</b> Endeudamiento a corto plazo en los clubes de la Liga BBVA y su relación con el resultado neto. Temporada 2008/2009 .....	114
<b>Gráfico 18.</b> Dispersión de los datos referidos al endeudamiento a corto plazo y el resultado neto. Temporada 2008/2009.....	115
<b>Gráfico 19.</b> Endeudamiento a largo plazo en los clubes de la Liga BBVA y su relación con el resultado neto. Temporada 2008/2009 .....	116
<b>Gráfico 20.</b> Dispersión de los datos referidos al endeudamiento a largo plazo y el resultado neto. Temporada 2008/2009.....	117
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
<b>Gráfico 21.</b> Histograma de residuos estandarizados. ....	146
<b>Gráfico 22.</b> Probabilidad normal correspondiente a los residuos estandarizados. ....	147





## ÍNDICE DE FIGURAS





**CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO GENERAL DEL ESTUDIO**

**Figura 1.** Fases llevadas a cabo en la investigación. .... 11

**Figura 2.** Bloques temáticos de estudio. .... 12

**Figura 3.** Fases de la discusión con expertos..... 20

**Figura 4.** Fases en la elaboración del guión utilizado para el grupo de expertos. . 23

**Figura 5.** Fases del grupo de discusión. .... 24

**Figura 6.** Fases del análisis estadístico realizado. .... 30

**CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL**

**Figura 7.** Ejemplificación de un modelo de organigrama de un club de fútbol profesional español ..... 51

**CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN**

**Figura 8.** Condicionantes de los ingresos por taquilla..... 172



## **ANEXOS**



---

**ANEXO 1. Guía para el grupo de discusión****Grupo de Expertos: “*Variables relevantes de gestión en los clubes de fútbol profesional españoles*”**

A continuación se expone una la propuesta de variables a valorar por usted. Hemos de decir que es una propuesta abierta, y para la cual, podrá rechazar las variables que estime pertinentes, e incluso incluir alguna nueva que usted considere oportuno realizar (se han dejado espacios para ello), así mismo puede hacer alguna aclaración que estime pertinente a lo largo de este grupo de discusión.

**BATERÍA DE PREGUNTAS:**

1-En su opinión, y a partir de los ítems que en este bloque se proponen ¿Qué variables referidas al **DISEÑO ORGANIZATIVO** pueden ser relevantes para valorar la gestión de un club de fútbol profesional?

- 1.1. Distribución de la propiedad de capital del club dispersa
- 1.2. Participación de capital público dentro de la propiedad
- 1.3. Porcentaje de patrocinio público
- 1.4. Número de socios
- 1.5. Número de accionistas
- 1.6. Número de abonados
- 1.7. Antigüedad del club
- 1.8. Número de departamentos
- 1.9. Tamaño de la organización
- 1.10. Existencia de una dirección y/o departamento de operaciones dentro del club (siendo éste el responsable de la parte operativa de las actividades del club como podría ser: ejecución de eventos, mantenimiento de instalaciones, compras y proyectos inmobiliarios)



2- En su opinión, y a partir de los ítems que en este bloque se proponen ¿Qué variables referidas a las **INSTALACIONES** pueden ser relevantes para valorar la gestión de un club de fútbol profesional?

- 2.1. Estadio propio
- 2.2. Localización periurbana del estadio
- 2.3. Localización urbana del estadio
- 2.4. Años desde su construcción
- 2.5. Capacidad de espectadores
- 2.6. Realización de actividades de “*hospitality*” dentro del estadio
- 2.7. Realización de negocios paralelos
- 2.8. Valor económico del estadio
- 2.9. Existencia de un plan de accesibilidad
- 2.10. Existencia de un plan de calidad
- 2.11. Existencia de un plan de gestión
- 2.12. Existencia de un plan de mantenimiento

3- En su opinión, y a partir de los ítems que en este bloque se proponen ¿Qué variables referidas a los **RECURSOS HUMANOS** pueden ser relevantes para valorar la gestión de un club de fútbol profesional?

- 3.1. Años de experiencia del entrenador durante su carrera en la Primera División
- 3.2. Años de experiencia del entrenador dentro del club
- 3.3. Realización de cambios de entrenador dentro de la temporada
- 3.4. Realización de cambios de entrenador a final de temporada
- 3.5. Número total de jugadores en la plantilla durante la temporada
- 3.6. Número de jugadores utilizados procedentes de la cantera
- 3.7. Número de jugadores utilizados procedentes de otros clubes
- 3.8. Número de jugadores procedentes de países de Europa



- 3.9. Número de jugadores procedentes de otros países no europeos
- 3.10. Edad media de los jugadores del primer equipo
- 3.11. Experiencia media de los jugadores en la liga
- 3.12. Número medio de equipos previos de los jugadores de la plantilla
- 3.13. Ranking de los jugadores del club en la liga
- 3.14. Número de jugadores convocados por su selección nacional

4- En su opinión, y a partir de los ítems que en este bloque se proponen ¿Qué variables referidas a los **ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS** pueden ser relevantes para valorar la gestión de un club de fútbol profesional?

- 4.1. Activos totales
- 4.2. Fondos propios
- 4.3. Presupuesto del club por temporada
- 4.4. Endeudamiento a corto plazo
- 4.5. Endeudamiento a largo plazo
- 4.6. Gastos de explotación
- 4.7. Gastos de amortización totales
- 4.8. Gastos financieros
- 4.9. Gastos totales de personal
- 4.10. Ingresos por rendimientos financieros
- 4.11. Ingresos procedentes de la participación en competiciones
- 4.12. Precio medio de entradas a los partidos
- 4.13. Ingresos procedentes de publicidad
- 4.14. Ingresos procedentes de los derechos televisivos
- 4.15. Ingresos procedentes de subvenciones
- 4.16. Ingresos totales
- 4.17. Resultados de explotación
- 4.18. Resultado antes de impuestos
- 4.19. Resultado neto
- 4.20. Resultado neto de la temporada anterior



5- En su opinión, y a partir de los ítems que en este bloque se proponen ¿Qué variables del **ENTORNO SOCIOECONÓMICO** pueden ser relevantes para valorar la gestión de un club de fútbol profesional?

5.1. Localización geográfica del club

5.2. Número medio de espectadores por temporada

5.3. Volumen medio de venta de localidades con respecto a la capacidad del estadio

5.4. El número de partidos televisados

6- En su opinión, y a partir de los ítems que en este bloque se proponen ¿Qué variables referidas a las **COMPETICIONES EN LAS QUE PARTICIPA** pueden ser relevantes para valorar la gestión de un club de fútbol profesional?

6.1. Número de competiciones en las que participan

6.2. Número de trofeos conseguidos en competiciones nacionales e internacionales a lo largo de su historia

6.3. Número de partidos jugados en competiciones europeas

6.4. Número total de partidos jugados durante la temporada

6.5. Posición alcanzada en la Liga

6.6. Posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior

6.7. Porcentaje de victorias

6.8. Número de partidos ganados

6.9. Número total de puntos conseguidos durante la temporada

6.10. Diferencia de los puntos de cada club al final de temporada respecto a la media

6.11. Número de temporadas en la Primera División

6.12. Margen de la victoria (Diferencia entre el número de goles a favor y en contra)

6.13. Estilo de juego del equipo de carácter predominantemente ofensivo

6.14. Estilo de juego del equipo de carácter predominantemente defensivo



## ANEXO 2. Códigos de las variables del estudio

Tabla 33. Codificación de las variables referidas al diseño organizativo.

<b>DISEÑO ORGANIZATIVO</b>	
<b>PROPDIS</b>	<b>1.1. Distribución de la propiedad de capital del club dispersa</b>
<b>CAPPUBLI</b>	<b>1.2. Participación de capital público dentro de la propiedad</b>
<b>PORPAPU</b>	<b>1.3. Porcentaje de patrocinio público</b>
<b>NUMSOC</b>	<b>1.4. Número de socios</b>
<b>NUMACC</b>	<b>1.5. Número de accionistas</b>
<b>ANTIGU</b>	<b>1.6. Antigüedad del club</b>
<b>NUMDEP</b>	<b>1.7. Número de departamentos</b>
<b>TAMORG</b>	<b>1.8. Tamaño de la organización</b>
<b>DEPOPE</b>	<b>1.9. Existencia de una dirección o departamento de operaciones dentro del club</b>

Tabla 34. Codificación de las variables referidas a las instalaciones.

<b>INSTALACIONES</b>	
<b>ESPROP</b>	<b>2.1. Estadio propio</b>
<b>LOCPERI</b>	<b>2.2. Localización periurbana del estadio</b>
<b>LOCURB</b>	<b>2.3. Localización urbana del estadio</b>
<b>AÑOSCONS</b>	<b>2.4. Años desde su construcción</b>
<b>CAPESP</b>	<b>2.5. Capacidad de espectadores</b>
<b>HOSPIT</b>	<b>2.6. Realización de actividades de “hospitality” dentro del Estadio</b>
<b>NEGPA</b>	<b>2.7. Realización de negocios paralelos</b>
<b>VALECO</b>	<b>2.8. Valor económico del estadio</b>
<b>PLACCE</b>	<b>2.9. Existencia de un plan de accesibilidad</b>
<b>PLCALI</b>	<b>2.10. Existencia de un plan de calidad</b>
<b>PLGEST</b>	<b>2.11. Existencia de un plan de gestión</b>
<b>PLMAN</b>	<b>2.12. Existencia de un plan de mantenimiento</b>

Tabla 35. Codificación de las variables referidas a los recursos humanos.

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>AÑEXPENDUR</b>	<b>3.1. Años de experiencia del entrenador durante su carrera en la Primera División</b>
<b>AÑEXPENDENT</b>	<b>3.2. Años de experiencia del entrenador dentro del club</b>
<b>CAMDENTR</b>	<b>3.3. Realización de cambios de entrenador dentro de la Temporada</b>
<b>CAMFINAL</b>	<b>3.4. Realización de cambios de entrenador a final de Temporada</b>
<b>NUMJUTOT</b>	<b>3.5. Número de jugadores totales de la plantilla</b>
<b>NUMCANTE</b>	<b>3.6. Número de jugadores utilizados procedentes de la Cantera</b>
<b>NUMEOTROS</b>	<b>3.7. Número de jugadores utilizados procedentes de otros Clubes</b>
<b>NUMEUR</b>	<b>3.8. Número de jugadores procedentes de países de Europa</b>
<b>NUMNOEUR</b>	<b>3.9. Número de jugadores procedentes de otros países no Europeos</b>
<b>EDMEJU</b>	<b>3.10. Edad media de los jugadores del primer equipo</b>
<b>EXPJULIG</b>	<b>3.11. Experiencia media de los jugadores en la liga</b>
<b>NUMEQUI</b>	<b>3.12. Número medio de equipos previos de los jugadores de la plantilla</b>
<b>RANK</b>	<b>3.13. Ranking de los jugadores del club en la liga</b>
<b>NUMSELEC</b>	<b>3.14. Número de jugadores convocados por su selección Nacional</b>

Tabla 36. Codificación de las variables referidas a los aspectos económico-financieros.

<b>ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS</b>	
<b>ACTOT</b>	<b>4.1. Activos totales</b>
<b>FONDPR</b>	<b>4.2. Fondos propios</b>
<b>PRESU</b>	<b>4.3. Presupuesto del club por temporada</b>
<b>ENDCORT</b>	<b>4.4. Endeudamiento a corto plazo</b>
<b>ENDLARG</b>	<b>4.5. Endeudamiento a largo plazo</b>
<b>GASEXP</b>	<b>4.6. Gastos de explotación</b>
<b>GASAMORTTOT</b>	<b>4.7. Gastos de amortización totales</b>
<b>GASFIN</b>	<b>4.8. Gastos financieros</b>
<b>GASTOTPER</b>	<b>4.9. Gastos totales de personal</b>
<b>INGRENFIN</b>	<b>4.10. Ingresos por rendimientos financieros</b>
<b>INGCOM</b>	<b>4.11. Ingresos procedentes de la participación en Competiciones</b>
<b>PRECMEDENT</b>	<b>4.12. Precio medio de entradas a los partidos</b>
<b>INGPUBLI</b>	<b>4.13. Ingresos procedentes de publicidad</b>
<b>INGTV</b>	<b>4.14. Ingresos procedentes de los derechos televisivos</b>
<b>INGSUB</b>	<b>4.15. Ingresos procedentes de subvenciones</b>
<b>INGTOT</b>	<b>4.16. Ingresos totales</b>
<b>RESEXPL</b>	<b>4.17. Resultados de explotación</b>
<b>RESANIM</b>	<b>4.18. Resultado antes de impuestos</b>
<b>RESULTNT</b>	<b>4.19. Resultado neto</b>
<b>RESULTNT2</b>	<b>4.20. Resultado neto de la temporada anterior</b>

Tabla 37. Codificación de las variables referidas al entorno socioeconómico.

<b>ENTORNO SOCIOECONÓMICO</b>	
<b>LOGGEO</b>	<b>5.1. Localización geográfica del club</b>
<b>NUMESP</b>	<b>5.2. Número medio de espectadores por temporada</b>
<b>VOLVENCAP</b>	<b>5.3. Volumen medio de venta de localidades con respecto a la capacidad del estadio</b>
<b>NUMPARTTV</b>	<b>5.4. Número de partidos televisados</b>
<b>NUMABO</b>	<b>5.5. Número de abonados</b>

Tabla 38. Codificación de las variables referidas a las competiciones en las que participa.

<b>COMPETICIONES EN LAS QUE PARTICIPA</b>	
<b>NUMCOM</b>	<b>6.1. Número de competiciones en las que participan</b>
<b>NUMTRO</b>	<b>6.2. Número de trofeos conseguidos en competiciones nacionales e internacionales a lo largo de su historia</b>
<b>NUMPARTEUR</b>	<b>6.3. Número de partidos jugados en competiciones europeas</b>
<b>NUMTOTPART</b>	<b>6.4. Número total de partidos jugados durante la temporada</b>
<b>POSIC</b>	<b>6.5. Posición alcanzada en la Liga</b>
<b>POSIC2</b>	<b>6.6. Posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior</b>
<b>PORCVIC</b>	<b>6.7. Porcentaje de victorias</b>
<b>NUMGAN</b>	<b>6.8. Número de partidos ganados</b>
<b>NUMPUNT</b>	<b>6.9. Número total de puntos conseguidos durante la temporada</b>
<b>DIFPUN</b>	<b>6.10. Diferencia de los puntos de cada club al final de temporada respecto a la media</b>
<b>NUMTEM</b>	<b>6.11. Número de temporadas en la Primera División</b>
<b>MARGVIC</b>	<b>6.12. Margen de la victoria</b>
<b>ESTJUGOF</b>	<b>6.13. Estilo de juego del equipo de carácter predominantemente Ofensivo</b>
<b>ESTJUGDEF</b>	<b>6.14. Estilo de juego del equipo de carácter predominantemente Defensivo</b>

### ANEXO 3. Resumen sobre la búsqueda y medición de las variables utilizadas en el análisis de regresión

	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	FUENTE	CÁLCULO
DISEÑO ORGANIZATIVO	Distribución de la propiedad del capital de la sociedad dispersa.	Existencia de algún accionista o accionistas con una participación en el capital de la sociedad por encima del 50%.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Se determinó con 1 en el caso de “sí” y 0 en el caso de “no”.
	Número de accionistas.	Número de accionistas que poseen participaciones en el capital social de la entidad.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización del número de accionistas que figuraba en la base de datos SABI.
	Tamaño de la organización.	Número total de empleados que constituyen la organización del club.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización del número de trabajadores que figura en la base de datos SABI.
	Existencia de una dirección y/o departamento de operaciones dentro del club.	Verificación de la existencia de una sección dentro del club que se responsabiliza específicamente de la parte operativa de la organización.	Organigramas de las páginas web oficiales de los clubes.	Se determinó con 1 en el caso de “sí” y 0 en el caso de “no”.
INSTALACIONES	Existencia de un estadio propio.	Verificación de que el club sea propietario del estadio en el que habitualmente juega.	A partir de las páginas web oficiales de cada club.	Se determinó con un 1 en el caso de “sí” y 0 en el caso de “no”.
	El aforo.	Número de asientos que figuraban en las fichas técnicas de los estadios referidos a cada temporada.	A partir de las páginas web oficiales de cada club.	Contabilización del número existente en las fichas técnicas correspondientes a cada estadio.

RECURSOS HUMANOS	Años de experiencia del entrenador dentro del club.	La experiencia del entrenador dentro del club, desde el momento en que firmó con el club en alguna de las dos divisiones de la Liga profesional hasta el inicio de cada una de las temporadas estudiadas.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número de años del entrenador dentro del club.
	Número total de jugadores de la plantilla.	Número de jugadores totales que figuran en la plantilla del primer equipo en el inicio de la temporada.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número existente en cada club a partir de revistas especializadas.
	Número de jugadores procedentes de la cantera.	Número de jugadores que han militado en alguno de los equipos de base del propio club hasta la 2ª B.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número existente en cada club a partir de revistas especializadas.
	Número de jugadores procedentes de otros clubes.	El número de aquellos jugadores que habían sido formados en otros clubes.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número existente en cada club a partir de revistas especializadas.
	Número de jugadores procedentes de Europa.	El número de aquellos jugadores que su nacionalidad inicial era de algún país europeo, excluyendo el caso de la nacionalidad española.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número existente en cada club a partir de revistas especializadas.
	Número de jugadores procedentes de países no europeos.	Aquellos jugadores que no tienen un origen perteneciente al continente europeo.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número existente en cada club a partir de revistas especializadas.
	Número de jugadores convocados por su selección nacional.	Jugadores que habían tenido alguna convocatoria por su selección nacional absoluta durante alguna temporada de su carrera.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número existente en cada club a partir de revistas especializadas.

ECONÓMICO-FINANCIERO	Fondos propios.	Parte del capital de la sociedad que pertenece a los socios.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de los balances de cada club.
	Presupuesto del club por temporada.	Cantidad de capital que se debe reunir a principio de cada temporada para hacer frente a los gastos.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización a partir de la información que figuraba en las revistas especializadas.
	Endeudamiento a corto plazo.	Capacidad que tienen los clubes para deber dinero sin caer en la morosidad en un periodo de corto plazo.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de los balances de cada club.
	Endeudamiento a largo plazo.	Capacidad que tienen los clubes para deber dinero sin caer en la morosidad en un periodo de largo plazo.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de los balances de cada club.
	Gastos financieros.	Gastos en los que incurren las SAD para la obtención, uso o devolución de capitales financieros puestos a su disposición por diferentes entidades financieras.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
	Gastos totales de personal.	Sueldos y salarios de la plantilla deportiva y del personal no deportivo.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
	Ingresos procedentes de la participación en competiciones.	Aquellos principalmente procedentes de la venta de entradas (taquilla), y la participación en derechos de televisión en el caso de competiciones UEFA.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
	Precio medio de las entradas.	Cantidad media estipulada por cada club para la venta de localidades.	A partir de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Media aritmética del precio mayor y menor de cada abono.
	Ingresos procedentes de publicidad.	Aquellos que proceden fundamentalmente de patrocinio de la publicidad canalizada en prendas deportivas o elementos necesarios para la competición, venta de productos bajo la marca del club, y explotación de instalaciones asociadas a la marca del club.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
	Ingresos procedentes de los derechos televisivos.	Los ingresos ligados a la cesión de los derechos de radiodifusión, internet, etc.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
Ingresos totales.	Aquellos que supondrán la suma de todos los ingresos juntos.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.	

	Resultados de explotación.	Resultado de deducir a los ingresos de explotación los gastos generados por la realización del objeto principal del club.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
	Resultado antes de impuestos.	Beneficio obtenido en el periodo sin deducir los impuestos que gravan los resultados económicos.	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
	Resultado neto en la temporada anterior.	Beneficio obtenido una vez han sido descontadas las amortizaciones y los impuestos	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
	Resultado neto.	Beneficio obtenido una vez han sido descontadas las amortizaciones y los impuestos	Base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).	Contabilización a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias de cada club.
ENTORNO SOCIOECONÓMICO	Número medio de espectadores por temporada.	Media de asistentes en todos los partidos de cada club durante la temporada.	Anuarios de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número existente en cada club en las revistas especializadas.
	Número de abonados.	Número de abonados que han adquirido un abono de entradas para asistir a los partidos de la temporada.	Anuarios de revistas especializadas en la Liga de Fútbol Profesional Española.	Contabilización del número existente en cada club en las revistas especializadas.
COMPETICIONES EN LAS QUE PARTICIPAN	Número de partidos jugados en competiciones europeas.	Partidos disputados durante la temporada en competiciones de la <i>Champions League</i> , <i>Europa League</i> y Supercopa de la UEFA	Página web de la UEFA.	Contabilización del número de partidos jugados en todas las competiciones de la UEFA.
	Posición alcanzada en la temporada en la Primera División.	Clasificación obtenida en la Liga durante la temporada.	Página web de la RFEF.	Número inverso a la clasificación.
	Posición alcanzada en la temporada en la Primera División en la temporada anterior.	Clasificación obtenida en la Liga por el club en la temporada anterior.	Página web de la RFEF.	Número inverso a la clasificación.





