



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones
Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL FUTBOL EN ESPAÑA: ¿LIDERAZGO O
GESTION ECONOMICA? EL CASO DEL
ATLETICO DE MADRID Y DIEGO PABLO
SIMEONE**

Presentado por Rubén Vicente Romera

Tutelado por José Luis Ruiz Zapatero y Elisa de la Cruz López

Soria, Julio de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN..... 9

**PARTE PRIMERA
EL LIDERAZGO DE DIEGO SIMEONE**

**CAPÍTULO 1
VISIÓN GENERAL DEL FÚTBOL, ESTRUCTURA LEGISLATIVA E
INSTITUCIONES**

1.1 Los orígenes del fútbol..... 13

1.2 Marco legal del deporte e instituciones más importantes..... 13

 1.2.1 Marco legal básico (Ley 10/1990) 14

 1.2.2 El Consejo Superior de Deportes 15

 1.2.3 Las Ligas Profesionales 16

 1.2.4 Las Federaciones Deportivas 16

1.3 Las Sociedades Anónimas Deportivas 18

**CAPÍTULO 2
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

2.1 Distinción entre liderazgo y dirección 19

2.2 El liderazgo según Kurt Lewin 20

 2.2.1 Los tipos de liderazgo según Kurt Lewin..... 20

 2.2.1.1 Liderazgo delegativo (laissez-faire) 20

 2.2.1.2 Liderazgo autocrático 21

 2.2.1.3 Liderazgo democrático..... 21

 2.2.1.4 Liderazgo transaccional 22

 2.2.1.5 Liderazgo transformacional 23

2.3 Estilos de dirección y liderazgo 24

 2.3.1 Los estilos de liderazgo según Rensis Likert..... 24

 2.3.2 La teoría X y la Teoría Y de McGregor 26

 2.3.3 El enfoque contingente de Tannenbaum y Schmidt 27

2.4 Relación liderazgo y estrategia 29

 2.4.1 Relaciones estrategia-liderazgo según Hofer, Murri, Charan y Pitts 29

2.4.2 Relaciones estrategia-liderazgo según Ibrahim y Kelly.....	30
2.5 Las actividades del liderazgo en la implantación estratégica	32
2.5.1 Fijar la orientación básica de la empresa.....	32
2.5.2 Diseño de la organización	32
2.5.3 Inculcar una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético	33
2.5.2 Gestión de las presiones políticas.....	33

CAPÍTULO 3 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DEL CHOLO SIMEONE

3.1 Biografía del Cholo Simeone	35
3.1.1 Palmarés como jugador	36
3.1.1 Palmarés como entrenador	37
3.2 Etapa del Cholo Simeone como entrenador en el Atlético de Madrid.....	38
3.3 Aplicación del liderazgo del Cholo Simeone a las teorías de dirección y liderazgo.....	39
3.3.1 El liderazgo según Kurt Lewin	42
3.3.2 Los estilos de liderazgo según Rensis Likert.....	44
3.3.3 La teoría X y la Teoría Y de MacGregor	46
3.3.4 El enfoque contingente de Tannenbaum y Schmidt	47
3.3.5 Relaciones estrategia-liderazgo según Hofer y otros	49
3.3.6 Relaciones estrategia-liderazgo según Ibrahim y Kelly.....	50

PARTE SEGUNDA ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL ATLÉTICO DE MADRID

4.1 Historia del Atlético de Madrid	51
4.2 Análisis de la situación económico- financiera del club a través de ratios	56
4.2.1 Ratio de liquidez.....	56
4.2.2 Ratio de autonomía financiera (RAF)	57
4.2.3 Rentabilidad económica.....	58
4.2.4 Rentabilidad financiera	59
4.3 Descripción y análisis formal de las masas patrimoniales.....	60

4.3.1 Análisis del año 2011.....	60
4.3.2 Análisis del año 2012.....	61
4.3.3 Análisis del año 2013.....	62
4.3.4 Análisis del año 2014.....	63
4.3.5 Análisis del año 2015.....	64
4.3.6 Análisis del año 2016.....	65

CAPÍTULO 5
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ATLÉTICO DE MADRID CON EL REAL
MADRID Y FC.BARCELONA

5.1 Introducción.....	67
5.2 Rentabilidad en fichajes (2011-2016)	67
5.2.1 Atlético de Madrid.....	68
5.2.2 Real Madrid	75
5.2.3 FC. Barcelona.....	81
5.3 Comparación de flujos de caja.....	87
5.4 Asignación de puntos por rendimientos deportivos	88
5.4.1 Criterios de puntuación	88
5.4.1.1 Liga Española de Fútbol	89
5.4.1.2 UEFA Champions League.....	90
5.4.1.3 Copa del Rey	91
5.4.2 Recuento de puntos	91
5.5 Comparación entre puntuaciones y rentabilidad de fichajes.....	92
5.6 Coste salarial de la plantilla.....	93
5.7 Cifra de ventas o facturación de los clubes	94
5.8 Ratio Cifra de ventas/Coste salarial	95
 CONCLUSIONES: LIDERAZGO O GESTIÓN ECONÓMICA	 97
 BIBLIOGRAFÍA	 99
 ANEXO: Normativa general	 103

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Los estilos de liderazgo de Likert	25
Tabla 1.2 Liderazgo y estrategia según Ibrahim y Kelly	31
Tabla 2.1 Campeonatos nacionales de Diego Simeone como jugador	36
Tabla 2.2 Copas internacionales de Diego Simeone como jugador.....	36
Tabla 2.3 Campeonatos nacionales de Diego Simeone como entrenador	37
Tabla 2.4 Copas internacionales de Diego Simeone como entrenador.....	37
Tabla 2.5 Estilo de liderazgo y el Cholo	45
Tabla 2.6 Aplicación del liderazgo y estrategia según Ibrahim y Kelly	50
Tabla 3.1 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2010-2011	68
Tabla 3.2 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2010-2011.....	68
Tabla 3.3 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2011-2012	69
Tabla 3.4 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2011-2012.....	69
Tabla 3.5 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2012-2013	70
Tabla 3.6 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2012-2013.....	70
Tabla 3.7 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2013-2014	71
Tabla 3.8 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2013-2014.....	71
Tabla 3.9 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2014-2015	72
Tabla 3.10 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2014-2015.....	72
Tabla 3.11 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2015-2016.....	73
Tabla 3.12 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2015-2016.....	74
Tabla 4.1 Gasto en fichajes del Real Madrid 2010-2011	75
Tabla 4.2 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2010-2011	75
Tabla 4.3 Gasto en fichajes del Real Madrid 2011-2012	76
Tabla 4.4 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2011-2012	76
Tabla 4.5 Gasto en fichajes del Real Madrid 2012-2013	77
Tabla 4.6 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2012-2013	77
Tabla 4.7 Gasto en fichajes del Real Madrid 2013-2014	78
Tabla 4.8 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2013-2014	78
Tabla 4.9 Gasto en fichajes del Real Madrid 2014-2015	79
Tabla 4.10 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2014-2015	79
Tabla 4.11 Gasto en fichajes del Real Madrid 2015-2016	80
Tabla 4.12 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2015-2016	80

Tabla 5.1 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2010-2011.....	81
Tabla 5.2 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2010-2011.....	81
Tabla 5.3 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2011-2012.....	82
Tabla 5.4 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2011-2012.....	82
Tabla 5.5 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2012-2013.....	83
Tabla 5.6 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2012-2013.....	83
Tabla 5.7 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2013-2014.....	83
Tabla 5.8 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2013-2014.....	84
Tabla 5.9 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2014-2015.....	84
Tabla 5.10 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2014-2015.....	85
Tabla 5.11 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2015-2016.....	85
Tabla 5.12 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2015-2016.....	86
Tabla 6.1 Flujos de caja del Atlético de Madrid, Real Madrid y F.C. Barcelona desde el 2010 hasta el 2016	87
Tabla 6.2 Reparto de puntos de la Liga Española de Fútbol entre los años 2010 y 2016.....	89
Tabla 6.3 Reparto de puntos de la UEFA Champions League entre los años 2010 y 2016.....	90
Tabla 6.4 Reparto de puntos de Copa del Rey entre los años 2010 y 2016.....	91
Tabla 6.5 Recuento de puntos entre los años 2010 y 2016.....	91
Tabla 6.6 Comparativa entre puntuaciones y rentabilidad entre los años 2010 y 2016	92
Tabla 6.7 Coste de la plantilla del Atlético de Madrid, Real Madrid y F.C. Barcelona entre los años 2010 y 2016.....	93
Tabla 6.8 Ingresos por ventas del Atlético de Madrid, Real Madrid y F.C. Barcelona entre los años 2010 y 2016.....	94
Tabla 6.9 Coste salarial/ Cifra de ventas entre los años 2010 y 2016.....	95

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 El liderazgo según el enfoque contingente	28
Gráfico 1.2 Matriz liderazgo-estrategia.....	29
Gráfico 2.1 Organigrama del club Atlético de Madrid.....	40
Gráfico 2.2 Aplicación del liderazgo según el enfoque contingente	48
Gráfico 2.3 Aplicación de la matriz liderazgo-estrategia.....	49
Gráfico 3.1 Balance del Atlético de Madrid del año 2011	60
Gráfico 3.2 Balance del Atlético de Madrid del año 2012	61
Gráfico 3.3 Balance del Atlético de Madrid del año 2013	62
Gráfico 3.4 Balance del Atlético de Madrid del año 2014	63
Gráfico 3.5 Balance del Atlético de Madrid del año 2015	64
Gráfico 3.6 Balance del Atlético de Madrid del año 2016	65

INTRODUCCIÓN

Es complicado dar una definición de “fútbol” que englobe todos los aspectos y peculiaridades que tiene. La mayor parte de las personas conocen la definición técnica de este concepto, deporte practicado entre dos equipos con once jugadores cada uno, consistente en intentar meter un balón con los pies en la portería ajena siguiendo una serie de pautas. Pero, para las personas que les gustan dicho deporte, este tipo de definiciones se quedan cortas.

Jorge Alberto Francisco Valdano Castellanos, conocido jugador y entrenador hispano-argentino de fútbol, tiene una concepción particular de este deporte: “El fútbol es la cosa más importante de las menos importantes”.

Con esta definición se puede sacar en claro que este deporte no es una necesidad primaria como algunos dicen, sino que está en un segundo plano comparado con otras cosas más importantes, pero bien es cierto que para un grupo notable de nuestra sociedad, el fútbol es más que un deporte, son valores, sentimientos, emociones de todo tipo.

En este informe se va a hacer hincapié en este tipo de valores, centrándonos principalmente en el liderazgo que ejerce Diego Pablo Simeone, conocido como el Cholo.

Muchos creen que lo más importante en el fútbol es meter goles, pero como dijo Vujadin Boškov, futbolista y entrenador de fútbol serbio, “es mejor perder un partido por nueve goles que nueve partidos por un gol”. Por lo tanto, lo importante es la suma del conjunto, la suma de partidos y de victorias. Se puede ganar por nueve goles preciosos de ver, pero ganar con un gol en el último minuto reporta el mismo beneficio que el anterior, por lo que el fin último en términos de resultados es vencer. Esto lo podemos ligar con la frase que caracteriza al Cholo “partido a partido” ya que no hay partido fácil y cada uno requiere su exigente preparación.

Más allá del liderazgo, no nos podemos olvidar que al fin y al cabo el fútbol es un negocio, y como cualquier negocio, el principal objetivo es lograr la maximización del beneficio.

Este deporte es un tema muy polémico para la sociedad actual, ya que el dinero invertido en el mismo está alcanzando cifras impensables hace unos años como puede ser el actual fichaje de Neymar da Silva Santos Junior, jugador de fútbol de nacionalidad brasileña, el cual consiste en una cláusula de 222 millones de euros pagada por el equipo francés Paris Saint Germain al Fútbol Club Barcelona (2017).

Se está llegando a cantidades de dinero muy grandes, convirtiéndose los jugadores en un activo importante dentro de un equipo y va a llegar a un punto que los equipos no van a poder costear jugadores considerados de gran calidad.

Esto se puede observar en comentarios de los propios jugadores como por ejemplo en una declaración realizada por Ronaldo Nazario, conocido jugador brasileño, que dijo; “gano más de lo que merezco y menos de lo que necesito”.

Muestra de esta gran circulación de capitales es la aportación del fútbol a la economía española, la cual ha supuesto en los últimos años más de un 0,75% del PIB, generando un Valor Añadido Bruto (VAB) de más de 7600 millones de euros y creando más de 140.000 puestos de trabajo, valores que aumentan progresivamente.

Por lo tanto, el fútbol como deporte tiene dos caras, la cara bonita, repleta de valores, sentimientos, pasión, lucha, entrega, y la otra cara de la moneda, las grandes cantidades de dinero, la violencia de muchos aficionados, las decepciones, insultos etc...

En este trabajo vamos a realizar un estudio de un equipo emblemático a nivel nacional como es el Atlético de Madrid, realizando un análisis de la organización y liderazgo desde la llegada del entrenador argentino Diego Simeone, incidiendo en el modelo de actuación del mismo y en numerosos aspectos como pueden ser las inversiones o la cantera de jugadores, viendo la incidencia que tienen los valores intangibles en los resultados tanto deportivos como económicos a través también de ítems comparativos con otros exitosos equipos españoles.

Lo más interesante del trabajo es ver como no solo las inversiones económicas hacen de un equipo de fútbol un club competitivo a nivel mundial, sino que hay numerosas variables que inciden en el mismo, ya que a veces, y más en este deporte que mueve tantas cantidades de dinero, los jugadores prefieren sentirse a gusto y reconocidos dentro de un grupo que tener un sueldo más elevado o un prestigio alto.

En el fútbol, en muchas ocasiones, ni siquiera los propios futbolistas son conscientes de las grandes cantidades de dinero que poseen ya que las dejan en manos de representantes, teniendo luego numerosos problemas por la manipulación y circulación de este capital, por ello, más allá de lo económico, al ser un deporte colectivo, un futbolista para llegar a ser competitivo no solo tiene que tener nivel y talento, sino que tiene que aprender una serie de pautas y organizarse con el equipo ya que las victorias y los premios no los consigue un jugador individualmente, sino el conjunto de jugadores tanto los que están en el terreno de juego como el equipo directivo y organizativo que está detrás de ellos.

Por esto vamos a ver como Diego Simeone es un referente en sacar partido a los valores intangibles y como se puede crear valor a través de estos sin necesidad de realizar desmedidas inversiones monetarias.

Los objetivos previos a la realización del estudio han sido los siguientes:

- Identificar las instituciones, leyes, normas y la legislación general en el ámbito futbolístico.
- Descubrir la relación entre liderazgo y dirección, semejanzas y diferencias.
- Estudiar el liderazgo y la estructura organizativa que posee el Atlético de Madrid.
- Estudiar diferentes teorías del liderazgo e identificar qué tipo de líder es el Cholo Simeone en cada una.
- Analizar la situación económica y financiera del Atlético de Madrid y la historia del club.
- Realizar un estudio comparativo con los dos equipos más competitivos en la liga española como lo son el Real Madrid y el Futbol Club Barcelona para observar las diferencias entre ellos y conocer las peculiaridades del Atlético de Madrid.
- Realizar una conexión entre los aspectos intangibles que posee un club deportivo de fútbol, centrándonos en el liderazgo, con las variables económicas y financieras en forma de ítems y situación y progreso del club.

La metodología que se ha seguido ha sido un repaso a la legislación, pasando por un estudio del caso concreto del Atlético de Madrid y su entrenador, analizando el liderazgo y la situación financiera y económica, comparando la misma con otros equipos como el Real Madrid y el Barcelona a través de algunos ítems.

El trabajo se va a estructurar en dos partes, divididas en cinco capítulos: una primera parte donde se va a analizar el entorno del fútbol, el liderazgo del Cholo y una segunda parte que se centrará en el análisis económico y financiero.

En el capítulo primero se va a dar una visión general del mundo del fútbol, permitiendo conocer la estructura legislativa y las instituciones más notables en este deporte a nivel nacional.

El segundo capítulo va a estar dedicado a las relaciones laborales y recursos humanos del club Atlético de Madrid, analizando diferentes teorías de liderazgo de autores estudiosos del mismo.

El tercer capítulo va a ser una identificación de las teorías del liderazgo con el liderazgo efectivo del entrenador Cholo Simeone.

El cuarto capítulo se va a dedicar al análisis económico y financiero del club observando la situación actual que posee el mismo.

El quinto capítulo va a consistir en la realización de un estudio con ítems comparativos con los mejores equipos a nivel de resultados en España, analizando cada una de las variables que inciden en los resultados tanto económicos como deportivos.

Finalmente se van a sacar conclusiones e interconexiones entre el liderazgo y la situación económica y financiera del club Atlético de Madrid.

Es importante matizar que en el club existen secciones diferenciadas entre sí, y nos centramos en la sección futbolística y en el liderazgo de la misma.

En la parte en la que se analiza la gestión financiera y económica cabe destacar que se ha llevado una búsqueda intensiva de los informes económicos de los clubs Real Madrid, FC.Barcelona y Atlético de Madrid, poniéndose estos informes a nuestra disposición por parte de las propias empresas ya que no todos han estado accesibles por las vías habituales de búsqueda de información.

1.1 Los orígenes del fútbol

Para empezar a indagar en la organización del Atlético de Madrid hay que partir de los orígenes del fútbol. Realmente el origen del fútbol está en los barrios, con personas que utilizaban un objeto esférico y le daban patadas pero el origen real se sitúa en China hace más de 2000 años.

El concepto originario es *Tsu-Chu* (*Tsu*: golpear o dar patadas y *Chu*: bola) el cual surgió en el siglo V a.C, bajo la gobernación del emperador Xeng-Ti, en la dinastía de Han, el cual obligaba a los soldados de su ejército a practicar este deporte tan similar al fútbol. Este deporte consistía en dos grupos de personas que intentaban competir para introducir el balón en un cordón o un tejido de seda tensado entre dos postes sumando puntos o goles cada vez que un equipo lo conseguía. Más tarde surgieron otros términos muy similares al anterior como el *Episkyros* en Grecia, el *Kemari* en Japón o el *Harpastum* romano.

Posteriormente en 1863 en Inglaterra surgió el fútbol propiamente dicho pero esta vez se formó en torno a él una reglamentación y ya adquirió el nombre de *football*. Se fundó la "Football Association" (Asociación de Fútbol de Inglaterra) primer órgano gubernativo del deporte.

En 1871 tuvo lugar la primera competición organizada de fútbol del mundo: *The Football Association Cup* (Copa inglesa) y nació la figura del portero, en 1872 apareció la figura del árbitro, en 1873 el córner, en 1877 se definió la duración del partido y en 1888 nació *The Football Association League*, la primera liga de fútbol profesional.

Anteriormente el fútbol era criticado por los intelectuales por su carácter rudimentario pero a partir de esta formalización empezaron a reducirse las críticas y a extenderse por varios países, tanto por América como por Europa, con la consecuente profesionalización. A partir del siglo XX el fútbol empezó a introducirse en la esfera del arte y la cultura hasta convertirse en lo que es hoy en día, en uno de los deportes más practicados del mundo y que más dinero mueve.

1.2- Marco legal del deporte e instituciones más importantes

Tiene tanta importancia la legislación en el ámbito del deporte, y más en el futbolístico, que es necesario, previamente a realizar el análisis del liderazgo, repasar la legislación básica y las principales instituciones que actúan e influyen en este mercado.

1.2.1- Marco legal básico (Ley 10/1990)

La Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte es la legislación básica del deporte en general, por lo que también es aplicable al fútbol. Esta ley consta de un preámbulo y trece títulos.

El preámbulo reitera que el deporte es una actividad social, el cual es crucial dentro del sistema educativo y un factor importante para la salud fomentando el equilibrio social y la solidaridad. La importancia del deporte está recogida en el artículo 43.3 de la constitución española que dispone: “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio”.

La ley originaria fue la Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte¹. Dispone que la atribución de competencias sobre el deporte se encuentra en los Estatutos de Autonomía pero debe estar en conexión con los ámbitos territoriales de las respectivas Comunidades Autónomas incidiendo varios títulos competenciales en materia deportiva.

Esta ley dispone que la práctica del deporte es libre y voluntaria y tiene su base en la sociedad distinguiéndose diferentes aspectos:

- El deporte practicado por las personas ciudadanas con fines sanitarios y educativos y como actividad voluntaria, sin interés y lúdica.
- El deporte organizado en estructuras asociativas.
- La profesionalización y mercantilización del espectáculo deportivo.

La Ley también presenta diversos objetivos en relación con el deporte:

- Difusión del deporte, ordenando su funcionamiento.
- Facilitación y reconocimiento del deporte organizado a través de estructuras asociativas.
- Regulación el espectáculo deportivo como actividad mercantilizada.

La ley hace referencia al asociacionismo deportivo a través de los Clubes y en segundo plano a través de Federaciones deportivas españolas y Ligas Profesionales.

En cuanto al deporte de alto nivel se precisan medidas de protección a los deportistas que representan a España en competiciones internacionales. Además se establece la necesidad de instrumentos de prevención y lucha contra el consumo de sustancias prohibidas o el uso de procedimientos ilegales para aumentar artificialmente el rendimiento de los deportistas por lo que es necesario la creación de una «Comisión Antidopaje» obligando a los deportistas federados a llevar a cabo controles.

¹ La Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte fue derogada con la aprobación de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

Por último la ley incorpora la necesidad de adoptar medidas contra la violencia en los espectáculos deportivos para garantizar la seguridad tanto de los deportistas como de las demás personas asistentes a eventos deportivos.

1.2.2 El Consejo Superior de Deportes

Para hablar del Consejo Superior de Deportes(CSD) nos tenemos que remitir al artículo 7 de la ley 10/1995 del deporte que dispone: “La actuación de la Administración del Estado en el ámbito del deporte corresponde y será ejercida directamente por el Consejo Superior de Deportes, salvo los supuestos de delegación previstos en la presente Ley”.

El Consejo Superior de Deportes es un órgano autónomo perteneciente a la administración general del Estado en España, con carácter legislativo y perteneciente al Ministerio de Educación y Cultura. Se creó por Decreto 2258/1977, de 27 de Agosto definiéndose sus competencias en la Ley 13/1989, de 31 de Marzo, General de la Cultura Física y del Deporte y posteriormente en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

En el artículo 8 de la Ley 10/1990 se definen las principales competencias:

- Aprobar los estatutos de las Federaciones deportivas y autorizar su constitución.
- Realizar acuerdos con las Federaciones deportivas españolas pautando programas deportivos, estructuras orgánicas, objetivos y presupuestos.
- Dar subvenciones que proceden de las Federaciones Deportivas y demás Entidades y Asociaciones Deportivas.
- Realizar calificaciones de competiciones oficiales profesionales y estatales.
- Denegar o autorizar, conforme al Ministerio de Asuntos Exteriores, la participación de las selecciones españolas en las competiciones internacionales y la celebración de competiciones deportivas oficiales internacionales en España.
- Autorización de los gastos de las Federaciones deportivas españolas, determinación del destino del patrimonio neto de federaciones pendientes de disolución, autorización de los gravámenes, control de las subvenciones y enajenación de sus bienes inmuebles, siempre que hayan sido financiados con fondos públicos del Estado, total o parcialmente.
- Inscripción de la adquisición y la enajenación de participaciones, autorización de la adquisición de sus valores
- Autorización de la inscripción de las sociedades anónimas deportivas en el Registro de Asociaciones Deportivas y autorización de la inscripción de las Federaciones deportivas españolas en las Federaciones deportivas internacionales correspondientes.

La comisión directiva, órgano secundario perteneciente al Consejo Superior de Deporte tiene numerosas funciones entre las que se puede destacar²:

- La aprobación los estatutos de las FD.
- Autorización de la inscripción de las FD en los registros de federaciones internacionales.
- La constitución de Federaciones Deportivas (FD).
- Control de las competiciones deportivas profesionales y estatales.
- Autorización del registro de las SAD en el Registro de Sociedades Anónimas Deportivas.

1.2.3 Las Ligas Profesionales

Las Ligas Profesionales están recogidas en el artículo 41-1 de la Ley 10/1990 en el cual se dispone: “En las Federaciones Deportivas españolas donde exista competición oficial de carácter profesional y ámbito estatal se constituirán Ligas, integradas exclusiva y obligatoriamente por todos los Clubes que participen en dicha competición.”

Estas Ligas profesionales tienen una relación de subordinación con las Federaciones Deportivas, teniendo autonomía y personalidad jurídica propia respecto de estas.

El Consejo Superior de Deporte aprueba sus reglamentos y estatutos previo informe de la Federación Deportiva competente.

Las principales competencias de las Ligas Profesionales son:

- Organización de sus competiciones coordinándolas con la Federación Deportiva correspondiente.
- Garantía de los compromisos nacionales e internacionales que establece el Consejo Superior de Deporte.

La Ley 10/1990 dispone los requisitos pertinentes en cuanto al poder sancionador y disciplinario y la tutela y supervisión de los asociados a las Ligas Profesionales.

1.2.4 Las Federaciones Deportivas

El artículo 30 de la Ley 10/1990 recoge la definición de Federación Deportiva: “Las Federaciones deportivas españolas son Entidades privadas, con personalidad jurídica propia, cuyo ámbito de actuación se extiende al conjunto del territorio del Estado, en el desarrollo de las competencias que le

² Artículo 10-2, del Título II de la Ley 10/1990 del Deporte

son propias, integradas por Federaciones deportivas de ámbito autonómico, Clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces y árbitros, Ligas Profesionales, si las hubiese, y otros colectivos interesados que promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte.”

Se configura como un órgano legislativo dependiente del Consejo Superior de Deporte, regulándose a partir de estatutos propios.

Estas federaciones se componen de un presidente, elegidos entre los presidentes de las federaciones autonómicas y una asamblea general en la que es de obligatorio cumplimiento una serie de requisitos recogidos en el artículo 31-3, del Título III de la Ley 10/1990 del Deporte.

La realización de los estatutos de las Federaciones Deportivas se hacen de acuerdo a la Ley 10/1990 publicándose en el Boletín Oficial del Estado las modificaciones correspondientes.

Las funciones principales de las Federaciones Deportivas³ son:

- Coordinación con federaciones autonómicas para que no coincidan eventos.
- Desarrollo de disciplinas conforme a la Ley 10/1990.
- Planificación del calendario de competiciones deportivas de ámbito nacional.
- Evitar el consumo de sustancias que estén prohibidas realizando una actuación conjunta de las Comunidades Autónomas y el Estado.
- Representación en competiciones internacionales.
- Control de subvenciones a organizaciones deportivas.

Existe una Federación Deportiva para cada deporte en la cual las asociaciones tienen que estar inscritas en el Registro de Asociaciones Deportivas teniendo que solicitar permiso del Consejo Superior de Deportes para la inscripción en registros internacionales.

El patrimonio de estas federaciones se compondrá de subvenciones estatales, legados, herencias, premios, donaciones, préstamos y créditos concedidos y los beneficios procedentes de sus actividades y patrimonio.

Para que las Federaciones Deportivas puedan aprobar presupuestos deficitarios es necesaria la supervisión del Consejo Superior de Deportes, gestionando ellas mismas su presupuesto y patrimonio

Si se produce una disolución el consejo es el encargado de repartir sus bienes patrimoniales y se debe comunicar al mismo para la organización de competiciones internacionales.

³ Artículo 33-1, del Título III de la Ley 10/1990 del Deporte

1.3 Las Sociedades Anónimas Deportivas

Las Sociedades Anónimas Deportivas se crean por Real Decreto 1251/1999, de 16 de Julio, aportando la definición de las mismas en el artículo 1-1 de la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas: “Los clubes, o sus equipos profesionales, que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal deberán ostentar la forma de sociedad anónima deportiva en los términos y en los casos establecidos en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, las disposiciones transitorias del Real Decreto 1084/1991, de 5 de julio, y en el presente Real Decreto.”

Hay que tener en cuenta que hay clubes de primera y segunda división como el Real Madrid Club de Fútbol, Futbol Club Barcelona o Athletic Club de Bilbao que no son sociedades anónimas deportivas. La ley 10/1990 del Deporte en cuanto a este aspecto dispone: “Los Clubes que, a la entrada en vigor de la presente Ley, participen en competiciones oficiales de carácter profesional en la modalidad deportiva del fútbol, y que en las auditorías realizadas por encargo de la Liga de Fútbol Profesional, desde la temporada 1985-1986 hubiesen obtenido en todas ellas un saldo patrimonial neto de carácter positivo, podrán mantener su actual estructura jurídica, salvo acuerdo contrario de sus Asambleas”.

Los clubes deben adaptarse a las normas contables de las Sociedades Anónimas Deportivas y existe un trato preferencial con los equipos de fútbol que no tengan pérdidas aunque actualmente son muy pocos los que consiguen tener beneficios.

2.1 Distinción entre liderazgo y dirección

La responsabilidad de que se cumplan los objetivos generales de la empresa y de que todos los integrantes de la empresa contribuyan a la materialización de estos objetivos es función de los directivos y su capacidad de liderazgo.

A modo de introducción es necesario realizar una distinción entre liderazgo y dirección ya que son términos que muchas veces pueden llegarse a solapar o confundir.

En cuanto al liderazgo, según John C. Maxwell ⁴ es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Según el *Manual de Liderazgo* de Bernard Bass, el liderazgo es “una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes. Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo”.

Un líder por tanto, es aquella persona que es capaz de persuadir a otras en sus opiniones, aptitudes, decisiones o acciones sin necesidad de ser un directivo, es decir, sin necesidad de poseer ningún tipo de autoridad, simplemente teniendo la característica intrínseca de liderar un grupo.

La dirección es “el conjunto de funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o grupos en sus relaciones con sus subordinados que forman la estructura administrativa”. (Henry H. Albers, 1980).

Otro concepto de dirección es “el proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas, y esto a través de la comunicación”. (Hamptom, D.R.2000)

En cuando a la dirección, en definitiva tiene como objetivo la influencia de los altos cargos en la coordinación e integración de todos los miembros de una organización, por medio de diferentes mecanismos, con vistas a la consecución de los objetivos y metas de dicha organización.

⁴ Escritor, coach y conferencista que ha escrito más de 80 libros, que se centran principalmente en el liderazgo

John Kotter ⁵ nos da otro punto de vista a cerca de la distinción entre liderazgo y dirección, explicando que el liderazgo es una adaptación al futuro y al cambio, mientras que la dirección es una adaptación a la complejidad de las empresas.

2.2 El liderazgo según Kurt Lewin

Para hablar de liderazgo se parte de dos premisas básicas:

1. No todas las personas que son líderes son las que están mejor capacitadas para llevar a cabo el liderazgo en un grupo.
2. Una persona que es buen líder para un grupo no tiene por qué serlo para otro grupo.

2.2.1 Los tipos de liderazgo según Kurt Lewin

Kurt Lewin⁶ realizó la teoría del liderazgo en el ámbito de la psicología social, distinguiendo cinco tipos de liderazgos. Lewin en un principio solo reconoció tres tipos pero posteriormente añadió otros dos.

2.2.1.1 Liderazgo delegativo (laissez-faire)

Ejercer un liderazgo delegativo se puede asemejar a ser un líder invisible, un administrador que asigna tareas a diferentes personas normalmente motivadas que requieren pautas para realizar su trabajo de manera efectiva.

“Laissez-faire” se podría interpretar como “dejar hacer”, es decir, que el líder delegativo no debe intervenir en el trabajo pero en realidad se tiene que enfrentar a diversas situaciones en las que debe actuar como su rol de líder, ya que si se hace caso omiso o no interviene en las tareas no se van a poder efectuar de manera exitosa.

“Dejar hacer” en este tipo de liderazgo significaría que a los subordinados se les da responsabilidad y posibilidad de tomar decisiones.

Lewin considera que este tipo de liderazgo es el menos eficaz porque puede conllevar falta de consistencia y productividad ya que en muchas ocasiones es necesario que el líder participe de forma más activa y tenemos como premisa que los trabajadores están motivados y capacitados, si no lo estuvieran este tipo de liderazgo sería un completo fracaso.

⁵ Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y escritor estadounidense, considerado una autoridad en el campo del liderazgo empresarial y el cambio organizacional

⁶ Psicólogo alemán, nacionalizado estadounidense, uno de los principales miembros de la escuela de la Gestalt, reconocido como el fundador de la Psicología social moderna

2.2.1.2 Liderazgo autocrático

En este tipo de líder se destaca su carácter intervencionista el cual se comunica de manera unidireccional con sus subordinados, es decir, que no tiene en cuenta las opiniones de los mismos sino que solo le interesa realizar peticiones y pautas y que se siga el protocolo que dicte.

También destaca el carácter controlador y de este líder ya que está constantemente pendiente de que sus órdenes se lleven a cabo. También es importante el carácter de superioridad que adopta este líder ya que monopoliza las decisiones sin tener en cuenta a ningún trabajador jerárquicamente inferior.

Este tipo de líder tiene éxito entre los trabajadores que no saben cómo desarrollar las tareas que se les manda, es decir, que no consiguen adaptarse por sí mismos y necesitan constantemente que les digan lo que tienen que hacer. Los trabajadores que estén muy preparados no funcionan bien con este tipo de liderazgo y pueden llegar a desmotivarse, por lo que no es efectivo para estos perfiles.

Lewin insiste en que a pesar de que aparentemente es un tipo de liderazgo negativo, no siempre se genera un entorno desagradable ya que estos líderes no suelen entrometerse en las tareas y los subordinados tienen cierta libertad siempre que se cumplan los requisitos de eficiencia, aunque si el carácter autoritario es muy fuerte cabe la posibilidad de que se produzca una “revolución” por parte de los trabajadores.

2.2.1.3 Liderazgo democrático

El líder democrático se caracteriza por llevar a cabo una comunicación bidireccional, es decir, que este líder sí que tiene en cuenta las opiniones de los subordinados y las decisiones se toman de mutuo acuerdo. En este liderazgo es importante tener en cuenta el feedback o comunicación entre los diferentes grupos de trabajadores a la hora de tomar decisiones.

Este liderazgo funciona entre trabajadores preparados que no estén demasiado motivados. Esta motivación se consigue haciendo sentir a los empleados que forman parte de una organización que les tiene en cuenta y que son parte fundamental para el éxito de la misma.

Los líderes toman las decisiones en consecuencia a un debate colectivo. Este líder lleva a cabo un rol de experto aconsejando a los trabajadores e interviniendo en las decisiones finales cuando resulte imprescindible.

Este liderazgo es el preferido globalmente por delante de los anteriores pero tiene el riesgo de perder eficiencia debido a que se toman colectivamente las decisiones.

2.2.1.4 Liderazgo transaccional

El líder transaccional tiene prioridad en los objetivos y para conseguirlos actúa con un rol motivador castigando o recompensando a los subordinados en función del interés puesto en el trabajo y de la eficiencia en la realización de las tareas.

Este liderazgo funciona con trabajadores que buscan una motivación intrínseca ligada a la tarea y en procedimientos largos y pesados. El líder transaccional se centra en la distribución de recompensas para facilitar a los trabajadores alcanzar dicha motivación.

Este liderazgo deja de funcionar cuando no se alcanzan los objetivos y cuando el ambiente grupal se daña por la competitividad entre las recompensas que reparte el líder.

Entre las metas de este liderazgo podemos destacar que el principal objetivo es estabilizar la organización, a través del feedback entre directivos y empleados.

El rendimiento se mide en objetivos que se deben comunicar a los empleados siendo estos responsables de su cumplimiento, recompensándose o castigándose en función de su consecución y teniendo en cuenta que los errores serán gestionados por los líderes, quienes pueden tomar medidas correctivas inmediatas.

Uno de los objetivos más importante del líder es dejar en claras las condiciones para que los subordinados cumplan los objetivos y uno de los objetivos más importantes del empleado es hacer lo que el líder diga que se debe hacer.

Este liderazgo tiene a su vez una serie de características:

- La principal característica del liderazgo transaccional es la transacción entre líder y subordinado. El líder identifica los deseos y necesidades de los empleados y posteriormente les explica como satisfacerlos siempre que cumplan con los objetivos.
- Las relaciones son temporales e impersonales, centrándose en el corto plazo a la hora de realizar tareas.
- Este corto plazo es efectivo ya que es duradero en la medida que se realiza el intercambio, por lo que carece de una permanente lealtad. A lo largo de la historia se puede observar múltiples casos de duraciones cortas de jugadores en clubes ya que se mueven diversos intereses, siendo el interés económico el principal motor de estas movilizaciones.
- El trabajo es algo que se valora y se tiene en cuenta en gran medida.
- Los trabajadores deben seguir las directrices del líder para alcanzar los objetivos.

- Los incentivos son diferentes en cada parte ya que los trabajadores realizan sus tareas con el fin de recibir un salario para mantener un adecuado nivel de vida u otros tipos de recompensa, en nuestro caso, recompensas como la titularidad en los partidos importantes y el directivo aspira a que el empleado cumpla con su tarea y lleve a cabo proyectos o trabajos que no puede realizar por sí mismo.
- El líder transaccional se centra en el presente y a través sus características permite conseguir que la organización sea eficiente.
- Al existir una comunicación directa de lo que se espera de cada uno de los empleados y de los objetivos que deben cumplir, la confianza de los mismos se ve incrementada y en consecuencia, también la del líder.
- Otros valores que emergen en este tipo de liderazgo es el respeto por el compromiso, el valor cuantitativo y cualitativo de los resultados y el orden.
- También cabe destacar que en este liderazgo es muy importante las críticas constructivas, la retroalimentación, y cualesquiera otras acciones que lleven a conseguir mejoras para el cumplimiento efectivo de los objetivos.

2.2.1.5 Liderazgo transformacional

Este líder se centra en la motivación del grupo pero sin dejar de lado el buen desempeño de la tarea. Se busca la consecución de los objetivos del grupo sin dejar de lado los objetivos generales de la organización.

Este liderazgo tiene éxito cuando los subordinados no tienen excesivo conocimiento ni motivación ni existe una elevada presión a la hora de alcanzar los objetivos.

2.3 Estilos de dirección y liderazgo

Existen multitud de estudios acerca de los estilos de dirección y liderazgo por lo que se va a realizar una recopilación y explicación de los que se han considerado más destacables.

2.3.1 Los estilos de liderazgo según Rensis Likert

Rensis Likert desarrolló su modelo clasificando los estilos de liderazgo en cuatro tipos según el líder ejerce su autoridad:

- **Autoritario explotador o coactivo:** El jefe no tiene la suficiente confianza con sus empleados, se torna arbitrario y autocrático, amenazando y castigando. Apenas existe trabajo en grupo ni comunicación. La falta de fe del director ocasiona inhibición, sumisión, dependencia y desmotivación en los trabajadores aunque la toma de decisiones es más rápida. Se manifiesta normalmente en empresas con poca tecnología y mano de obra poco especializada e intensiva.
- **Autoritario benevolente:** El jefe es más permisivo que en el estilo autoritario y tiene más confianza en sus trabajadores. Existe alguna delegación y los empleados pueden consultar a sus superiores pero sigue habiendo cierta sumisión y desmotivación aunque en menor medida que en estilo coactivo. Se da en organizaciones con cierta tecnología siendo la mano de obra más especializada.
- **Consultivo:** Debido a que el director quiere seguir teniendo el poder de decisión, tiene más fe y confianza en sus empleados pero no es completa. Se trabaja en grupo, las estrategias y los objetivos son tema de discusión previa y empieza a surgir una comunicación desde los empleados a los superiores, es decir, de abajo a arriba. Aumenta el nivel de motivación y se usa generalmente en empresas organizadas y en el sector servicios.
- **Participativo:** El jefe tiene confianza completa en los empleados, siendo totalmente democrático y favoreciendo la participación de todas las personas implicadas en la empresa con la toma de decisiones. Existe mayor motivación y una notable red de comunicación. Las consecuencias empiezan a ser positivas creando sentimientos de interdependencia y seguridad colectiva. Este estilo se encuentra en empresas especializadas y con un alto nivel tecnológico.

Las principales diferencias entre los cuatro estilos desarrollados por Likert se pueden esquematizar en el siguiente cuadro.

Tabla 1.1 Los estilos de liderazgo de Likert

Variables	Autoritario explotador o Coactivo	Autoritario Benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso de Decisión	Centralizado o teniendo el jefe total poder de decisión	Centralizado sin apenas delegación de decisiones	Existe delegación y participación de las personas	Descentralizado y con delegación
Relaciones Inter-personales	Prima la desconfianza unos con otros	Empieza a existir cierta condescendencia	Se trabaja en equipo y se forma una organización informal.	Se trabaja en equipo, existiendo mayor motivación y confianza
Sistema de Comunicaciones	Precario	Prevalen las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (horizontales y ascendentes)	La información se comparte y existe una entramada red de comunicación
Sistemas de Recompensa	Mucha disciplina y castigos, raramente se recompensa	Menor arbitrariedad en los castigos, existiendo algunas recompensas salariales y sociales	Se dan más recompensas materiales con frecuentes recompensas sociales	Se dan más recompensas sociales. Con frecuentes recompensas materiales y salariales

Fuente: Navas y Guerras

2.3.2 La teoría X y la Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor⁷ distingue entre dos enfoques distintos en cuanto a la dirección y el trabajo, identificando posiciones extremas en cuanto a la manera en cómo el directivo observa que se comportan los miembros de su organización como personas humanas y en consecuencia la forma en que se les debe motivar y dirigir:

Teoría X:

Se basa en el taylorismo y tiene una serie de características:

- El ser humano es por naturaleza perezoso, poco ambicioso y no quiere trabajar.
- Las personas buscan su propia seguridad por lo que huyen del cambio y evitan responsabilidades.
- La única motivación del trabajador es el dinero, es decir, priman los incentivos económicos.
- Se debe realizar un exhaustivo control del trabajador mediante presiones y castigos.
- Existe contradicción entre los objetivos individuales y los de la organización.
- Las organización debe ser estructurada y planificada conteniendo una dirección que indique de manera clara qué, cómo y cuándo realizar las tareas.

Esta teoría es una concepción tradicional que aboga por una autoridad formal infravalorando al trabajador como ser humano.

Teoría Y:

Se basa en una concepción más moderna del trabajo con las siguientes características:

- No existe contradicción entre los objetivos individuales y los de la organización
- Las personas no rechazan el trabajo si no que buscan la satisfacción y el disfrute en él.
- Se ejerce el autocontrol por parte de los trabajadores

⁷ Economista de Estados Unidos, profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT de Administración y presidente del Antioch College

- Las personas no evaden la responsabilidad sino que la buscan.
- La motivación no es solo económica siendo la satisfacción personal un factor principal.
- La creatividad, la imaginación y el ingenio son cualidades que ayudan a solucionar los problemas de la empresa.
- Se produce un flujo de formación, información y confianza a los empleados con vistas a su participación en la toma de decisiones.

Esta teoría descansa en una concepción que aboga por la unión entre el autocontrol y el control de la dirección. La dirección facilita las condiciones necesarias para que los objetivos personales se compatibilicen con los organizativos

La Teoría Y, en comparación con la Teoría X, concibe un estilo de dirección participativo y democrático, apostando por la descentralización, la delegación y permitiendo la consulta entre trabajadores y superiores.

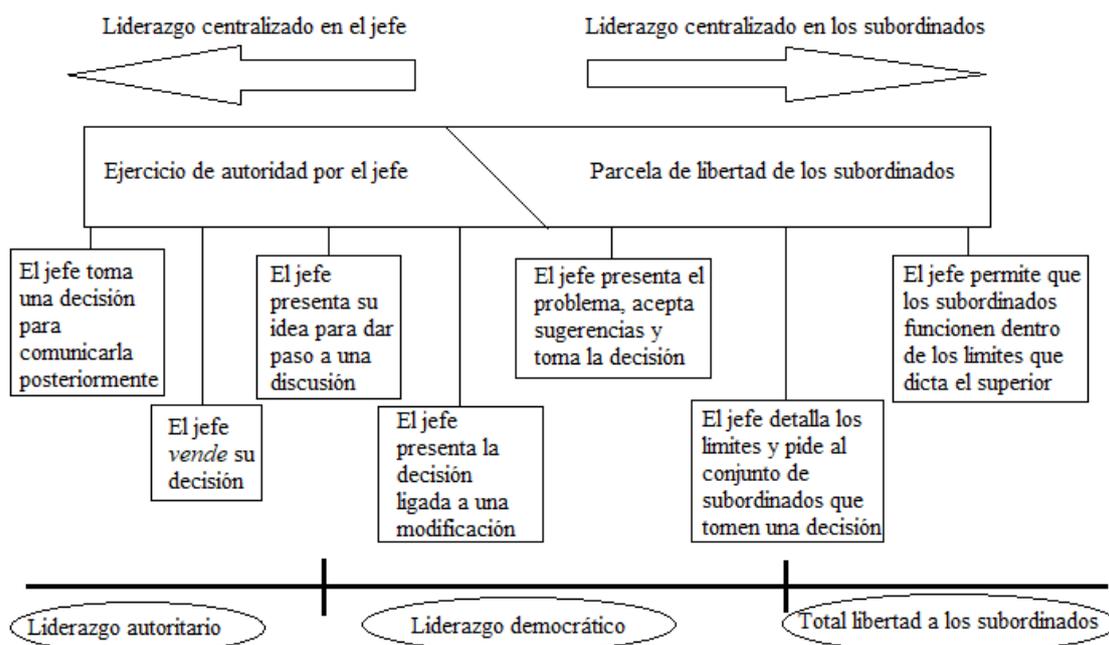
2.3.3 El enfoque contingente de Tannenbaum y Schmidt

Para estos dos autores, los estilos de liderazgo varían en función del entorno económico y social, del grado de libertad con que se toman las decisiones, de la situación de poder por la posición que sustenta el líder, de su capacidad y experiencia de sus subordinados, de las características organizacionales y de las características personales de quienes llevan a cabo estos estilos.

El modelo define siete estilos de liderazgo en función del grado de delegación de autoridad o libertad en la toma de decisiones que van del estilo totalmente autocrático, en donde el líder únicamente informa a sus seguidores y el mismo toma todas las decisiones, hasta el estilo participativo que permite a los seguidores tomar decisiones siguiendo ciertas normas.

En el siguiente cuadro se mostrará un esquema de este enfoque contingente para posteriormente explicar los diferentes estilos de liderazgo.

Gráfico 1.1 El liderazgo según el enfoque contingente



Fuente: Navas y Guerras

Primeramente se debe considerar el estilo de liderazgo preferido del jefe en referencia a su autoridad y a la libertad que ostentan sus subordinados.

En segundo lugar, cuanto más experimentados estén los subordinados y más deseos de participar tengan menos necesitan la intervención del líder.

El entorno y las características de la organización también se tornan factores importantes para la elección del tipo de liderazgo conveniente. La participación del grupo dependerá de lo estructurada que esté la tarea, del tamaño del sector, el ambiente en el trabajo, el tiempo invertido en la toma de decisiones o la tecnología existente.

Los estilos de liderazgo no solo influyen en las estrategias, sino en la puesta en práctica de esta, pudiendo ocasionar fracasos directivos si no se identifican con la estrategia por lo que vamos a ver distintas relaciones entre liderazgo y estrategia.

2.4 Relación liderazgo y estrategia

Este enfoque estratégico del liderazgo supone relacionar el liderazgo con los resultados. Se buscan las habilidades y la atribución directiva necesarias para conseguir resultados empresariales. Estos resultados se pueden medir con distintos indicadores como pueden ser:

- La fidelización de los clientes
- La seguridad en el trabajo
- La rentabilidad de las inversiones
- El rendimiento deportivo y económico

2.4.1 Relaciones estrategia-liderazgo según Hofer, Murri, Charan y Pitts

Hofer, Murri, Charan y Pitts realizaron una matriz que relacionaba el liderazgo y la estrategia con la posición competitiva y el atractivo de la industria, dos factores claves para analizar el entorno competitivo y la viabilidad de entrada en el sector.

Gráfico 1.2 Matriz liderazgo-estrategia

		POSICIÓN COMPETITIVA		
		Fuerte	Media	Débil
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Alto	Crecer o invertir intensivamente Entrepreneur maduro	Crecer o invertir selectivamente Entrepreneur planificador	Desinvertir Entrepreneur
	Medio	Crecer o invertir selectivamente Planificador sofisticado	Generación de beneficios Planificador orientado a los beneficios	Cosecha Especialista en relanzamiento
	Bajo	Generación de beneficios Director profesional	Cosecha Experto en reducción de costes	Cosecha Liquidador profesional

Fuente: Hofer, Murri, Charan y Pitts

Cabe recalcar que hablar de ``*entrepreneur*`` es lo mismo que hablar de emprendedor, es decir, una persona que quiere crear su propio negocio o realizar un proyecto de la manera más rentable posible, siendo el mismo un término acuñado por estos autores y por otros como es el caso de Ibrahim y Kelly los cuales veremos posteriormente.

Este modelo nos muestra el estilo de liderazgo más adecuado para la posición estratégica lo cual implica que sea necesario que estrategia y estilo estén unidos coherentemente, es decir, que en función de la estrategia que se quiere llevar a cabo se va a necesitar un estilo de liderazgo concreto para que pueda tener éxito cuando se lleve a cabo su ejecución.

Por ejemplo, una empresa que ocupa una posición competitiva fuerte en una industria con atractivo medio, la estrategia que mejor se adapta a esa situación es crecer o invertir selectivamente, siendo el estilo de liderazgo recomendado el líder planificador sofisticado.

Es evidente que no todos los directores o líderes son capaces de cambiar su estilo o forma de ser para que la estrategia sea efectiva y en ocasiones es difícil modificarlo pero esta matriz nos ayuda a identificar estos estilos para que cada estrategia este unida con el líder adecuado.

2.4.2 Relaciones estrategia-liderazgo según Ibrahim y Kelly

Ibrahim y Kelly también quisieron establecer relaciones entre el estilo de liderazgo y estrategia, las cuales se muestran en la tabla 1.2.

Estos autores consideran que existen cuatro tipos de estilos dirección-liderazgo:

- Entrepreneur o emprendedor
- Profesional
- Care-taker
- Visionario

A estos estilos se les relaciona con el tipo de estrategia que sigue la dirección de la empresa y las características de cada tipo de liderazgo, es decir cada tipo de líder es apto o válido para una o varias estrategias como se recogen en la siguiente tabla.

Tabla 1.2 Liderazgo y estrategia según Ibrahim y Kelly

	Dirección de la empresa	Características del estilo de liderazgo
1. Entrepreneur o emprendedor	Crecimiento	Creativo, innovador, extravertido, intuitivo, arriesgado, motivado, optimista...
2. Profesional	Cosecha o crecimiento sostenible	Conformista, hombre de equipo, conservador, maduro, burocrático, estable, acepta cambios pequeños, precavido...
3. Care-taker	Estabilidad	Calculador, fuerte, egoísta, dominante, orientado hacia las prioridades, dogmático, eficiente, legalista...
4. Visionario	Supervivencia	Analítico, asume riesgos, fuerte, flexible en la asignación de recursos, exigente, espíritu de ganador, calculador...

Fuente: Navas y Guerras

El termino ``*Care-taker*`` se asemeja a resolutor de problemas, es decir, a la persona encargada de resolver las diferentes situaciones controvertidas que puedan tener lugar en la empresa.

Cabe recalcar que una determinada estrategia, para ser puesta en marcha exitosamente, requiere un estilo concreto, por lo que también es necesario adecuar la estrategia al estilo de liderazgo ya que este influye de manera significativa en la implantación de la estrategia.

2.5 Las actividades del liderazgo en la implantación estratégica

A parte de las relaciones explicadas anteriormente, el papel que juega el estilo de liderazgo en la puesta en práctica de la estrategia se torna muy importante. El estilo debe gestionar los cambios en la organización cada vez que sea necesario, por lo que el papel de líder en una organización se puede describir a través de algunas actividades que debe realizar para que su función sea desempeñada exitosamente.

2.5.1 Fijar la orientación básica de la empresa

Llevar a cabo un buen liderazgo requiere planificar a largo plazo creando estrategias bien estructuradas en las que se especifique claramente el negocio, la cultura corporativa del mismo o la tecnología con la que se va a trabajar. En términos más generales el liderazgo debe crear la visión de la empresa, es decir, la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro muy lejano. Para Hamel y Prahalad (1990) esta visión debe reunir tres características básicas:

1. Incluir la idea profunda de triunfo en el futuro muy lejano
2. Ser estable a lo largo del tiempo
3. Merecer el esfuerzo y compromiso del personal en su consecución

Cuando esta visión es aceptada por la globalidad de la organización y está bien definida da lugar a que se pueda realizar una buena orientación del futuro de la empresa a largo plazo conllevando a su vez una buena definición de la misión y los objetivos, promoviendo la motivación, compromiso, comunicación y participación de los trabajadores.

Una buena visión necesita sacar el máximo partido al entorno para que los grupos que integran la organización posean un efectivo conocimiento de la misma y a la vez, que este conocimiento se integre en la propia organización.

2.5.2 Diseño de la organización

El líder también debe implicarse en el diseño de la organización, evaluando el funcionamiento de la misma y cambiando las estructuras organizativas si fuese necesario para que la implantación de las estrategias y la visión resulten exitosas.

El líder por sí solo no puede llevar a cabo todos los cambios por lo que el resto de dirección debe promover y ayudar en la ejecución de estos cambios, aportando flexibilidad y creando un ambiente interno capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

Un buen diseño de la organización se torna más importante si cabe en los entornos muy variables y con numerosos cambios, que se intercambian productos con ciclos de vida muy cortos y en los que se debe innovar constantemente para llevar a cabo un crecimiento sostenible.

2.5.3 Inculcar una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético

El liderazgo busca el compromiso de todos los individuos que forman la organización y para ello, este tiene que poseer la capacidad de hacer que los empleados trabajen con vistas a alcanzar la excelencia o éxito empresarial siempre bajo la premisa de comportamientos y actitudes éticas y respetuosas.

El líder debe brindar su apoyo a todos los miembros de la organización, y en especial a aquellos que sean creativos y aporten nuevas formas de actuar dentro de la empresa y que estas impliquen una mejora visible. A tal fin, se debe fomentar la imaginación y dar voz a estos empleados, a la vez que en muchos casos, si anteriormente han sido efectivos, incrementarles la responsabilidad ya que muchas veces estas personas son consideradas como problemáticas pero realmente son piezas clave para que cualquier empresa alcance el éxito.

La creatividad tiene que ser compensada de alguna manera, ya sea con incentivos de tipo económico, o si el personal lo valora o lo requiere, con otros incentivos como los sociales o psicosociales para que estén estimulados y puedan ayudar a alcanzar nuevos logros, sirviendo a la vez de referencia para otros miembros de la organización.

No solo los líderes deben promover los comportamientos respetuosos, si no que la dirección también, creando conductas éticas que posteriormente sean probablemente imitadas por los demás miembros. Para ello debe haber una sólida cultura empresarial y una función muy complicada para los líderes en algunos casos es el cambio de cultura cuando fuera requerido, función que debe ser complementada con la ayuda de la dirección y la participación de todos los integrantes de la organización.

2.5.4 Gestión de las presiones políticas

En toda organización divergen distintos intereses por lo que la dirección está sometida a distintas presiones por parte de otros grupos de intereses ligados a la empresa como pueden ser proveedores, clientes, accionistas, entidades públicas etc...

En este caso el líder debe saber qué motiva a estos grupos de interés, quienes son los competidores, quienes son posibles aliados para poder evitar problemas futuros e intentar que los objetivos de la organización y de estos grupos converjan. Los líderes deben poseer habilidades políticas para buscar acuerdos y a su vez estos líderes deben ser apoyados por la dirección y los

demás miembros participativos en las estrategias y planes de futuro para que estas habilidades se utilicen de manera eficiente y se reflejen en buenos resultados en las relaciones con otros grupos.

En los primeros años en los que se va formando la organización y cuando se empiezan a generar cambios, estas presiones políticas tienen mayor incidencia y los líderes deben conseguir que la organización se sobreponga a todos los problemas venideros y consiga sobrevivir y crecer.

Para llevar de manera adecuada estas presiones es necesario contar con una buena red de información y comunicación para que el líder tenga completo conocimiento acerca del presente de la empresa y para ello es necesario que el líder tenga contacto constante con todos los miembros y que esté al tanto de todas las novedades y de toda la información tanto pasada como

3.1 Biografía del Cholo Simeone

Para comenzar a hablar sobre el liderazgo de Diego Pablo Simeone y aplicar las teorías anteriormente explicadas es necesario conocer sus inicios y hacer un repaso de su biografía y su palmarés deportivo como entrenador de fútbol.

Nació el 28 de Abril de 1970 en Buenos Aires (Argentina). El apodo de Cholo proviene de su ex entrenador Victorio Spinotto con la edad de catorce años porque su potencial futbolístico le recordaba a Carmelo Simeone, exfutbolista del Club Atlético Boca Juniors en la Primera División de Argentina entre otros.

Comenzó a jugar en el Club Atlético Vélez Sarsfield debutando en la Primera División de Argentina el 13 de Septiembre de 1987, pasando a ser jugador profesional. En 1990 comenzó a jugar en el Pisa Calcio de Italia, en 1992 jugó en el Sevilla FC hasta 1994 que fichó por el Atlético de Madrid. En 1997 regresó a Italia para jugar en el Internazionale Milano y posteriormente, en 1999-2000 tuvo la etapa más exitosa en el SS Lazio de Italia. En 2003, fichó nuevamente por el Atlético de Madrid hasta el 2005 que volvió a Argentina para ser jugador del Racing Club de Avellaneda y en 2006 se retiró del fútbol profesional en dicho equipo.

Cabe recalcar que, entre 1988 y 2002 fue jugador internacional con la selección de fútbol de Argentina. Debutó a los 18 años y consiguió ganar la Copa América en 1991 y 1993. En 1994 jugó en la Copa Mundial de Fútbol en Estados Unidos y consiguió medalla de plata en 1996, en los Juegos Olímpicos de Atlanta.

El Cholo destacaba en la posición de centrocampista por su técnica, actitud y visión de juego, pero, a parte de un gran jugador, tiene un gran palmarés como entrenador que posteriormente estudiaremos.

Debutó como entrenador en 2006 liderando al Racing Club de Avellaneda, equipo argentino en el cual fue ya fue jugador. En 2007 entrenó a Estudiantes de la Plata consiguiendo ganar el Torneo Apertura 2006. Más tarde dirigió el River Plate consiguiendo el Torneo Clausura en 2008 y en 2009 se fue a dirigir el San Lorenzo de Almagro logrando clasificarle para la Copa Sudamericana.

En 2011 entrenó a Catania, equipo italiano, el cual consiguió el objetivo de mantenerlo en la primera división de la Serie A de Italia, logrando no descender y ese mismo año volvió al Racing Club de Avellaneda.

El 23 de diciembre de 2011 pasó a ser entrenador del Atlético de Madrid. Empezó a hacer de este equipo un club más competitivo consiguiendo el 17 de Mayo de 2013 proclamarse campeón de la Copa del Rey. El 18 de Mayo de 2014 consiguió ser campeón de la Liga Española superando el record de puntos histórico en liga, 90 puntos conseguidos respecto de los 87 que el club consiguió en 1996, con lo que la temporada 2013-2014 fue la temporada con más éxitos deportivos hasta la actualidad desde que el Cholo Simeone lidera este club.

A continuación se va a realizar un pequeño esquema sobre el palmarés que ha obtenido Diego Simeone como jugador y como entrenador.

3.1.1 Palmarés como jugador:**Campeonatos nacionales:****Tabla 2.1 Campeonatos nacionales de Diego Simeone como jugador**

Competición ganada	Equipo	Año
Liga Española	Atlético de Madrid	1996
Copa del Rey	Atlético de Madrid	1996
Liga Italiana	SS Lazio	2000
Copa de Italia	SS Lazio	2000
Supercopa de Italia	SS Lazio	2000

Fuente: Elaboración propia

Copas internacionales:**Tabla 2.2 Copas internacionales de Diego Simeone como jugador**

Competición ganada	Equipo	Año
Copa América	Selección argentina	1991
Copa Confederaciones	Selección argentina	1992
Copa Artemio Franchi	Selección argentina	1993
Copa América	Selección argentina	1993
Copa de la UEFA	Inter de Milán	1998
Supercopa de Europa	SS Lazio	1999

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Palmarés como entrenador:**Campeonatos nacionales:****Tabla 2.3 Campeonatos nacionales de Diego Simeone como entrenador**

Competición ganada	Equipo	Año
Campeonato Apertura	Estudiantes LP	2006
Campeonato Clausura	River Plate	2008
Copa del Rey	Atlético de Madrid	2012
Primera División	Atlético de Madrid	2013/14
Supercopa de España	Atlético de Madrid	2014

Fuente: Elaboración propia

Copas internacionales:**Tabla 2.2 Copas internacionales de Diego Simeone como entrenador**

Competición ganada	Equipo	Año
UEFA Europa League	Atlético de Madrid	2012
Supercopa de Europa	Atlético de Madrid	2012

Fuente: Elaboración propia

3.2 Etapa del Cholo Simeone como entrenador en el Atlético de Madrid

Como hemos mencionado anteriormente el 23 de Diciembre de 2011, Diego Simeone pasó a formar parte del Atlético de Madrid como entrenador tras la destitución de Gregorio Manzano por la eliminación de la Copa del Rey y la mala puntuación en Liga. El 9 de Mayo de 2012 el Atlético de Madrid llegó a la final de la UEFA Europa League ganando por tres goles a cero al Athletic Club terminando ese año en quinta posición de la Liga Española. Ese mismo año también ganó la Supercopa de Europa, quedando en segunda posición de la Liga española en la temporada 2012-2013.

En marzo de 2013 renovó su contrato por cuatro temporadas para ganar la Copa del Rey el 17 de mayo de 2013 ante el Real Madrid, jugando en el Estadio Santiago Bernabéu, consiguió ganar en la prórroga uno a dos tras un empate a uno en los primeros noventa minutos. Fue una victoria muy importante para el club ya que hacía catorce años que no conseguían ganar a su mayor rival histórico en partidos oficiales.

En la temporada 2013-2014, el Atlético de Madrid perdió la Supercopa de España contra el Futbol Club Barcelona tras dos empates, uno a uno en el Calderón y cero a cero en el Camp Nou, por lo que al no conseguir meter gol en el campo contrario se quedaron fuera de la eliminatoria, tal como se efectúa la regla del gol de visitante.

En octubre de 2013 alcanzó los 100 partidos con el Atlético de Madrid, obteniendo un balance del 64% de partidos ganados y habiendo conseguido tres títulos. Acabó en segundo puesto de la Liga Española detrás del Futbol Club Barcelona y en Copa del Rey perdieron en semifinales con el Real Madrid.

Por primera vez en 17 años, el Cholo consiguió llevar al Atlético de Madrid a los cuartos de final de la Liga de Campeones o Champions League, la competición más prestigiosa a nivel Europeo. Eliminó al AC Milan anteriormente y consiguió eliminar al Futbol Club Barcelona y al Chelsea llegando a la final. Fue una final muy disputada en la cual la mala suerte hizo mella en el equipo rojiblanco, ya que el Real Madrid consiguió empatar en el último minuto tras un gol de córner de Sergio Ramos. En la prórroga el cansancio físico y el golpe de mala suerte hicieron que perdieran el partido. A pesar de esta derrota consiguieron proclamarse campeones de la Liga Española.

En la temporada 2014-2015 ganó la Supercopa de España contra el Real Madrid por dos goles a uno. En esta temporada el club llegó a las cien victorias con el Cholo como entrenador en un total de 156 partidos, teniendo un porcentaje de triunfos del 64,1%. Ese misma temporada consiguió ganar cuatro goles a cero al Real Madrid en liga, resultado que cabe destacar por su repercusión mediática.

El 28 de enero de 2015 perdió contra el Futbol Club Barcelona en cuartos de final de la Copa del Rey para que unos meses después le vuelva a eliminar el Real Madrid de la Champions League. Acabó la Liga Española con un tercer puesto y el 24 de Marzo de 2015 Simeone vuelve a renovar su contrato hasta 2020.

En la temporada 2015-2016 no consiguió ningún título pero se mantuvo en la lucha por el liderato de la liga, incluso consiguió ganar por tercera vez, el 27 de febrero de 2016, al Real Madrid en el Santiago Bernabéu en la Liga

española, convirtiéndose el Cholo en el primer entrenador del Atlético en la historia que lo logra. Además se convirtió en el equipo menos goleado en la historia de la Liga española esa temporada.

En la Champions League logró pasar a octavos de final, eliminó al PSV Eindhoven de Holanda en penaltis, en cuartos al Futbol Club Barcelona y en semifinales al Bayern de Múnich de Alemania, consiguiendo llegar a la final. En la final perdió contra el Real Madrid nuevamente en penaltis tras un partido muy disputado.

En las siguientes temporadas el Atlético de Madrid ha pasado una mala racha aunque se ha seguido manteniendo en puestos elevados de la Liga Española, publicándose el 5 de septiembre de 2017 la renovación del Cholo Simeone por dos temporadas más hasta el 30 de junio de 2020.

Actualmente el Atlético de Madrid se ha proclamado campeón de la UEFA Europa League, y ha quedado en segunda posición en la Liga Española, quedando por encima del Real Madrid.

3.3 Aplicación del liderazgo del Cholo Simeone a las teorías de dirección y liderazgo

Para comenzar a hablar sobre la dirección y liderazgo del Cholo Simeone es necesario encontrar su lugar en la jerarquía del club Atlético de Madrid. Para llevar a cabo esta situación realizaremos un organigrama del club y así veremos que rangos están por encima de él y cuáles son sus relaciones de subordinación.

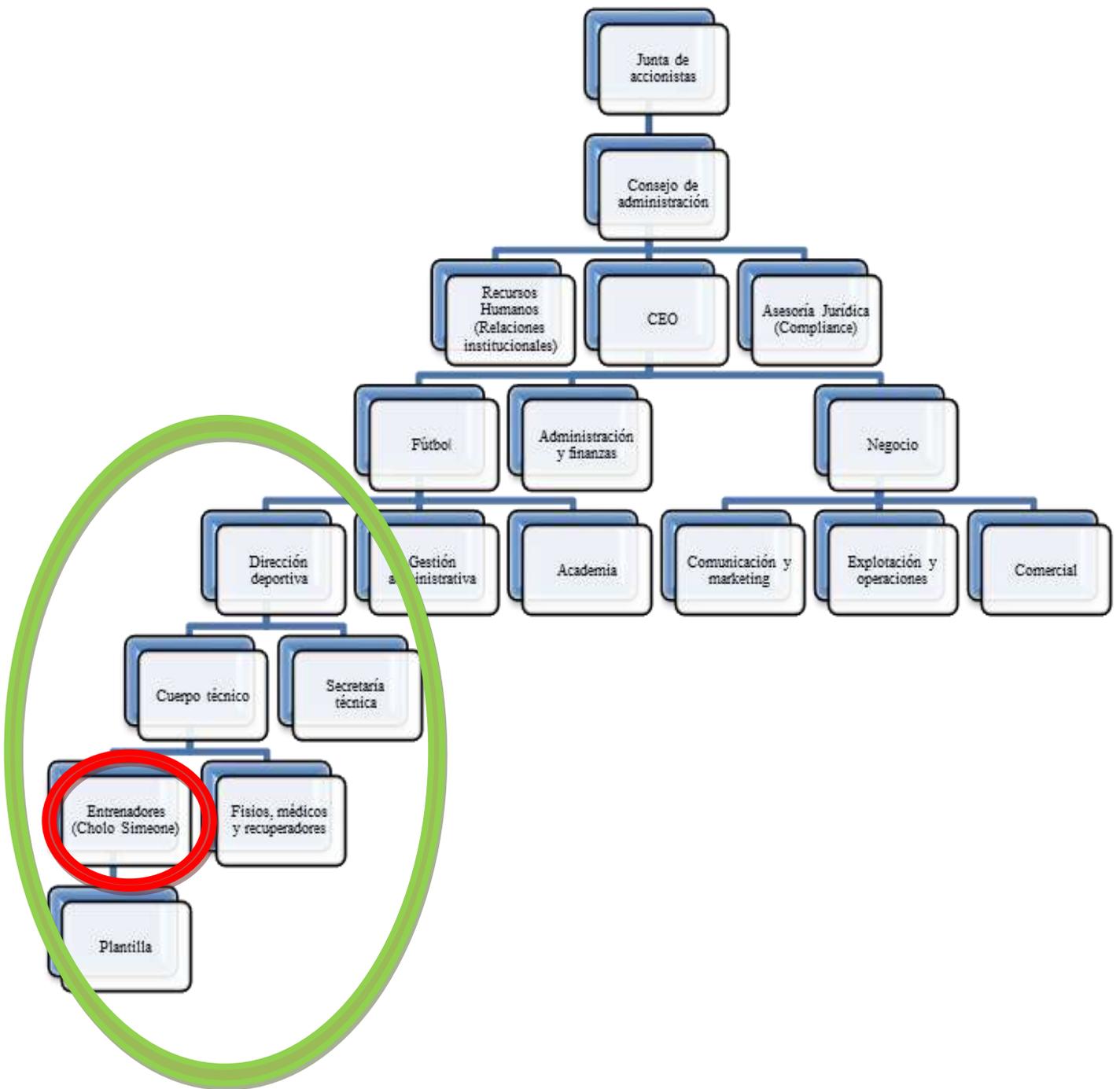
Antes de ver el organigrama hay que matizar algunos conceptos que pueden no estar claros para poder entender sus peculiaridades.

El *compliance* o cumplimiento normativo consiste en llevar a cabo procesos y políticas capaces de garantizar que los directivos, empleados y personal con vinculación en una empresa cumplan con el marco normativo de aplicación. Este marco normativo se compondría de leyes, reglamentos, políticas internas, compromisos con proveedores, clientes, terceros y ética en general.

El término CEO (*“Chief executive order”*) u “oficial ejecutivo en jefe” se refiere a la persona que es la mayor autoridad en la jerarquía operacional de una empresa u organización. La principal función del mismo es velar por la visión y estrategias de la empresa.

En el organigrama se van a diferenciar dos aspectos, con un círculo rojo el centro de nuestro estudio, el Cholo Simeone y con un círculo verde el ambiente que abarca el mismo ya que este entrenador se encarga de labores deportivas y ejerce funciones referentes a la organización y gestión deportivas, ámbito que queda separado de la dirección encargada de los temas económicos y financieros que trataremos en la segunda parte del trabajo.

Gráfico 2.1 Organigrama del club Atlético de Madrid



Fuente: Elaboración propia basado en <http://www.atleticodemadrid.com/>

La organización del club Atlético de Madrid expresada en el organigrama es muy importante para entender dónde nos hemos situado para analizar el liderazgo y la gestión deportiva; esto es, nos hemos centrado en la dirección deportiva, y más concretamente en la figura del técnico que lidera el equipo de fútbol.

Hay que entender que el rol del Cholo es ser un líder y motivador en el aspecto deportivo por lo que hay que diferenciarlo de un director financiero que quedan englobados en partes superiores del organigrama con mayor autoridad y jerarquía.

El Cholo puede tener ciertas responsabilidades e influencia en materia económica pero no es su tarea principal. Por ejemplo puede proponer fichajes y estos tienen un coste económico por lo que tiene cierta influencia en la estructura económica pero su función prioritaria es organizar una plantilla de jugadores y conseguir que estos tengan el mayor rendimiento posible.

Sobre todo hay que destacar que el club se divide en otras secciones como puede ser el área comercial o el área administrativa y a la vez hay diferentes negocios como pueden ser el voleibol, el baloncesto etc... Por lo tanto nosotros nos tenemos que centrar en el negocio del fútbol, que a su vez está influenciado y diferenciado con la gestión económica en general.

En esta diferenciación va a puntualizarse a lo largo de todo el trabajo debido a que la organización financiera y económica del club no es ejemplar y veremos que se encuentra en una mala situación pero eso no quiere decir que la gestión deportiva del Cholo, englobándose en esa parte remarcada en el organigrama, sea ineficaz.

En una empresa pueden existir unas partes que vayan bien y otras que vayan mal, unas que contribuyan mejor a la consecución de los objetivos y resultados y otras que menos. Por consiguiente, aunque esa pequeña parte del club vaya bien (el liderazgo del Cholo en la gestión deportiva) puede haber otras que no contribuyen de la misma manera.

En referencia a esto se puede citar una frase de Aristóteles, "El todo es más que la suma de las partes". Aunque una empresa sea una suma de partes existen valores intangibles que no se detectan a simple vista pero que sostiene los cimientos de una empresa. Estos cimientos han sido muy reforzados por el Cholo ya que su gestión ha conseguido dar nombre a un club que se encuentra en una mala situación, consiguiendo que se confíe en la viabilidad del mismo, afirmación que se sostiene con la reciente inversión china que se hará mención posteriormente, aunque desde el punto de vista global sea un club estancado económicamente.

Por lo tanto, una pequeña área de una organización junto con un buen uso del liderazgo puede tener efectos vitales para el futuro y porvenir de un club. Podríamos decir que el Cholo aporta al club valores, que a su vez refuerzan la imagen de marca y de la empresa a efectos de la viabilidad de cara al entorno a pesar de una mala situación económica y financiera.

3.3.1 El liderazgo según Kurt Lewin

Anteriormente en el apartado teórico 2.2.1 se habló del liderazgo de la mano de Kurt Lewin que realizó la teoría del liderazgo en el ámbito de la psicología social, distinguiendo cinco tipos de liderazgos. El liderazgo que sigue el Cholo Simeone es claramente el liderazgo transaccional.

Primeramente se va a explicar las razones por las cuales el liderazgo ejercido por el Cholo no se encuadra en los otros cuatro tipos de líderes para posteriormente describir los rasgos y características que este tiene como líder transaccional.

1. Ejercer un liderazgo delegativo se asemeja a ser un líder invisible, un administrador que asigna tareas a diferentes personas motivadas que requieren pautas para realizar su trabajo, y en nuestro caso, el liderazgo de un entrenador no es invisible y no se trata de una asignación individual de tareas sino que todos colaboran en una o varias tareas como puede ser, primordialmente ganar los partidos, y secundariamente dar un buen nivel en el terreno de juego, hacer efectivas jugadas ensayadas o defender un resultado favorable. Un entrenador no "deja hacer" sino que contribuye de manera activa a la consecución de los logros del equipo, no como un jugador más sino como un elemento más en el conjunto de un equipo que va más allá de 11 jugadores.
2. Ejercer un liderazgo autocrático exige una comunicación unidireccional con sus subordinados sin tener en cuenta las opiniones de los mismos sino que solo se sigue un protocolo, siendo este un liderazgo controlador y con carácter de superioridad. En un equipo de fútbol es necesaria la participación de todos los miembros del club, tanto de los jugadores, como del entrenador y el cuerpo técnico por lo que sí que se tienen en cuenta las opiniones de los jugadores y de otros miembros para poder alcanzar los objetivos. Los jugadores siguen pautas pero toman sus propias decisiones y no están sometidos a un exhaustivo control por parte de un superior ya que aunque no siempre sean decisiones que conlleven resultados efectivos, tienen libertad de acción. Los jugadores si saben cómo desarrollar las tareas que se les manda y se adaptan por sí mismos a las circunstancias del entorno, tales como encontrarse perdiendo en un partido importante y conseguir remontarlo por sus propios méritos.
3. Ejercer un liderazgo democrático requiere una comunicación bidireccional teniendo en cuenta las opiniones de los subordinados y tomándose las decisiones de mutuo acuerdo y teniendo en cuenta el feedback entre los diferentes trabajadores a la hora de tomar decisiones. Tras esto podríamos pensar que se ajusta a las características de un entrenador pero en este liderazgo los trabajadores no están motivados, y uno de los rasgos más importantes en un equipo de fútbol, sobre todo en el Atlético de Madrid, es la motivación de los trabajadores. Si bien en un equipo de futbol existe un debate y consenso colectivo para perseguir los objetivos también son muy importantes las motivaciones intrínsecas de cada jugador en particular. Actualmente con el Mundial de 2018

podemos observar estas motivaciones y objetivos individuales ya que a pesar de jugar en otro equipo que no es su club habitual, los jugadores persiguen objetivos similares e individuales que enlazan con los perseguidos dentro de su propio club.

4. Ejercer un liderazgo transformacional exige centrarse en la motivación del grupo sin dejar de lado el efectivo desempeño de la tarea, buscándose la consecución de los objetivos del grupo sin dejar de lado los objetivos generales de la organización, teniendo los subordinados poco conocimiento, motivación y poca presión a la hora de alcanzar los objetivos. En cuanto a la motivación ya se ha explicado en el liderazgo anterior que si es un aspecto muy importante en un equipo de futbol, y además los jugadores sí que están sometidos a presión debido a que tienen que jugar a un nivel elevado ya que si no lo más probable es que sean despedidos para jugar en equipos de peores categorías. Esta presión se sustenta a su vez en las elevadas cifras dinerarias que cobran actualmente los jugadores de futbol lo que les hace estar en constante tensión para alcanzar un nivel digno de la categoría en la que se hallan.

Centrándonos en el tipo de líder que engloba al Cholo, recordamos que el líder transaccional tiene prioridad en los objetivos y para conseguirlos actúa con un rol motivador castigando o recompensando a los subordinados en función del interés puesto en el trabajo y de la eficiencia en la realización de las tareas. En nuestro caso las recompensas son de tipo deportivo y no económico, tal como jugar de titular en partidos importantes u otras recompensas del estilo.

Si bien cabe recalcar que aunque las recompensas sean de tipo deportivo, también existen primas económicas. Estas primas no son responsabilidad del entrenador por lo que no se encuadrarían dentro del liderazgo ya que se reparten en función de los éxitos y actitudes individuales pero no por el entrenador, sino por la dirección de la empresa, en este caso del Atlético de Madrid u otras instituciones.

Este liderazgo funciona ya que los jugadores buscan una motivación intrínseca ligada a la tarea más allá de lo económico porque los ingresos económicos que tienen los futbolistas son muy elevados y buscan otro tipo de recompensas más personales y de superación. El líder transaccional, en este caso el Cholo, da recompensas no económicas para que los jugadores alcancen dicha motivación.

Esta motivación intrínseca es el elemento diferenciador más importante de este tipo de liderazgo con los demás, ya que a parte de los jugadores, el entrenador también tiene sus propias motivaciones y son esenciales para el buen hacer del club y para obtener los logros enmarcados en los objetivos generales, de la mano de los objetivos individuales y de esta motivación intrínseca.

Este liderazgo deja de funcionar cuando no se alcanzan los objetivos y cuando el ambiente grupal se daña por la competitividad entre las recompensas que reparte el líder. Si hay varios jugadores de buen nivel en el equipo, pueden desmotivarse ante favoritismos por parte del entrenador y dejar de funcionar el liderazgo que se ejerce.

Por otra parte, también puede dejar de estar motivada la plantilla si constantemente pierden los partidos y no ven mejoría.

3.3.2 Los estilos de liderazgo según Rensis Likert

Como vimos anteriormente en el desarrollo teórico de dirección y liderazgo, Likert desarrolló y clasificó los estilos de liderazgo en cuatro tipos según el líder hace uso de su autoridad. En el caso del Cholo Simeone, como entrenador de un equipo de fútbol, el estilo de liderazgo que le identifica es el consultivo.

Recordamos que en el estilo de liderazgo consultivo el director quiere seguir teniendo el poder de decisión, tiene fe y confianza en sus empleados pero no es completa. En nuestro caso, el Cholo Simeone quiere tener el poder de decisión, por ejemplo, de qué jugadores van a disputar como titulares y quienes serán suplentes o jugaran más tarde a lo largo de los 90 minutos que dura un partido. También quiere decidir conjuntamente con el resto del cuerpo técnico con competencia necesaria como los ojeadores deportivos sobre los jugadores que son posibles fichajes, o sobre jugadores nuevos que necesite el club incorporar, aunque posteriormente sea la dirección deportiva quien decide si invertir o no en estos fichajes.

El Cholo Simeone tiene fe y confianza en la plantilla pero evidentemente no es completa porque los jugadores pasan por rachas y no se puede depender de uno o varios jugadores, por lo que la confianza no es eterna. Si uno o varios jugadores tienen varios partidos malos cualquier entrenador les daría oportunidades a otros jugadores para que demuestren su talento, explicándose de esta manera que no existe una confianza completa y ciega por nadie por mucho que sea la estrella del equipo. Además el Cholo Simeone es un entrenador que se caracteriza porque constantemente realiza una rotación de jugadores y hace bastantes cambios, en particular dando oportunidades a los jugadores canteranos.

A cerca de esto último, el Cholo ha dado oportunidades a jugadores jóvenes que vienen de equipos jerárquicamente más bajos como Koke y Lucas Hernández, jugadores que tuvieron su oportunidad y actualmente son jugadores titulares del primer equipo. Estos jugadores son una ejemplificación de la afirmación anterior pero no solo estos, muchos han tenido oportunidades y se han ido a competir con otros equipos dando un buen nivel, consecuencia en parte de esta rotación de jugadores canteranos.

La plantilla trabaja en grupo ya que individualmente no se consiguen buenos resultados deportivos, y aunque el equipo tenga el mejor jugador del mundo si no se trabaja en grupo y se juega en equipo no se consigue el éxito.

Las estrategias y los objetivos son tema de discusión previa ya que los equipos de futbol previamente a jugar partidos importantes realizan entrenamientos y reuniones, estudiando tácticas y estrategias para sorprender al rival y realizar un mejor juego. La definición de objetivos y estrategias es constante ya que dentro de los propios partidos, es decir, antes del partido y en los descansos tras los 45 minutos iniciales, se renuevan estrategias, se implantan nuevas, se definen nuevos objetivos etc..

Esto se puede explicar con un ejemplo. Imaginemos que el Atlético de Madrid está jugando un partido importante y al descanso va ganando un gol a cero. Al descanso, es posible y a veces necesario cambiar la estrategia ofensiva por una estrategia defensiva, haciendo que los jugadores no jueguen tanto en la mitad del campo rival y pongan más atención en la defensa para mantener el resultado y poder ganar el partido.

Existe una comunicación desde los empleados a los superiores, es decir, de abajo a arriba pero también una comunicación descendente de superior a subordinado. Por ejemplo, si los jugadores en un partido tienen molestias físicas o detectan algún aspecto que pueda proporcionarles una ventaja se lo comunicaría al entrenador con plena libertad para que el mismo decida tras recibir dicha información. También los entrenadores realizan constantemente una comunicación descendente dando pautas y directrices a los jugadores tanto dentro de los partidos como en los entrenamientos.

Un equipo de fútbol se podría considerar una empresa organizada y el nivel de motivación es elevado, y más en un club como el Atlético de Madrid que destaca, no por el talento o nivel de los jugadores, sino por su entrega, valores y motivación que demuestran tener en el terreno de juego aunque aparentemente sean inferiores o con menor nivel que los rivales.

En la siguiente tabla vamos a ver la relación entre variables, estilo de liderazgo y el Cholo:

Tabla 2.5 Estilo de liderazgo y el Cholo

Variables	Consultivo	Entrenador (Cholo Simeone)
Proceso de Decisión	Existe delegación y participación de las personas	La plantilla participa en las decisiones en temas deportivos
Relaciones Inter-personales	Se trabaja en equipo y se forma una organización informal.	En el terreno de juego existen relaciones informales y se juega en equipo
Sistema de Comunicaciones	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (horizontales y ascendentes)	Existe comunicación de entrenador a jugadores y de jugadores a entrenador
Sistemas de Recompensa	Se dan más recompensas materiales con frecuentes recompensas sociales	Existen recompensas sociales como jugar de titular y materiales como primas económicas

Fuente: Elaboración propia basado en Navas y Guerras

En las decisiones existe delegación de autoridad en el terreno de juego debido a que tanto los capitanes como los jugadores, dependiendo de cómo está sucediendo el partido pueden tomar decisiones como cambios de posiciones o de planteamiento.

Sobre las relaciones interpersonales y las comunicaciones es indudable que no son las mismas que en una empresa que no se dedique al ámbito deportivo ya que aunque se deben seguir cánones de respeto y buena conducta, el lenguaje coloquial es lo que prima.

En cuanto al sistema de recompensas cabe destacar que existe un sistema de primas tanto por parte del club como por parte de instituciones superiores ya que dependiendo de los resultados deportivos se les da a los jugadores ciertas cantidades de dinero, pero el Cholo como líder también entrega otras recompensas como pueden ser la titularidad en un partido o dar más minutos de juego a los futbolistas.

3.3.3 La teoría X y la Teoría Y de MacGregor

El liderazgo del Cholo Simeone se encuadraría dentro de la Teoría Y de MacGregor ya que esta teoría se basa en una concepción más moderna del trabajo en contraposición con la teoría X que tiene un enfoque más tradicional. Recordamos que las características que tiene la teoría Y son:

- No existe contradicción entre los objetivos individuales y los de la organización. Los objetivos de la plantilla y del entrenador y directiva van de la mano, ya que se busca mayor reputación y rentabilidad económica y eso se logra a través de los objetivos individuales de los jugadores como marcar goles, jugar bien y obtener buenos resultados deportivos y títulos competitivos.
- Las personas no rechazan el trabajo si no que buscan la satisfacción y el disfrute en él. Los jugadores que se dedican al fútbol son en la gran mayoría personas que les ha gustado este deporte desde la infancia por lo que si además de obtener recompensas económicas para satisfacer sus necesidades, las obtienen a través de un deporte que siempre les ha gustado, el nivel de satisfacción y disfrute será muy alto.
- Se ejerce el autocontrol por parte de los trabajadores. Este autocontrol se lleva a cabo por los jugadores ya que existe una normativa que sanciona a los jugadores que carezcan de disciplina y ningún jugador profesional busca que le sancionen. Si no se lleva a cabo este autocontrol los jugadores pueden obtener penalizaciones tales como no jugar uno o varios partidos, e incluso, en algunos casos, no volver a jugar al fútbol si la infracción es muy grave.
- Las personas no evaden la responsabilidad sino que la buscan. Los jugadores de fútbol por naturaleza son ambiciosos, buscan mejorar y les gusta tener responsabilidad ya que una mayor responsabilidad conlleva intrínsecamente ser jugadores con nivel y que se sientan imprescindibles en la plantilla. Cabe decir que esta responsabilidad está repartida entre todos los jugadores de la plantilla ya que el portero tiene la responsabilidad de parar balones, los delanteros de meter goles, los defensas de evitar goles etc...

- La motivación no es solo económica siendo la satisfacción personal un factor principal. Los jugadores ven en el futbol una dedicación profesional que les aporta rentabilidad económica pero la motivación que buscan va más allá de lo económico, ya que la reputación juega un papel clave en la personalidad y objetivos de estos.
- La creatividad, la imaginación y el ingenio son cualidades que ayudan a solucionar los problemas de la empresa. En este caso, los jugadores con más creatividad y visión de juego suelen ser los mejores, ya que aportan un valor añadido al equipo. También las cualidades físicas son importantes ya que no solo es válido ser inteligente en el terreno de juego sino que ser rápido y estar bien físicamente es una condición necesaria para ser un buen jugador.
- Se produce un flujo de formación, información y confianza a los empleados con vistas a su participación en la toma de decisiones. Un futbolista debe estar bien formado constantemente porque al ser un deporte físico se necesita que este en forma. También necesitan información tanto de los jugadores como del entrenador para realizar un buen juego y si sienten que se les da confianza es más probable que jueguen mejor y con más motivación.

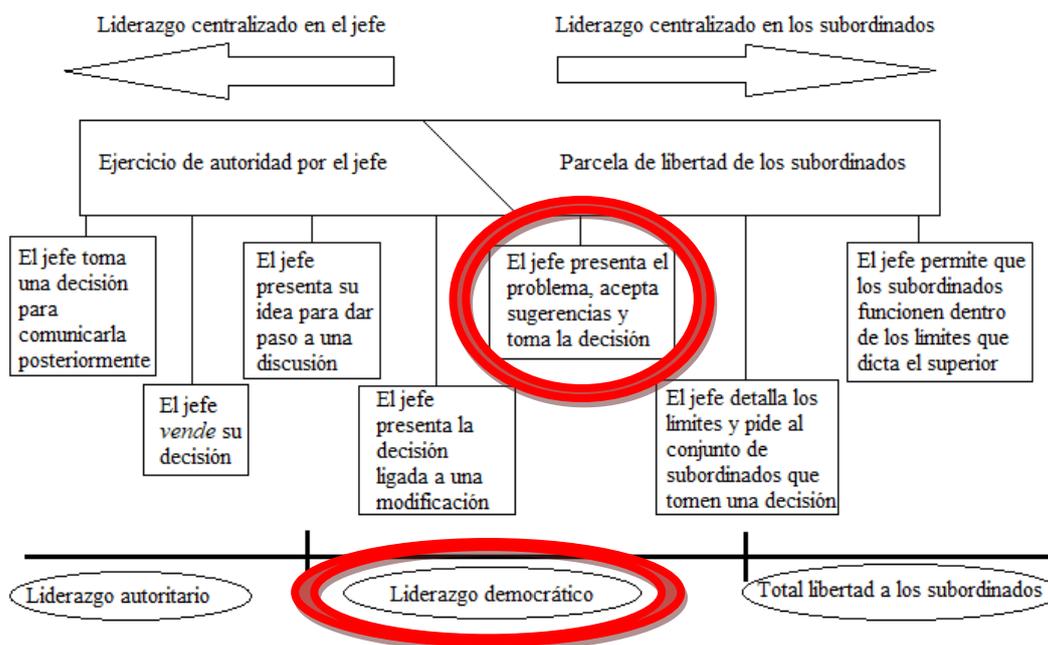
Esta teoría nos dice que la dirección facilita las condiciones necesarias para que los objetivos personales se compatibilicen con los organizativos. El Cholo Simeone tiene como propósito incentivar y ayudar a conseguir los objetivos personales de la plantilla ya que eso conllevaría al éxito de sus propios objetivos y de la organización, tales como obtener buenos resultados deportivos, mayor reputación, e incluso mejores resultados económicos.

Podemos concluir con que la Teoría Y concibe un estilo de dirección participativo y democrático, apostando por la descentralización, la delegación y permitiendo la consulta entre trabajadores y superiores como bien hemos mencionado en anteriores apartados teóricos.

3.3.4 El enfoque contingente de Tannenbaum y Schmidt

Como se mencionó anteriormente en el contenido teórico de dirección y liderazgo, para estos dos autores, los estilos de liderazgo varían en función del entorno económico y social, de las características organizacionales y de las características personales de los líderes, y en este caso del entrenador Cholo Simeone. Los estilos de liderazgo que se proponían varían en función del grado de delegación de autoridad o libertad en la toma de decisiones.

Gráfico 2.2 Aplicación del liderazgo según el enfoque contingente



Fuente: Elaboración propia basado en Navas y Guerras

Según estos estilos, el liderazgo del Cholo se encuadraría en un liderazgo democrático ya que no existe total libertad de los jugadores pero tampoco es un entrenador autoritario. En nuestro caso estaríamos en la situación de que el jefe o entrenador presenta el problema, por ejemplo ganar un partido importante, y tras aceptar sugerencias (formación titular, posiciones, tácticas etc...), toma la decisión de qué jugadores disputaran el partido, la alineación con la que se va a jugar y las demás variables decisorias.

Se considera que los subordinados, es decir, la plantilla esta experimentada y desean participar por lo que no se necesita una intervención excesiva del líder.

Recordamos también que el entorno es importante. Existe una notable participación del grupo ya que el sector es grande, la estructura de la tarea es compleja, el ambiente en el trabajo suele ser agradable y deportivo, se toma bastante tiempo para llevar a cabo las decisiones y se dispone de tecnología suficiente.

Al no solo influir los estilos de liderazgo en las estrategias, sino también en su práctica, se ocasionan fracasos como derrotas en partidos importantes (mencionadas en el apartado de etapa del Cholo en el Atlético de Madrid) si no se identifican con la estrategia.

Por lo tanto en los siguientes apartados vamos a identificar las relaciones entre las estrategias y el liderazgo del Cholo Simeone para acabar hablando de su liderazgo desde el punto de vista de la psicología.

3.3.5 Relaciones estrategia-liderazgo según Hofer y otros

Como vimos anteriormente en el contenido teórico, Hofer, Murri, Charan y Pitts realizaron una matriz que relacionaba el liderazgo y la estrategia con la posición competitiva y el atractivo de la industria, por lo que vamos a identificar qué tipo de estrategia debe seguir el Cholo Simeone en función del liderazgo que ejerce.

Gráfico 2.3 Aplicación de la matriz liderazgo-estrategia

		POSICIÓN COMPETITIVA		
		Fuerte	Media	Débil
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Alto	Crecer o invertir intensivamente Entrepreneur maduro	Crecer o invertir selectivamente Entrepreneur planificador	Desinvertir Entrepreneur
	Medio	Crecer o invertir selectivamente Planificador sofisticado	Generación de beneficios Planificador orientado a los beneficios	Cosecha Especialista en relanzamiento
	Bajo	Generación de beneficios Director profesional	Cosecha Experto en reducción de costes	Cosecha Liquidador profesional

Fuente: Elaboración propia basado en Hofer, Murri, Charan y Pitts

Recordamos que ``*entrepreneur*`` es lo mismo emprendedor, pero en este caso hablamos de entrenador de fútbol. Los emprendedores son directivos de mayor rango en el club y son ellos los que realizan las inversiones en el negocio.

En vez de acuñar el concepto emprendedor hablaremos de entrenador ya que el Cholo Simeone sí que ejerce un visible liderazgo en el club aunque no sea quien tome algunas decisiones de índole económica, pero sí que realiza estrategias y toma decisiones de ámbito deportivo que llevan al club a una buena imagen y a mejores resultados.

Al mostrarnos dicho modelo el estilo de liderazgo más adecuado para la posición estratégica, en función de la estrategia se va a requerir un estilo de liderazgo concreto para que pueda tener éxito. En nuestro caso, el Atlético de Madrid está considerado como uno de los mejores equipos de España, e incluso del mundo, por lo que tiene una posición competitiva fuerte siendo una industria con atractivo alto debido a las grandes cantidades de dinero que se manejan y a la gran repercusión que tiene en la sociedad. Este modelo nos dice que la estrategia que mejor se adapta a esta situación es crecer o invertir selectivamente siendo el estilo de liderazgo recomendado el líder emprendedor maduro, o en nuestro caso entrenador maduro.

3.3.6 Relaciones estrategia-liderazgo según Ibrahim y Kelly

Como vimos anteriormente Ibrahim y Kelly establecieron relaciones entre el estilo de liderazgo y estrategia, de las cuales se ha elegido los dos posibles estilos de liderazgo que más identifican al Cholo Simeone:

Tabla 2.6 Aplicación del liderazgo y estrategia según Ibrahim y Kelly

	Dirección de la empresa	Características del estilo de liderazgo
1. Emprendedor	Crecimiento	Creativo, innovador, extravertido, intuitivo, arriesgado, motivado, optimista...
2. Visionario	Supervivencia	Analítico, asume riesgos, fuerte, flexible en la asignación de recursos, exigente, espíritu de ganador, calculador...

Fuente: Elaboración propia basado en Navas y Guerras

Cabe destacar que cada tipo de líder es apto o válido para una o varias estrategias, y en nuestro caso, el Cholo podría encuadrarse en los dos estilos de liderazgo anteriores. Esto se explica porque aunque el Cholo no es emprendedor, la estrategia que debe seguir es el crecimiento ya que en el sector del fútbol no solo vale con sobrevivir sino que también existe la necesidad de cosechar títulos, crecer económica y deportivamente y ser ambiciosos. En cuanto a las características del líder, tanto las de un visionario como las de un emprendedor pueden convivir con la personalidad y la forma de ser del Cholo.

4.1 Historia del Atlético de Madrid

El 26 de abril de 1903, Ignacio Gortázar y Manso, Ricardo Gortázar y Manso, Ramón de Arancibia y Lebarri, y Manuel de Goyarrola y Alderna y otros más, estudiantes vizcaínos de la Escuela Especial de Ingenieros de Minas entre otros, fundaron una filial del Athletic Club de Bilbao, el club *Athletic Club de Madrid*. Se puso este nombre en honor al Athletic Club de Bilbao. El primer presidente del club fue Enrique Allende sustituido ese mismo año por Eduardo de Acha estableciéndose la sede social en la Sociedad Vasco-Navarra.

En la ronda de Vallecas, hoy calle de Menéndez Pelayo, se situaba el primer campo que usó el club. El 2 de mayo de 1903, el Athletic de Madrid disputó su primer partido entre los 24 socios del club, 12 en cada equipo. A pesar de los desperfectos que tenía el campo era el mejor de Madrid.

En 1900 el Athletic de Madrid no participó en la Copa de España, por la existencia de la norma de no enfrentamiento con el Athletic de Bilbao.

El primer derbi fue en noviembre de 1904 y la primera participación del Athletic de Madrid en una competición oficial fue en octubre de 1906, en la que ya estaba Carlos Padrós presidiendo. El 6 de diciembre de 1906 se dio la primera victoria atlética a sus vecinos madridistas.

El primer partido internacional que disputó el Athletic de Madrid fue contra el Internacional de Lisboa, el día 7 de enero de 1907, encuentro el cual perdieron 2-0. En 1909, Ricardo Gondra abandonó la presidencia siendo relevado por Ramón Cárdenas. En el campeonato de Madrid 1909 se venció por vez primera al Madrid en torneo oficial, el 30 de enero de 1909, ganando 2-0.

En el mes de enero de 1910 se vistió por primera vez el Athletic Club con la camiseta rojiblanca y el 22 de enero de 1911, jugó su primer partido como rojiblanco contra la Sociedad Gimnástica Española en la II Copa Rodríguez Arzuaga..

A finales de 1912, concluyó la presidencia de Ramón Cárdenas, eligiendo como nuevo presidente a Julián Ruete y constituyéndose el campo de O'Donnell, uno de los primeros campos vallados de España.

En octubre de 1913 nació la Federación Regional de Centro, en la que el Athletic de Madrid se inscribió como otro club añadido. Así, por primera vez en su historia, el club madrileño tuvo derecho a participar en la Copa de España en caso de clasificarse, y a enfrentarse con los vascos en competición oficial.

Julián Ruete, en abril de 1919, dejó el club sustituyéndole Álvaro de Aguilar. En esta etapa empezó a remunerarse a los futbolistas. A final de temporada, Álvaro Aguilar abandonó la presidencia y Julián Ruete volvió a dirigir el Athletic de Madrid.

En la temporada 1920 / 1921 se proclamaron campeones regionales y subcampeones de España.

El 13 de mayo de 1923 se inauguró el Estadio Metropolitano. En sus orígenes, era un campo que pudiesen compartir todos los equipos de Madrid, y no propiedad exclusiva del Athletic.

El 3 de noviembre de 1923, Julián Ruete se marchaba y entraba Juan de Estefanía.

En la temporada 1924 / 1925 consiguieron el segundo Campeonato Regional y en la temporada 1925 / 1926: Subcampeones regionales y nacionales.

El 4 de noviembre de 1926 Juan de Estefanía dimite para dejar paso a la nueva cabeza de la entidad: Luciano Urquijo.

En la temporada 1927 / 1928 se proclamaron campeones regionales por tercera ocasión consecutiva y en la temporada 1928 / 1929 se creó la Liga de Primera División, que quedó conformada por: Arenas de Guecho, Athletic Club, Athletic de Madrid, FC Barcelona, Real Madrid, Real Sociedad, CD Europa, Real Unión, Español de Barcelona y Racing de Santander. El 10 de febrero de 1929, el Athletic de Madrid debutó consiguiendo ganar al Arenas de Guecho por 3 a 2.

En la temporada 1929 / 1930 el Athletic de Madrid terminó el último clasificado y descendiendo a Segunda División.

En las dos siguientes temporadas el club no consiguió ascender a primera división y la deuda se iba acrecentando quedando en segundo y cuarto puesto, hasta que en la temporada 1931/1932 dimitió Luciano Urquijo.

En la temporada 1932/1933 tampoco consiguieron ascender y en la temporada 1933-1934 la Federación Española de Fútbol tomó la decisión de ampliar el número de equipos de Primera División. El Athletic como había obtenido el segundo puesto, tuvieron que esperar la decisión Federativa para saber si finalmente jugarían en primera división y al final fue ascendido como subcampeón de Segunda.

En la liga 1935/1936 el Athletic finalizó en puestos de descenso debido a la gran crisis económica e institucional lo cual llevó a ser nombrado como presidente a José María Fernández Cabello.

La Dirección General de Seguridad había prohibido cualquier competición deportiva y el Frente Popular había incautado la Real Federación Española de Fútbol, la Federación Castellana de Fútbol, el Athletic Club de Madrid y el Real Madrid.

La temporada 1936 / 1937 impulsó las diferencias entre el bando nacional y el republicano en lo que a fútbol se refiere, los nacionales, que estaban ganando la guerra, recompusieron la Real Federación Española de Fútbol, y empezaron las gestiones para que la FIFA la reconociese como representante del fútbol español consiguiéndose en noviembre de 1937.

De los jugadores que habían jugado en el Athletic de Madrid, muchos fallecieron durante la guerra. Es el caso de Vicente Palacios, Alfonso Olaso, Ramón Triana, Arater y Ángel Arocha. Tras la Guerra Civil, el Athletic de Madrid se encontraba en una situación muy comprometida ya que estaba en Segunda División, no tenía jugadores (apenas media docena), no tenía dinero pero sí una deuda de más de un millón de pesetas y el Estadio de Vallecas se encontraba totalmente destruido por los daños de la guerra.

Por otra parte, el club Aviación Nacional fue creado a mediados de 1937 en Salamanca, con el objetivo de entretener a los soldados y disputar

partidos benéficos. El Aviación Nacional buscaba un club con el que fusionarse para poder disputar así partidos de Primera División, ya que de otra forma la Federación no lo permitiría y se fusiono el 4 de octubre de 1939 con el Athletic de Madrid, cambiando el nombre de "Athletic de Madrid" a "Athletic-Aviación Club". Siguió rigiéndose la normativa del antiguo Athletic de Madrid, mantuvieron los colores rojo y blanco y el pantalón azul, en el escudo se puso el emblema del Aviación Nacional con el escudo del *Athletic de Madrid superpuesto y otorgaron los mismos derechos a los miembros del Arma de Aviación que soliciten entrar en el club que a los actuales socios del mismo. Gracias a esta fusión el Athletic pudo sobrevivir a la Guerra y convertirse en un equipo fuerte y competitivo.

El 3 de diciembre de 1939, comenzó de nuevo la Liga y el 28 de abril de 1940, el equipo al mando del entrenador Ricardo Zamora, consiguió llevar al club a adquirir el título de campeón de la primera división por primera vez en su historia. Ese año, el Athletic Aviación debía haber disputado la liga de Segunda División, debido a que acabó en puestos de descenso anteriormente pero el Real Oviedo tuvo que solicitar una exención de disputar de esa temporada debido al mal estado de su campo tras los desastres de la Guerra Civil. Se contempló ceder la plaza del equipo al Athletic Aviación o el Osasuna y para decidir cuál de los dos conseguiría la permanencia, se jugó un partido de promoción en campo neutral, ganando el Athletic Aviación el partido por 2 a 1.

En la Temporada 1940 / 1941 nació una nueva competición, la Copa de Campeones, precedente de la actual Supercopa de España que enfrentaba al campeón de liga con el campeón de la Copa del Generalísimo, en una final a doble partido. El club conquistó un nuevo trofeo continuando así con su línea de éxitos deportivos. Esta misma temporada también consiguió ser campeón de liga por segunda vez consecutiva.

En la temporada 1942 / 1943 se venían realizando las obras de restauración del Estadio Metropolitano, que pasaría a albergar a 45.000 espectadores.

En 1946 llegó a la presidencia Juan Touzón. El 14 de diciembre del mismo año, el Ministerio del Aire solicitó al Club Atlético de Aviación que prescindiera del uso del término *Aviación*. Tras deliberación, se aprobó por unanimidad el cambio de nombre a *Club Atlético de Madrid*. Finalmente en enero de 1947 el club pasó a llamarse Club Atlético de Madrid, adoptando además un nuevo escudo. En septiembre el Atlético de Madrid conquistó la *Copa Presidente de la Federación Española de Fútbol*, título oficial organizado por la Real Federación Española de Fútbol.

En la temporada 1949/50, bajo las órdenes del entrenador Helenio Herrera, el Atlético suma su tercer título de Liga. En la temporada siguiente, la 1950/51, (también con Herrera en el banquillo), el equipo *colchonero* volvió a alzarse con el título de campeón. Así, los del Manzanares consiguieron el segundo bicampeonato de su historia. En 1951 conquista la Copa Eva Duarte. En 1952 asumió la presidencia el Marqués de la Florida.

En la temporada 1959/60, de la mano del entrenador José Villalonga, el club consiguió su primera Copa del Generalísimo (actual Copa del Rey), al derrotar a su histórico rival Real Madrid. El Atlético derrotó a los "merengues" en el decisivo derbi madrileño por 3 a 1. La temporada siguiente, el equipo

colchonero volvió a repetir aquel logro, derrotando nuevamente en el derbi al Real Madrid, esta vez por 3 a 2. El logro de la Copa del Generalísimo de 1961, le permitió al Atlético disputar la Recopa de Europa del año siguiente y consiguió ganarla.

En la temporada 1964/65, el Atlético obtuvo su tercera Copa del Generalísimo, tras derrotar por 1 a 0 al Real Zaragoza en la final.

Al año siguiente de conquistar la copa, el Atlético obtuvo un nuevo título de liga, en la temporada 1965/66, siendo este el quinto de su historia.

En la temporada 1969/70, el conjunto *colchonero* gana su sexta liga, de la mano del entrenador francés Marcel Domingo, por tan solo un punto de ventaja sobre el segundo clasificado, el Athletic de Bilbao.

En la temporada 1971/72 el club obtuvo una nueva Copa del Generalísimo, al derrotar al Valencia CF por 2 a 1 en la final y en la temporada 1972/73 el Atlético ganó el título de campeón y así consiguió su séptima liga.

El 15 de mayo de 1974 Atlético de Madrid disputó la final de la Copa de Campeones de Europa 1973-74 contra el Bayern Múnich pero no logró ganar. En la temporada siguiente (1974-75), Luis Aragonés pasó a ser entrenador del club tras haber sido un notorio jugador del mismo. El 10 de abril de 1975 el club rojiblanco sería Campeón del Mundo a nivel de clubes.

En la temporada 1975/76, el conjunto colchonero se adjudicó su quinta Copa del Generalísimo, tras vencer al Real Zaragoza por 1 a 0 en la final.

Al año siguiente, en la temporada 1976/77, el club rojiblanco volvió a ganar la liga. Éste, sería el octavo título del Atlético en liga. En 1980 asumió la presidencia Ricardo de Irezábal y en 1982 nuevamente pasaron tres presidentes por la administración del club: primero asumió la presidencia Antonio del Hoyo, luego Agustín Cotorruelo, y finalmente asumió la presidencia Vicente Calderón, en lo que sería su segundo período a cargo del club.

El 30 de junio de 1985 el Atlético de Madrid conquistó su sexta Copa del Rey ante el Athletic Club.

En octubre de 1985 el Atlético disputó la Supercopa de España contra el campeón de Liga el FC Barcelona consiguiendo ganarla.

En 1987 asumió la presidencia Francisco Javier Castedo y el 27 de junio de 1987, Jesús Gil venció en las elecciones (con Paulo Futre como jugador abanderado) y asumió la presidencia del Atlético.

En la temporada 1990/1991 consiguieron la séptima Copa del Rey y en la temporada 1991/1992 la octava, bajo la dirección de Luis Aragonés.

El 1 de julio de 1992 el club pasó a llamarse Club Atlético de Madrid S.A.D., tras la conformación de la sociedad anónima deportiva en la cual Jesús Gil se convirtió en máximo accionista. Posteriormente, la justicia demostró que la apropiación por parte de Jesús Gil del club madrileño se había hecho mediante delito de apropiación indebida de las acciones, según acreditó el Tribunal Supremo en la sentencia del llamado "Caso Atlético" en 2004.

La temporada 1995/1996 fue una de las más importantes del club, ya que por primera vez en su historia el club rojiblanco obtendría la Liga y la Copa del Rey en la misma temporada, el denominado “doblete”.

El juez Manuel García Castellón decretó la intervención del club el 22 de diciembre de 1999, fecha en la cual el juez apartó a Jesús Gil de la presidencia, nombrando como administrador judicial con plenos poderes a Luis Manuel Rubí Blanc. Gil, acusado de apropiación ilícita de 9.427.000.000 pesetas volviendo a la presidencia bajo vigilancia el 12 de abril de 2000. A esto se sumó el descenso a segunda división el 7 de mayo de 2000.

El Atlético logró retornar a primera división nuevamente el 28 de abril de 2002, con un equipo dirigido por Luis Aragonés. Este período se conoce como los años en el infierno, debido a una campaña de captación de socios lanzada por el club.

La temporada 2003-2004 se contrató al entrenador Gregorio Manzano, que acababa de conseguir la Copa del Rey con el RCD Mallorca.

En los siguientes años no se ganaron títulos y en la temporada campaña 2007-2008 el presupuesto fue el más elevado de su historia, con 130.000.000 euros (con un balance positivo de 2.000.000 en las cuentas), y se realizó el fichaje más caro de su historia tras contratar a Simão por 20 millones de euros, incluyendo la cesión de 2 jugadores.

En la temporada 2009-2010, tras el estrepitoso fracaso en la fase de grupos de la UEFA Champions League el club consiguió ganar la final de la UEFA Europa League contra el Fulham FC inglés. El resultado fue una victoria por 2 a 1.

El 27 de agosto de 2010, disputó la final de la Supercopa de Europa ante el campeón de la Liga de Campeones de la UEFA el Inter de Milán, en el Estadio Luis II, y se ganó 2 a 0, logrando así su quinto título europeo.

En la temporada 2011/2012 ganaron la segunda UEFA Europa League, siendo el 23 de diciembre de 2011 cuando comenzó Diego Simeone como entrenador del club cuya descripción histórica desde esta fecha en adelante se ha indicado en apartados anteriores.

4.2 Análisis de la situación económico- financiera del club a través de ratios:

Como se mencionó anteriormente el 23 de Diciembre de 2011, Diego Simeone pasó a formar parte del Atlético de Madrid como entrenador tras la destitución de Gregorio Manzano por lo que se va a realizar un análisis financiero del Atlético de Madrid a través de ratios desde la temporada 2010-2011 hasta 2015-2016 para hacernos una idea de cómo ha ido evolucionando a partir de la llegada del Cholo.

4.2.1. Ratio de liquidez:

Este ratio representa la parte del activo líquido, corriente o circulante que se financia con recursos permanentes o pasivo a largo plazo. Mide la capacidad de una empresa para seguir realizando sus actividades con un correcto desarrollo a corto plazo. El resultado debe ser mayor que uno ya que el activo corriente debe estar cubierto por capitales permanentes aunque bien es cierto que existen empresas solventes las cuales el ratio de fondo de maniobra es menor que uno.

La fórmula utilizada para este ratio es: $RL = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$

Temporada 2010-2011 (30/06/2011): $163.370.735,53 / 277.915.440,13 = 58,78\%$

Temporada 2011-2012 (30/06/2012): $144.595.183,12 / 291.836.729,24 = 49,55\%$

Temporada 2012-2013 (30/06/2013): $173.574.488,72 / 344.077.558,16 = 50,45\%$

Temporada 2013-2014 (30/06/2014): $167.199.239,32 / 278.224.855,42 = 60,09\%$

Temporada 2014-2015 (30/06/2015): $92.141.205,05 / 268.294.757,22 = 34,34\%$

Temporada 2015-2016 (30/06/2016): $248.396.686,48 / 411.733.815,83 = 60,33\%$

Como podemos observar en ninguna temporada el resultado da mayor que 1, es decir, que el activo líquido o corriente está financiado completamente por deudas a corto plazo e incluso parte del activo no corriente es financiado por este pasivo corriente por lo que nos da una idea de la poca liquidez que tiene el club. El activo no corriente no debería estar financiado con recursos a corto plazo en ningún caso y el Atlético de Madrid incumple esta norma. Exceptuando el año 2015 que mejora un poco el ratio debido a los buenos resultados y gestión, el Atlético de Madrid es una empresa poco solvente como podemos observar en este ratio.

4.2.2. Ratio de autonomía financiera (RAF)

Este ratio nos da la relación entre los que existe entre los recursos propios y ajenos, lo que nos aporta información sobre las fuentes de financiación permitiéndonos medir la autonomía o independencia financiera.

La fórmula utilizada para este ratio es: $RAF = \text{Recursos propios netos} / \text{Recursos ajenos}$

Temporada 2010-2011 (30/06/2011): $30.605.412,64/512.279.009,22 = 5,97\%$

Temporada 2011-2012 (30/06/2012): $31.221.692,03/538.676.944,07 = 5,80\%$

Temporada 2012-2013 (30/06/2013): $33.218.824,72/542.912.205,86 = 6,12\%$

Temporada 2013-2014 (30/06/2014): $24.397.504,79/539.987.580,38 = 4,52\%$

Temporada 2014-2015 (30/06/2015): $23.218.896,40/521.226.453,29 = 4,45\%$

Temporada 2015-2016 (30/06/2016): $26.046.414,37/591.325.426,10 = 4,40\%$

Como podemos observar el Atlético de Madrid está lejos del nivel óptimo de endeudamiento de una empresa. Los ratios son muy bajos en general debido a la desproporcionada relación entre los recursos propios y ajenos, teniendo muy poco patrimonio y una gran deuda. Depende mucho de la financiación ajena por lo que el club tiene poca autonomía o independencia financiera.

4.2.3 Rentabilidad económica

Esta rentabilidad nos da una idea de la rentabilidad del activo o del beneficio que estos activos proporcionan por cada euro invertido. Este ratio mide la capacidad del activo de generar beneficio, obviando la composición de la estructura financiera de la empresa.

La fórmula utilizada para este ratio es: *RAI = Resultado Antes de Intereses e impuestos / Activo Total*

Temporada 2010-2011 (30/06/2011): $-11.838.325,26/542.884.421,86 = -2,28\%$

Temporada 2011-2012 (30/06/2012): $93.478,64/569.898.636,1 = 0,01\%$

Temporada 2012-2013 (30/06/2013): $386.958,91/576.131.030,58 = 0,06\%$

Temporada 2013-2014 (30/06/2014): $2.293.467,53/564.385.085,17 = 0,40\%$

Temporada 2014-2015 (30/06/2015): $18.974.018,80/544.445.349,69 = 3,49\%$

Temporada 2015-2016 (30/06/2016): $1.324.108,57/617.371.840,47 = 0,21\%$

Como podemos observar existen rentabilidades bajas en general, excepto en 2011 y 2015 que suben un poco pero aun así siguen siendo muy reducidas. Los beneficios aportados por los activos son escasos lo cual significa que las inversiones han sido poco rentables.

4.2.4 Rentabilidad financiera

Esta rentabilidad consiste en la relación entre el resultado neto después de impuestos y los recursos propios. Mide la capacidad de remuneración a los accionistas que tiene la sociedad y podría definirse como el coste de oportunidad de los fondos propios frente al coste del dinero u otras inversiones.

La fórmula utilizada para este ratio es: $ROE = \text{Beneficio neto después de impuestos} / \text{Fondos propios}$

Temporada 2010-2011 (30/06/2011): $-5.960.972,93/30.605.412,64 = 19,48\%$

Temporada 2011-2012 (30/06/2012): $655.459,85/31.221.692,03 = 2,10\%$

Temporada 2012-2013 (30/06/2013): $2.007.376,91/33.218.824,72 = 6,04\%$

Temporada 2013-2014 (30/06/2014): $1.596.192,79/24.397.504,79 = 6,54\%$

Temporada 2014-2015 (30/06/2015): $13.121.839,67/23.218.896,40 = 56,51\%$

Temporada 2015-2016 (30/06/2016): $3.944.920,08/26.046.414,37 = 15,15\%$

La rentabilidad financiera comienza relativamente baja en 2011 y se va disminuyendo hasta 2015 que podemos ver una notoria subida para que vuelva a bajar en 2016. Las expectativas de inversión en la empresa son reducidas excepto en 2015 pero, en 2017, debido al prestigio que tiene el club, Wang Jianlin decidió invertir en el club acordando el traspaso del 18% del capital y pagando 45 millones de euros.

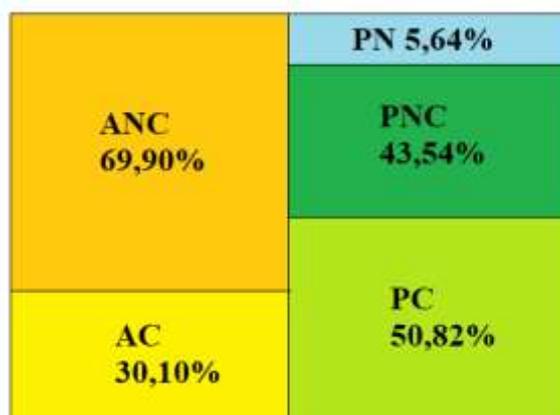
4.3 Descripción y análisis formal de las masas patrimoniales:

4.3.1 Análisis del año 2011:

Gráfico 3.1 Balance del Atlético de Madrid del año 2011

Activo no corriente: 379.513.686,03 69,9%	Patrimonio neto: 30.605.412,64 5,64%
	Pasivo no corriente: 236.365.569,09 43,54%
Activo corriente: 163.370.735,83 30,1%	Pasivo corriente: 277.915.440,13 50,82%

Total: 542.884.421,86



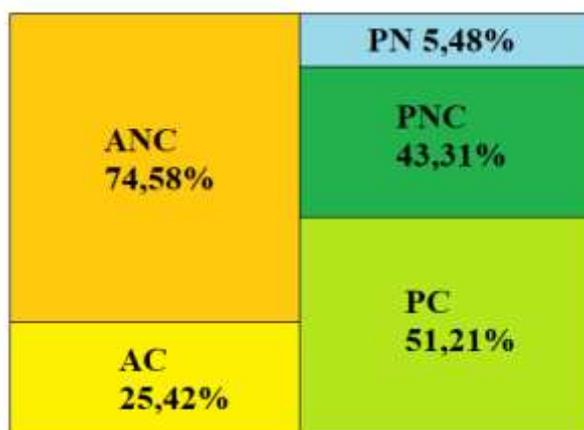
Fuente: Elaboración propia basado en las cuentas anuales del Atlético de Madrid

Existe equilibrio financiero cuando el patrimonio neto y el pasivo no corriente financian los activos no corrientes y parte del activo corriente. Podemos observar que no se cumple ya que no se financia la totalidad del activo no corriente. Como el patrimonio neto más el pasivo no corriente es inferior a las inversiones permanentes los pasivos no corrientes no pueden cubrir la parte de reservas y créditos evitando la conversión en liquidez, por lo tanto el club se encontraría en una situación de suspensión de pagos.

4.3.2. Análisis del año 2012:**Gráfico 3.2 Balance del Atlético de Madrid del año 2012**

Activo no corriente: 425.003.452,98 74,58%	Patrimonio neto: 31.221.692,03 5,48%
	Pasivo no corriente: 246.840.216,83 43,31%
Activo corriente: 144.895.183,12 25,42%	Pasivo corriente: 291.836.727,24 51,21%

Total: 569.898.636,1



Fuente: Elaboración propia basado en las cuentas anuales del Atlético de Madrid

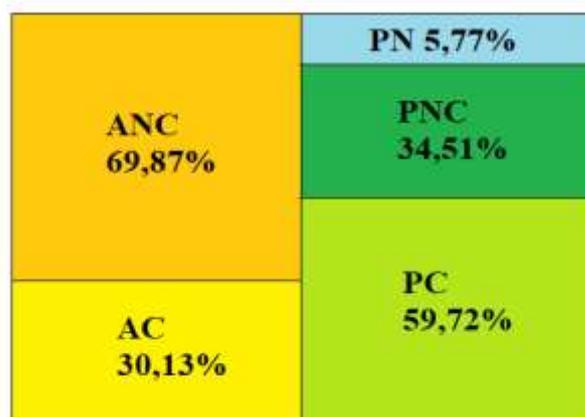
El activo no corriente ha aumentado y se siguen estando en situación de desequilibrio financiero lo que sigue degenerando en una escasez de dinero líquido disponible para hacerse cargo de los pagos.

4.3.3. Análisis del año 2013:

Gráfico 3.3 Balance del Atlético de Madrid del año 2013

Activo no corriente: 402.556.541,86 69,87%	Patrimonio neto: 33.218.824,72 5,77%
	Pasivo no corriente: 198.834.647,70 34,51%
Activo corriente: 173.574.488,72 30,13%	Pasivo corriente: 344.077.558,16 59,72%

Total: 576.131.030,58



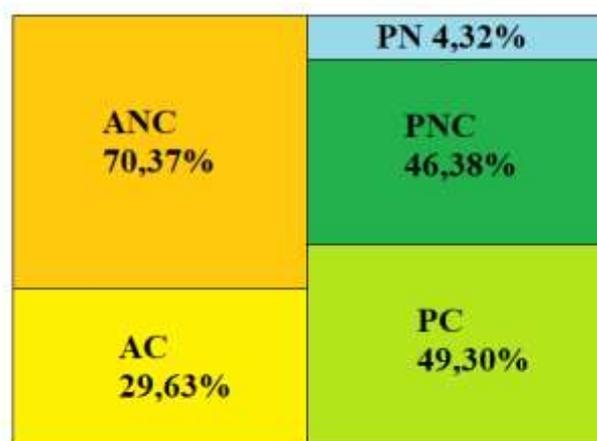
Fuente: Elaboración propia basado en las cuentas anuales del Atlético de Madrid

El activo no corriente se ha reducido y se sigue en situación de desequilibrio financiero, observándose un crecimiento en los recursos ajenos a corto plazo aunque haya aumentado en pequeño porcentaje el activo corriente.

4.3.4 Análisis del año 2014:**Gráfico 3.4 Balance del Atlético de Madrid del año 2014**

Activo no corriente: 425.003.452,98 74,58%	Patrimonio neto: 31.221.692,03 5,48%
	Pasivo no corriente: 246.840.216,83 43,31%
Activo corriente: 144.895.183,12 25,42%	Pasivo corriente: 291.836.727,24 51,21%

Total: 564.385.085,17



Fuente: Elaboración propia basado en las cuentas anuales del Atlético de Madrid

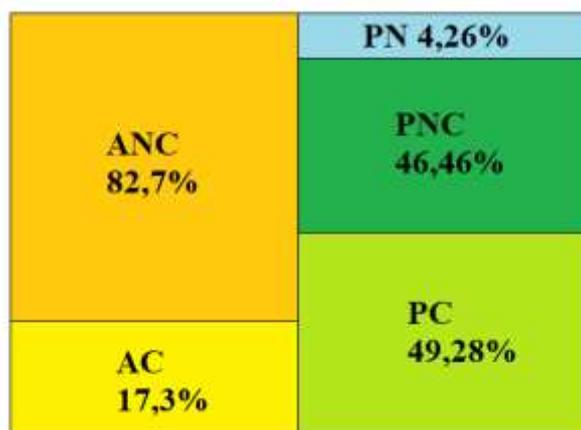
El activo no corriente ha aumentado mínimamente, se ha reducido el patrimonio y ha aumentado el pasivo no corriente. Se han ido liquidando las deudas a corto plazo y el club se ha vuelto a endeudar a largo plazo para intentar sostener la mala situación del club.

4.3.5 Análisis del año 2015:

Gráfico 3.5 Balance del Atlético de Madrid del año 2015

Activo no corriente: 450.304.144,64 82,7%	Patrimonio neto: 23.218.896,40 4,26%
	Pasivo no corriente: 252.931.696,07 46,46%
Activo corriente: 94.141.205,05 17,3%	Pasivo corriente: 268.294.757,22 49,28%

Total: 544.445.349,69



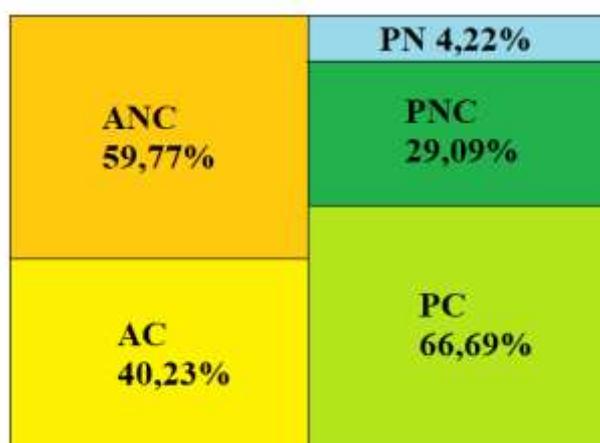
Fuente: Elaboración propia basado en las cuentas anuales del Atlético de Madrid

Este año se produce un notable crecimiento en el activo no corriente y se va reduciendo cada vez más el activo líquido, manteniéndose muy parecida al anterior año la estructura financiera. Si bien este año fue un buen año para el club debido a los triunfos deportivos y al aumento de la cifra de negocios pero sigue en desequilibrio financiero.

4.3.6 Análisis del año 2016:**Gráfico 3.6 Balance del Atlético de Madrid del año 2016**

Activo no corriente: 368.975.153,99 59,77%	Patrimonio neto: 26.046.414,37 4,22%
	Pasivo no corriente: 179.591.610,27 29,09%
Activo corriente: 248.396.686,48 40,23%	Pasivo corriente: 411.733.815,83 66,69%

Total: 617.371.840,47



Fuente: Elaboración propia basado en las cuentas anuales del Atlético de Madrid

Este año aumenta el activo corriente notoriamente, al igual que las deudas a corto plazo, reduciéndose tanto el activo no corriente como el pasivo no corriente y manteniendo una pequeña proporción del patrimonio neto. La empresa necesita pagar las deudas ya que se va acortando el plazo pero ha aumentado la liquidez del club. A pesar de ello la situación de desequilibrio financiero no ha cambiado.

5.1 Introducción

Para hacernos una idea de la implicación que ha tenido el liderazgo del Cholo Simeone en el Atlético de Madrid vamos a analizar tres variables y se van a comparar con los dos mejores equipos de la Liga Española.

Las variables que vamos a comparar serán la cifra de ventas o facturación de los clubes, el coste salarial de la plantilla y la rentabilidad y gasto en fichajes.

El fundamento de elegir estos dos equipos para la comparativa recae en que el Atlético de Madrid, antes de la llegada del entrenador, no estaba considerado entre los mejores equipos del mundo y actualmente, según periodistas y expertos en fútbol, está entre los mejores equipos considerándose el mejor jugando a balón parado, es decir, jugadas estratégicas como faltas o córners las cuales son muy aprovechadas por el equipo.

Al ser considerado un club de primer nivel es necesario compararlo con los mejores equipos para ver en qué aspectos ha mejorado a lo largo del periodo de tiempo desde la temporada 2010-2011 hasta la temporada 2015-2016 y en qué aspectos supera a estos dos equipos.

5.2 Rentabilidad en fichajes (2011-2016):

Se va a realizar una investigación ampliada a cerca de los fichajes del Atlético de Madrid, Real Madrid y Barcelona desde 2011 hasta 2016 para luego realizar una comparativa global del balance entre gastos e ingresos de estos clubes consiguiendo hacernos una idea de la rentabilidad en los fichajes.

Tras realizar un análisis exhaustivo de los fichajes de estos tres clubes, posteriormente se va a resumir en la tabla 6.1 (Flujos de caja del Atlético de Madrid, Real Madrid y F.C. Barcelona desde el 2010 hasta el 2016) los balances de todas las temporadas realizando una comparativa.

5.2.1 Atlético de Madrid:**Temporada 2010-2011:****Gasto en fichajes:****Tabla 3.1 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2010-2011**

Jugadores	Millones de €
Filipe Luís	12
Diego Godín	8
Elias	7
Juanfran	4,25
Mario Suarez	1,8
Diego Costa	1
Suma	34,05

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 3.2 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2010-2011**

Jugadores	Millones de €
José Manuel Jurado	11
Roberto	8,5
Eduardo Salvio	2(cesión)
Ignacio Camacho	1,5
Simão	1,8
Suma	23,9

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -10,15 millones de €

En esta temporada el Atlético de Madrid fichó a varios jugadores que con el tiempo se iban a revalorizar como es el caso de Filipe Luis, Juanfran o Diego Godín pero en especial Diego Costa, que como veremos más adelante pasaría a ser una de las mejores inversiones que ha realizado este club en su historia profesional y deportiva.

Temporada 2011-2012:**Gasto en fichajes:****Tabla 3.3 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2011-2012**

Jugadores	Millones de €
Falcao	40
Pizzi	13,5
Arda Turan	13
Silvio	7
Rubén Micael	5
Gabi	3
Pizzi	1,5(cesión)
Thibaut Courtois	1,2(cesión)
Suma	84,2

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 3.4 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2011-2012**

Jugadores	Millones de €
Sergio Agüero	40
David de Gea	25
Elías	8,85
Diego Forlán	5
José Antonio Reyes	3,5
Tomás Ujfalusi	2
Ibrahima Baldé	1
Suma	85,35

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): +1,15 millones de €

En esta temporada, a parte del rentable fichaje de Gabi por 3 millones, actualmente valorado en mayores cifras, existe una equiparación entre ingresos y gastos de dos jugadores, Falcao y Sergio Agüero. Estos ha sido dos estrellas del club y se puede apreciar que no se ha desinvertido, sino que se ha conseguido un balance entre esos dos jugadores de gran nivel.

Temporada 2012-2013:

Gasto en fichajes:

Tabla 3.5 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2012-2013

Jugadores	Millones de €
Emiliano Insúa	3,5
Cata Díaz	1
Suma	4,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:

Tabla 3.6 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2012-2013

Jugadores	Millones de €
Eduardo Salvio	11
Alvaro Domínguez	8
Emre Belözoglu	0,35
Suma	19,35

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): +14,85 millones de €

En esta temporada no hubo fichajes o ventas significativas pero se consiguió un balance positivo que ayudará a alcanzar cifras positivas en los flujos de caja que se estudiarán posteriormente.

Temporada 2013-2014:**Gasto en fichajes:****Tabla 3.7 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2013-2014**

Jugadores	Millones de €
Josuha Guilavogui	10
Leo Baptistaõ	7
Toby Alderweireld	7
Roberto	6
David Villa	2,1
Diego	1,5
José Sosa	1,5
José Giménez	0,9
Suma	36

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 3.8 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2013-2014**

Jugadores	Millones de €
Falcao	43
Pizzi	14
Martín Demichelis	5
Joel Robles	4
Rubén Micael	3
Leo Baptistaõ	1,6(cesión)
Suma	70,6

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): 34,60 millones de €

En esta temporada se fichó a un gran jugador como lo es David Villa por una cifra muy económica y se consiguió sacar rentabilidad del fichaje de Falcao de años anteriores, concretamente se puede observar que vendió por 3 millones más, sumándole a esto la equiparación entre este y Sergio Agüero que se mencionó anteriormente.

Temporada 2014-2015:**Gasto en fichajes:****Tabla 3.9 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2014-2015**

Jugadores	Millones de €
Antoine Griezmann	30
Mario Mandzukic	22
Jan Oblak	16
Alessio Cerci	15
Raúl Jiménez	10,5
Guilherme Siqueira	10
Angel Correa	7,5
Miguel Angel Moyá	3
Jesus Gámez	2,5
Emiliano Velázquez	1,1
Cristian Ansaldi	1(cesión)
André Moreira	1(cesión)
Suma	118,95

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 3.10 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2014-2015**

Jugadores	Millones de €
Diego Costa	38
Filipe Luís	20
Adrián López	11
Josuha Guilavogui	6,8(cesión)
Roberto	6
Sergio Asenjo	5
Javier Manquillo	2
Rubén Pérez	0,5
Suma	89,3

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -29,65 millones €

En esta temporada se puede observar la gran inversión que se hizo con Diego Costa, que fue comprado por 1 millón de euros y sería vendido por 38 millones. También se observa la buena inversión de Filipe Luís que fue comprado por 12 millones de euros y vendido por 20 millones.

También se puede observar que en esta temporada se realizaron grandes fichajes como lo son Antoine Griezmann y Jan Oblak, considerados actualmente entre los mejores futbolistas en el ámbito mundial.

Temporada 2015-2016:

Gasto en fichajes:

Tabla 3.11 Gasto en fichajes del Atlético de Madrid 2015-2016

Jugadores	Millones de €
Jackson Martínez	37,1
Stefan Savic	25
Yannick Carrasco	24,76
Luciano Vietto	20
Filipe Luís	16
Matías Kranevitter	8
Bernard Mensah	6
Augusto Fernández	4
Radael Borré	2,75
Thomas	0
Suma	143,61

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 3.12 Ingresos en fichajes del Atlético de Madrid 2015-2016**

Jugadores	Millones de €
Jackson Martínez	42
Arda Turan	34
Raúl Jimenez	22
Mario Mandzukic	21
Toby Alderweireld	16
Mario Suárez	15
Raúl García	8
Miranda	4(cesión)
Suma	162

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): +18,39 millones de €

Lo más destacable de esta temporada es la inversión en Jackson Martínez. A principio de la temporada se esperaba que fuera una estrella pero no encajó bien en el equipo y lejos de que el club perdiera dinero, consiguió dar salida a este jugador y además venderlo por 4,9 millones de euros más que lo que se gastó en su fichaje.

También es destacable la inversión de Arda Turan, que se fichó por 13 millones de euros y fue vendido por 34 millones.

5.2.2 Real Madrid:**Temporada 2010-2011:****Gasto en fichajes:****Tabla 4.1 Gasto en fichajes del Real Madrid 2010-2011**

Jugadores	Millones de €
Angel Di María	33
Mesut Özil	18
Sami Khedira	14
Pedro León	10
Ricardo Carvalho	8
Sergio Canales	6
Emmanuel Adebayor	4(cesión)
Suma	93

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 4.2 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2010-2011**

Jugadores	Millones de €
Rafaël van der Vaart	10,5
Suma	10,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -82,50 millones de €

En esta temporada el balance entre ingresos y gastos del Real Madrid fue muy desequilibrado debido a la desmedida inversión en jugadores como Di María, Ozil, Khedira o Pedro León.

Temporada 2011-2012:**Gasto en fichajes:****Tabla 4.3 Gasto en fichajes del Real Madrid 2011-2012**

Jugadores	Millones de €
Fábio Coentrão	30
Nuri Sahin	10
Raphaël Varane	10
José Callejón	5
Suma	55

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 4.4 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2011-2012**

Jugadores	Millones de €
Ezequiel Garay	5,5
Sergio Canales	2(cesión)
Fernando Gago	0,5
Suma	8

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -47,00 millones de €

En esta temporada se siguió invirtiendo sin apenas vender jugadores, acumulando mayor balance negativo.

Cabe recalcar que en esta temporada se hizo una inversión rentable como la de Varanne que actualmente está valorado por encima de lo que le costó al club pero se gastó una gran cantidad de dinero en Coentrão para la poca rentabilidad que se iba a obtener del mismo.

Temporada 2012-2013:**Gasto en fichajes:****Tabla 4.5 Gasto en fichajes del Real Madrid 2012-2013**

Jugadores	Millones de €
Luka Modric	30
Diego López	3,5
Suma	33,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 4.6 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2012-2013**

Jugadores	Millones de €
Esteban Granero	8
Sergio Canales	7
Lassana Diarra	5
Nuri Sahin	5 y 1 (cesiones)
Hamit Altintop	3,5
Fernando Gago	3,5
Suma	33,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): 0 €

En esta temporada se consiguió un mejor balance que las anteriores y una buena inversión como lo ha sido Luka Modric, actualmente considerado como uno de los mejores centrocampistas del mundo.

Temporada 2013-2014:**Gasto en fichajes:****Tabla 4.7 Gasto en fichajes del Real Madrid 2013-2014**

Jugadores	Millones de €
Gareth Bale	101
Asier Illarramendi	32
Isco	30
Daniel Carvajal	6,5
Casemiro	6
Suma	175,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 4.8 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2013-2014**

Jugadores	Millones de €
Mesut Özil	47
Gonzalo Higuaín	39
Raúl Albiol	12
José Callejón	9,5
Pedro León	6
Suma	113,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -62,00 millones de €

En esta temporada lo más resaltable es el fichaje de Gareth Bale, el cual costó 101 millones de euros. Esta cantidad en comparación con los demás fichajes es muy elevada y alimenta en gran medida el desequilibrio en el balance de ingresos y gastos del club.

También se puede observar la buena inversión que se hizo con Mesut Ozil, que fue comprado por 18 millones de euros y vendido por 47 millones.

Isco, Daniel Carvajal y Casemiro también son destacables ya que actualmente son considerados como jugadores de alto nivel y se considera que se han revalorizado.

Temporada 2014-2015:**Gasto en fichajes:****Tabla 4.9 Gasto en fichajes del Real Madrid 2014-2015**

Jugadores	Millones de €
James Rodríguez	75
Toni Kroos	25
Lucas Silva	13
Keylor Navas	10
Chicharito	3(cesión)
Suma	126

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 4.10 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2014-2015**

Jugadores	Millones de €
Angel Di María	75
Alvaro Morata	20
Xabi Alonso	9
Nuri Sahin	7
Casemiro	1,2(cesión)
Jesús Fernández	0,5
Suma	112,7

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -13,30 millones de €

En esta temporada se hizo otro fichaje de cantidades dinerarias elevadas como es el caso de James Rodríguez, comprado por 75 millones de euros.

También se realizaron fichajes que actualmente son considerados de gran nivel como Toni Kroos o Keylor Navas y se realizó una buena inversión, Angel Di María, adquirido por 33 millones de euros anteriormente y vendido en esta temporada por 75 millones.

Temporada 2015-2016:

Gasto en fichajes:

Tabla 4.11 Gasto en fichajes del Real Madrid 2015-2016

Jugadores	Millones de €
Danilo	31,5
Mateo Kovacic	31
Koko Casilla	6
Jesús Vallejo	5
Marco Asensio	3,5
Lucas Vázquez	1
Suma	85,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:

Tabla 4.12 Ingresos en fichajes del Real Madrid 2015-2016

Jugadores	Millones de €
Asier Illarramendi	15
Lucas Silva	0,65
Suma	15,65

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -69,85 millones de €

En esta temporada se siguió incrementando el balance negativo del club.

5.2.3 FC Barcelona:**Temporada 2010-2011:****Gasto en fichajes:****Tabla 5.1 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2010-2011**

Jugadores	Millones de €
David Villa	40
Javier Mascherano	20
Adriano	9,5
Ibrahim Afellay y Andreu Fontás	3
Suma	72,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 5.2 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2010-2011**

Jugadores	Millones de €
Yaya Touré	30
Dmytro Chygrynskiy	15
Zlatan Ibrahimovic	6(cesión)
Aleksandr Hleb	1,2(cesión)
Martín Cáceres	0,5(cesión)
Suma	52,7

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -19,80 millones de €

En esta temporada se realizaron inversiones notorias como pueden ser David Villa y Javier Mascherano aunque son inversiones de dudosa efectividad ya que no hubo un buen ajuste entre su coste y el nivel que se les exigió.

En global, el balance entre ingresos y gastos fue negativo, igual que en el caso de las temporadas vistas con el club Real Madrid, algo que posteriormente se reflejara en flujos de cajas negativos.

Temporada 2011-2012:

Gasto en fichajes:

Tabla 5.3 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2011-2012

Jugadores	Millones de €
Cesc Fábregas	34
Alexis Sánchez	26
Suma	60

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:

Tabla 5.4 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2011-2012

Jugadores	Millones de €
Zlatan Ibrahimovic	24
Bojan Krkic	12
Jeffren	3,75
Maxwell	3,5
Martín Cáceres	3
Aleksandr Hleb	0,7
Suma	46,95

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -13,05 millones de €

En esta temporada siguió siendo negativo el balance de ingresos y gastos con grandes inversiones en jugadores como el caso de Cesc Fábregas o Alexis Sánchez.

Temporada 2012-2013:**Gasto en fichajes:****Tabla 5.5 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2012-2013**

Jugadores	Millones de €
Alex Song	19
Jordi Alba	14
Suma	33

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 5.6 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2012-2013**

Jugadores	Millones de €
Ibrahim Afellay	0,5(cesión)
Suma	0,5

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -32,50 millones de €

En esta temporada el balance es muy negativo ya que no hubo ventas, tan solo una cesión de Ibrahim Afellay pero sí que se realizaron gastos en fichajes como se puede observar.

Temporada 2013-2014:**Gasto en fichajes:****Tabla 5.7 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2013-2014**

Jugadores	Millones de €
Neymar	88,2
Bojan Krkic	13
Suma	101,2

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 5.8 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2013-2014**

Jugadores	Millones de €
Thiago	25
David Villa	2,1
Andreu Fontás	1
Suma	28,1

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -73,10 millones de €

En esta temporada se puede observar la gran desinversión con el jugador David Villa, que se adquirió por 40 millones de euros y fue vendido por 2,1 millones.

También cabe recalcar el costoso fichaje de Neymar lo que hace que siga existiendo un balance negativo de ingresos y gastos.

Temporada 2014-2015:**Gasto en fichajes:****Tabla 5.9 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2014-2015**

Jugadores	Millones de €
Luis Suárez	81,72
Jerémy Mathieu	20
Tomas Vermaelen	19
Ivan Rakitic	18
Claudio Bravo	12
Marc-André ter Stegen	12
Douglas	4
Suma	166,72

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 5.10 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2014-2015**

Jugadores	Millones de €
Alexis Sánchez	42,5
Cesc Fábregas	33
Cristian Tello	3(cesión)
Bojan Krkic	1,8
Jonathan dos Santos	1,5
Suma	81,8

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -84,92 millones de €

En esta temporada se sigue realizando un gasto desmedido en fichajes como el de Luis Suarez, acrecentando el balance negativo de ingresos y gastos.

Como se puede observar en esta y en temporadas anteriores, este club realiza un gran gasto en jugadores pero no consigue que las ventas sean suficientes como para estabilizar los balances, lo cual le lleva a arrastrar balances muy negativos.

Temporada 2015-2016:**Gasto en fichajes:****Tabla 5.11 Gasto en fichajes del F.C. Barcelona 2015-2016**

Jugadores	Millones de €
Arda Turan	34
Aleix Vidal	17
Suma	51

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Ingresos en fichajes:**Tabla 5.12 Ingresos en fichajes del F.C. Barcelona 2015-2016**

Jugadores	Millones de €
Pedro	27
Gerar Deulofeu	6
Denis Suárez	4
Martín Montoya	1,3(cesión)
Suma	38,3

Fuente: Elaboración propia basada en <https://www.transfermarkt.es>

Balance (ingresos menos gastos): -12,70 millones de €

En esta temporada se consigue reducir los elevados balances negativos de temporadas anteriores pero sigue existiendo un balance negativo de ingresos y gastos.

También cabe destacar el fichaje de Arda Turan, que será vendido en años posteriores por una cifra inferior lo cual no resulta una inversión muy rentable.

5.3 Comparación de flujos de caja:

Tabla 6.1 Flujos de caja del Atlético de Madrid, Real Madrid y F.C. Barcelona desde el 2010 hasta el 2016

Temporadas/Clubes	Atlético de Madrid	Real Madrid	FC Barcelona
2010/11	-10,15	-82,5	-19,8
2011/12	1,15	-47	-13,05
2012/13	14,85	0	-32,5
2013/14	34,6	-62	-73,1
2014/15	-29,65	-13,3	-84,92
2015/16	18,39	-69,85	-12,7
Total (millones de €)	29,19	-274,65	-236,07

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver los clubes Real Madrid y Barcelona realizan un gran gasto en fichajes incluyendo balances muy negativos y el Atlético de Madrid ha conseguido en casi todas las temporadas balances positivos, teniendo un balance positivo en global.

Esto quiere decir que el Atlético de Madrid no ha necesitado realizar grandes gastos en fichajes para lograr buenos resultados deportivos y estar considerado entre los mejores equipos mundialmente dando un gran nivel.

Como podemos observar anteriormente los tres clubes tienen fichajes rentables, es decir, que se hayan comprado por una cifra inferior a la que se han vendido pero globalmente el Atlético de Madrid ha sido el club más rentable.

Un ejemplo de esta afirmación está en el jugador Diego Costa, el cual fue comprado por 1 millón de euros en la temporada 2010/11 y fue vendido en la temporada 2014/15 por 38 millones, obteniendo una enorme rentabilidad económica, a parte de la personal que dejó en el club. Esta rentabilidad personal radica en que era la viva imagen de todos los valores que ha inculcado el Cholo, siendo un jugador de medio nivel consiguió convertirse en uno de los mejores delanteros del mundo, aportando al club tanto actitudes a seguir como numerosos goles.

Otros ejemplos son Filipe Luis comprado por 12,00 millones de € y vendido por 20 millones y Arda Turan: 13,00 millones de € y vendido por 34 millones. Ya no solo son buenas inversiones, sino que son figuras del club y han aportado mucho un gran nivel que ha permitido que el club este entre los mejores equipos del mundo.

5.4 Asignación de puntos por rendimientos deportivos

5.4.1 Criterios de puntuación

Para ponderar los éxitos en los resultados deportivos de los clubes Atlético de Madrid, FC Barcelona y Real Madrid se va a realizar una repartición de puntos atendiendo a las tres competiciones más prestigiosas en las que juegan:

1. Liga Española de Fútbol
2. UEFA Champions League
3. Copa del Rey

Posteriormente a la asignación de puntos se va a realizar una comparación con las rentabilidades de los tres equipos para medir la eficacia del liderazgo del Cholo Simeone atendiendo a ambos ítems.

Los criterios de puntuación que se han seguido son los siguientes:

1. Liga Española de Fútbol: Escala de 10 puntos, puntuando:
 - Puesto primero: 10 puntos
 - Puesto segundo: 8 puntos
 - Puesto tercero 5 puntos
2. UEFA Champions League: Escala de 15 puntos, puntuando:
 - Ganador: 15 puntos
 - Finalista: 13 puntos
 - Semifinalista: 10 puntos
 - Cuartofinalista: 8 puntos
3. Copa del Rey
 - Ganador: 5 puntos
 - Finalista: 4 puntos
 - Semifinalista: 3 puntos
 - Cuartofinalista: 2 puntos
 - Octavofinalista: 1 punto

Se ha realizado esta asignación de puntos atendiendo a un criterio relativo en el cual se considera que la UEFA Champions League merece ser mejor puntuada debido a que es una competición europea, por ello la asignación es mayor.

La Liga Española de Fútbol da la posibilidad de clasificarse para jugar la UEFA Champions League, por lo que seguidamente a esta se le da la mayor asignación de puntos.

La Copa del Rey es la competición menos importante de las tres por lo que se le da la menor puntuación, al ser una competición nacional.

Existe una diferencia de 5 puntos en cada competición debido a la jerarquía seguida, obteniendo 15 puntos para el ganador de la UEFA Champions League, 10 al campeón de la Liga Española de Fútbol y 5 al ganador de la Copa del Rey, siguiendo un criterio progresivo a medida que se van obteniendo posiciones más bajas.

5.4.1.1 La Liga Española de Fútbol

Tabla 6.2 Reparto de puntos de la Liga Española de Fútbol entre los años 2010 y 2016

Temporadas/ Clubes	Atlético de Madrid	Puntos	Real Madrid	Puntos	FC Barcelona	Puntos
2010/11	Puesto Séptimo	1	Puesto Segundo	8	Puesto Primero	10
2011/12	Puesto Quinto	3	Puesto Primero	10	Puesto Segundo	8
2012/13	Puesto Tercero	5	Puesto Segundo	8	Puesto Primero	10
2013/14	Puesto Primero	10	Puesto Tercero	5	Puesto Segundo	8
2014/15	Puesto Tercero	5	Puesto Segundo	8	Puesto Primero	10
2015/16	Puesto Tercero	5	Puesto Segundo	8	Puesto Primero	10
Total puntuación		29		47		56

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.2 La UEFA Champions League

Tabla 6.3 Reparto de puntos de la UEFA Champions League entre los años 2010 y 2016

Temporadas/C lubes	Atlético de Madrid	Punto s	Real Madrid	Punto s	FC Barcelo na	Punto s
2010/11	Sin clasificatoria	0	Semifin alista	10	Ganador	15
2011/12	Sin clasificatoria	0	Semifin alista	10	Semifina lista	10
2012/13	Sin clasificatoria	0	Semifin alista	10	Semifina lista	10
2013/14	Finalista	13	Ganad or	15	Cuartofi nalista	7
2014/15	Cuartofinalista	7	Semifin alista	10	Ganador	15
2015/16	Finalista	13	Ganad or	15	Cuartofi nalista	7
Total puntuación		33		70		64

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.3 La Copa del Rey

Tabla 6.4 Reparto de puntos de la Copa del Rey entre los años 2010 y 2016

Temporadas/ Clubes	Atlético de Madrid	Punto s	Real Madrid	Punt os	FC Barcelon a	Punto s
2010/11	Cuartofinalista	2	Ganador	5	Finalista	4
2011/12	Sin clasificatoria	0	Cuartofinal ista	2	Ganador	5
2012/13	Ganador	5	Finalista	4	Semifinali sta	3
2013/14	Semifinalista	3	Ganador	5	Finalista	4
2014/15	Cuartofinalista	2	Octavo- finalista	1	Ganador	5
2015/16	Cuartofinalista	2	Sin clasificatori a	0	Ganador	5
Total puntuación		14		17		26

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Recuento de puntos

Tabla 6.5 Recuento de puntos entre los años 2010 y 2016

Clubes	UEFA Champions League	Liga Española	Copa del Rey	Total Puntos
Atlético de Madrid	29	33	14	76
Real Madrid	47	70	17	134
FC Barcelona	56	64	26	146

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar quién más puntos obtiene es el FC Barcelona, seguido del Real Madrid y posteriormente del Atlético de Madrid. Cabe decir que la primera temporada (2010/2011) el Cholo Simeone comenzó a mitad de temporada a entrenar al Atlético Madrid y tuvo un tiempo de adaptación hasta que cosechó los éxitos que pueden verse reflejados en las tablas anteriores.

5.5 Comparación entre puntuaciones y rentabilidad de fichajes

Retomando la anterior tabla de recuento de puntos y la tabla del apartado “Comparación de los flujos de caja” se va a realizar una comparación entre ambas para obtener conclusiones a cerca de la gestión del Cholo Simeone.

Tabla 6.6 Comparativa entre puntuaciones y rentabilidad entre los años 2010 y 2016

Clubes	Balance de flujos de caja (millones de €)	Puntuaciones
Atlético de Madrid	29,19	76
Real Madrid	-274,65	134
FC Barcelona	-236,07	146

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar el balance del Atlético de Madrid es positivo y la diferencia entre las puntuaciones no es más del doble respecto de los demás equipos, pero la diferencia de flujos de caja entre los otros dos clubes Real Madrid y FC Barcelona es mucho más notoria ya que no solo no son positivas sino que son muy negativas.

Esto quiere decir que el Cholo Simeone ha conseguido organizar la plantilla y los fichajes de forma que no pierde dinero y a la vez obtiene buenos resultados deportivos, lo que nos da una idea de una buena gestión de su liderazgo.

Cierto es que los clubes Real Madrid y FC Barcelona han conseguido mejores puntuaciones pero a costa de un desequilibrio en el balance de ingresos y gastos en fichajes. El Atlético de Madrid ha conseguido crear valor en la plantilla haciendo que sus jugadores sean competitivos y con un nivel similar a los jugadores de los otros clubes aunque hayan conseguido menores puntuaciones.

5.6 Coste salarial de la plantilla:

Tabla 6.7 Coste de la plantilla del Atlético de Madrid, Real Madrid y F.C. Barcelona entre los años 2010 y 2016

Temporadas/Clubes	Atlético de Madrid	Real Madrid	FC Barcelona
2010/11	-64.065.082,01	-216.099.000	-240.646.000
2011/12	-73.408.170,02	-233.946.000	-233.312.000
2012/13	-63.810.088,02	-245.997.000	-237.817.000
2013/14	-112.945.479,32	-269.597.000	-257.015.000
2014/15	-105.036.776,73	-289.251.000	-340.367.000
2015/16	-137.262.716,77	-306.877.000	-309.825.000
Total (millones de €)	-556.528.312,87	-1.561.767.000	-1.618.982.000

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, los clubes Real Madrid y FC Barcelona tienen un gasto de personal mucho mayor que el Atlético de Madrid, llegando a más que triplicarlos.

Si observamos el apartado anterior, el Cholo ha conseguido crear valor con su plantilla en comparación con los resultados deportivos que ha obtenido, y más concretamente, fijándonos en el gasto general en personal, no solo en lo que respecta a los fichajes, la comparativa es similar.

Se ha conseguido gastar menos y tener jugadores competitivos a un alto nivel y un buen equipo técnico, cuyos honorarios son menores pero rinden al nivel de los mejores equipos del mundo.

5.7 Cifra de ventas o facturación de los clubes:

Tabla 6.8 Ingresos por ventas del Atlético de Madrid, Real Madrid y F.C. Barcelona entre los años 2010 y 2016

Temporadas/Clubes	Atlético de Madrid	Real Madrid	FC Barcelona
2010/11	94.653.074,34	475.142.000	417.126.000
2011/12	100.896.142,86	512.063.000	439.179.000
2012/13	106.566.673,16	517.956.000	445.730.000
2013/14	162.836.954,01	514.478.000	437.909.000
2014/15	160.893.881,21	574.411.000	504.561.000
2015/16	218.865.114,58	619.710.000	544.733.000
Total (millones de €)	844.711.840,16	3.213.760.000	2.789.238.000

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar los ingresos por ventas del Real Madrid y del FC Barcelona son mucho mayores que los del Atlético de Madrid debido a que tienen más patrocinios y facturan mayores cantidades.

Tiene sentido debido a que los activos de estos dos clubes, en este caso sus plantillas, están valorados en el mercado por encima de los activos del Atlético de Madrid y tienen más valor, pero valor no va ligado con rendimiento y como hemos observado anteriormente, el rendimiento de la plantilla del Atlético se asemeja al de estos dos clubes aunque el valor de los jugadores sea menor, por lo tanto se puede ver entre líneas que ha existido una buena gestión deportiva llevada a cabo por el Cholo Simeone, que ha conseguido, con muchos menos ingresos que los otros dos clubes, alcanzar un nivel deportivo a nivel de resultados y de prestigio muy alto.

5.8 Ratio Coste salarial/ Cifra de ventas:

Tabla 6.9 Coste salarial/ Cifra de ventas entre los años 2010 y 2016

Temporadas/Clubes	Atlético de Madrid	Real Madrid	FC Barcelona
2010/11	-1,48	-2,19	-1,73
2011/12	-1,37	-2,18	-1,88
2012/13	-1,67	-2,10	-1,87
2013/14	-1,44	-1,90	-1,70
2014/15	-1,53	-1,98	-1,48
2015/16	-1,59	-2,02	-1,75
Total (millones de €)	-1,52	-2,06	-1,73

Fuente: Elaboración propia

Se puede sacar de este ratio que cuanto menor sea el resultado de los mismos, el club necesitará realizar menos ventas u obtener menos ingresos por ventas para poder pagar a la plantilla.

En este caso se ve en la tabla que el Atlético de Madrid es el que menores ratios tiene exceptuando la temporada 2014/15 en la que el Barcelona obtuvo un ratio menor pero globalmente ha obtenido los menores ratios.

Esto es explicable en cuanto a que el Cholo Simeone ha sabido administrar el coste del personal para que con pocos ingresos consiga pagar a toda la plantilla y que estos tuvieran el compromiso de seguir con el club aun percibiendo menor salario. Aunque ha habido numerosas altas y bajas de jugadores como se ha observado anteriormente, para la reducida cifra de ventas que tiene el club, los jugadores tienen mucho nivel y se han ido revalorizando consiguiendo con ello una creación de valor tanto de la plantilla como del club.

CONCLUSIONES

En la primera parte del informe, el entrenador Diego Simeone fue encuadrado como líder en varias teorías:

En el liderazgo según Kurt Lewin, Simeone se encontraría dentro del liderazgo transaccional, en los estilos de liderazgo según Rensis Likert, ejerciendo un liderazgo consultivo, en la teoría X y la Teoría Y de MacGregor, ejerciendo un liderazgo perteneciente a la teoría Y, en el enfoque contingente de Tannenbaum y Schmidt, siendo el liderazgo llevado a cabo el democrático, en las relaciones estrategia-liderazgo según Hofer y otros, siguiendo el Cholo la estrategia de crecer o invertir intensivamente, siendo un entrepreneur o emprendedor maduro y en las relaciones estrategia-liderazgo según Ibrahim y Kelly, pudiendo ser dos opciones de líder, enrepreneur o emprendedor y visionario.

En los estudios de los diferentes tipos de liderazgo hemos visto clasificaciones que consideran que el liderazgo depende de la persona que lo ejerce y otras teorías, incluidas las que relacionan liderazgo y estrategia, consideran que no solo depende del sujeto sino que las circunstancias del entorno en que se desenvuelven estos líderes también juegan un papel fundamental, pudiendo destacar que no todo líder es efectivo en todas las circunstancias.

Este no parece ser el caso de Diego Simeone, el Cholo ya que hemos visto que a lo largo de su trayectoria profesional ha obtenido buenos resultados deportivos tanto en la posición de entrenador como de jugador en diferentes equipos.

En general podemos observar que el liderazgo ejercido por el Cholo Simeone se caracteriza por tener confianza en su plantilla aunque teniendo un gran poder de decisión, tomando decisiones aceptando opiniones y siendo estricto en numerosos aspectos para que el club pudiera conseguir todos los éxitos deportivos los cuales han obtenido. Existe concordancia entre los objetivos individuales de los jugadores y los suyos como entrenador, buscando que la plantilla tenga un nivel elevado de compromiso y motivación, buscando responsabilidades y no huyéndolas. Estos dos valores son palpables en el terreno de juego ya que comúnmente los jugadores son conocidos por dar el 100% en cada partido y no rendirse nunca, valores que ha creado el Cholo Simeone.

El Cholo, en toda la etapa que lleva en el club, ha sido ambicioso, pensando siempre en el crecimiento deportivo y personal de cada jugador en individual, crecimiento que se puede observar en el análisis de la rentabilidad de los fichajes, los cuales han crecido tanto en nivel como en valor económico.

Diego Simeone ha tenido que ser visionario como recalcábamos en las teorías de liderazgo anteriores, ya que aparte de entrenar bien tiene buen ojo para realizar fichajes que al final den su máximo potencial.

CONCLUSIONES

En el análisis económico que se ha realizado en la segunda parte hemos podido observar que el Atlético de Madrid se encuentra en situación de suspensión de pagos, teniendo ratios muy bajos de rentabilidades y de liquidez. Es decir, probablemente si no fuera un equipo de fútbol y fuera una empresa normal estaría en proceso de liquidación pero gracias al Cholo Simeone que ha conseguido convertir al Atlético de Madrid en uno de los mejores clubs del mundo, sigue subsistiendo siendo una empresa atractiva en el sector futbolístico a la hora de encontrar inversores como podemos observar actualmente y se ha mencionado anteriormente con la inversión de Wang Jianling.

Siendo coherentes el club tiene mucho que mejorar económicamente y financieramente hablando ya que tienen que salir de esta situación de suspensión de pagos.

El nexo de unión lo encontramos en como un buen liderazgo puede hacer cambiar la imagen de una empresa, ya que probablemente las personas que no sepan la situación económica del Atlético de Madrid tendrán el prejuicio de que es una empresa solvente ya que es un equipo muy prestigioso pero este prestigio se ha conseguido gracia a la buena gestión del Cholo y todo su equipo técnico a las órdenes del mismo.

Podemos decir que el buen liderazgo y la buena gestión deportiva está sosteniendo una mala situación económica del club, por ello hemos querido estudiar el liderazgo junto al análisis económico y financiero, para demostrar a través de ratios e ítems que partiendo de una mala situación económica existen muchos aspectos los cuales son exitosos y son la línea que se debe seguir para seguir mejorando y obtener en un futuro un club el cual sea solvente.

Se ha diferenciado a lo largo del trabajo, y más concretamente en el organigrama del club, que se debe diferenciar la sección de futbol de todas las demás, y aunque exista una buena gestión en una de las secciones, si las demás no funcionan correctamente puede dar lugar a una mala situación general. Hay que separar la dirección económica y financiera situada en una parte superior jerárquicamente de la gestión del Cholo como entrenador.

Hemos podido observar que la sección futbolística tiene un gran peso en la empresa y que gracias a que esta gestión es llevada a cabo con un buen liderazgo, el club sigue siendo interesante de cara a los inversores y a los seguidores, lo que permite que supervivencia del club.

Se ha llegado a la conclusión de que una buena gestión y un buen liderazgo pueden llegar a suplir las carencias de una mala gestión económica y financiera.

BIBLIOGRAFÍA

Apuntes propios de la asignatura Análisis de Estados Contables, impartida por José Luis Ruiz Zapatero en la UVA

Cuentas anuales de Atlético de Madrid S.A.D. temporadas: 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 y 2015/2016

Cuentas anuales del Real Madrid Club de Fútbol temporadas: 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 y 2015/2016

Cuentas anuales del Fútbol Club Barcelona temporadas: 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 y 2015/2016

Bernard M.Bass, B. (1990). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.

Carrión Maroto, J. (2011). *Estrategia: De la visión a la acción*. España: Esic Editorial.

Charan, R. y Willigan, G. (2018). *El líder de alto potencial: Como crecer rápidamente, asumir nuevas responsabilidades y obtener resultados*. España: Editorial REVERTE.

Expósito Bautista, J. (2006). *Organización del fútbol mundial*. Sevilla: España, Editorial Wanceulen, S.L.

Fischman, D. (2017). *El líder interior*. España: Editorial Planeta

Fischman, D. (2017). *El líder transformador 1*. México: Editorial Planeta México

Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: España, Editorial S.A Ediciones B

Ivancevich Donnely, G. (1996). *Las organizaciones: Organización-Estructura-Procesos*. Madrid: España, Editorial Irwin.

Kurt Lewin en coordinación con Salazar, M.C. (2006). *La investigación: la acción participativa. Inicios y desarrollos*. España: Editorial Popular.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Barcelona: España, Editorial Ariel S.A.

Munch, L. (2007). *Liderazgo y dirección: El liderazgo del siglo XXI*. Madrid: España, Editorial Mad, S.L.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. España: Editorial Civitas.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (1996). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. España: Editorial Civitas.

LEGISLACIÓN

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado, de 3 de julio de 2010, 161: 58472 a 58594

España. Orden de 27 de junio de 2000 por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas. Boletín Oficial del Estado, de 29 de junio de 2000, 155: 23290 a 23345.

España. Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Boletín Oficial del Estado, 17 de octubre de 1990, 249: 30397 a 30411

España. Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. Boletín Oficial del Estado, 17 de julio de 1999, 170: 27070 a 27080.

NOTICIAS Y OTROS

De la Oliva, María Cristian y Moreno, Estrella (Desde diciembre 1999). *Editores de buscabiografias.com*.

<https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/377/Diego%20Simeone>

García, Víctor (14/05/2015). El fútbol español aporta 7.600 millones de euros y 140.000 puestos de trabajo. *El Confidencial*.
https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2015-05-14/el-futbol-espanol-genera-7-600-millones-de-euros-y-140-000-puestos-de-trabajo_794403/

G.Gómara, Javier (22/06/2017). Los ingresos y gastos de Atlético de Madrid en la última década. *Mundo Deportivo*.
<http://www.mundodeportivo.com/futbol/atletico-madrid/20170622/423558152832/ingresos-gastos-atletico-fichaje-traspasos-ultima-decada.html>

Marco, Agustín (14/02/2018). Wanda vende su 18% del Atlético de Madrid acorralada por sus deudas millonarias. *El Confidencial*.

https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-02-14/wanda-venta-atletico-acorralada-deudas-millonarias_1521479/

SITIOS WEB

Atlético de Madrid S.A.D. en la página web:

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

Búsqueda de fichajes en la página web:

<https://www.transfermarkt.es>

Consejo Superior de Deportes en la página web:

<http://www.csd.gob.es>

Diario online deportivo As:

<https://www.as.com>

Diario online deportivo Marca:

<https://www.marca.com>

FIFA en la página web oficial:

<https://es.fifa.com>

Fútbol Club Barcelona en la página web:

<https://www.fcbarcelona.es/>

La Liga en la página web:

<http://www.laliga.es>

Real Madrid Club de Fútbol en la página web:

<https://www.realmadrid.com/>

Revista online de información económica deportiva:

www.palco23.com

UEFA en la página web:

<http://www.uefa.com>

ANEXO:**Normativa general:**

Anteriormente nos hemos referido a cierta normativa como la Ley 10/1990, de 15 de Octubre, del Deporte, el Real Decreto 1835/1991, de 20 de Diciembre, sobre Federaciones Deportivas y Registro de Asociaciones Deportivas y el Real Decreto 1251/1999, de 16 de Julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas pero existe otra normativa que cabe mencionar:

- RD 1591/1992 de 23 de diciembre sobre Disciplina Deportiva.
- Real Decreto 460/2015, de 5 de junio por el que se aprueba el Estatuto del Consejo Superior de Deportes.
- Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.
- RD 203/2010, de 26 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de prevención de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.
- Ley 13/2011, de 27 de mayo, de Regulación del juego.
- El RD 419/1991 por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado, modificado por el Real Decreto 403/2013 de 7 de junio y RD 258/1998 de 20 febrero.
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de Comunicación Audiovisual.
- RD 5/2015 de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Ley 10/2010, de 28 de abril, de Prevención de Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo.
- Real Decreto 304/2014, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- Ley Orgánica 15/1999. De 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- RD 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
- Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas.
- Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio.

- En cuanto a la normativa Federativa existen:
 - FIFA
 - UEFA
 - RFEF