



Universidad de Valladolid



**ESCUELA DE INGENIERÍAS
INDUSTRIALES**

Universidad de Valladolid

Escuela de Ingenierías Industriales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales

Guía para la gestión de un club de fútbol

Autor:

González Sanz, José María

Tutores:

Izquierdo Millán, Segismundo Samuel

Otero Lucas, César

Departamento de Organización de Empresas y CIM

Valladolid, febrero de 2022

Resumen y palabras clave:

El presente documento servirá para establecer una guía general de gestión de clubes de fútbol desde un punto de vista empresarial, valorando adecuadamente su magnitud y complejidad.

En el primer capítulo se puede encontrar un breve análisis de la situación actual del sector, donde se observa que tanto la gestión como el entorno afectan significativamente al éxito o fracaso de los clubes.

El segundo capítulo está basado en la importancia de los grupos de interés. Se explica por qué es necesaria su identificación, clasificación y gestión y por qué se debe aplicar esta visión en el ámbito empresarial, así como la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa.

Posteriormente, en el capítulo tres se crea un marco teórico para el entendimiento de un club y su complejidad basado en sus tres actividades principales y los entornos interno y externo, apoyado con ejemplos para facilitar su comprensión.

El cuarto capítulo se refiere a la importancia de la planificación estratégica, la gestión de riesgos y el cambio y, el último capítulo expone el caso del Forest Green Rovers, un club cada vez más conocido, no tanto por sus éxitos deportivos sino por su modelo de gestión social y medioambientalmente responsable.

Palabras clave: grupos de interés, entorno, empresa, responsabilidad, guía.

Abstract:

The main goal of this final degree project is to establish a general guide for the management of football clubs from a business point of view, adequately assessing its magnitude and complexity.

Within the first chapter, a brief analysis of the current situation of the sector can be found. It is observed that both the management and the environment significantly affect the success or failure of the clubs.

Regarding the second chapter, it is based on the importance of stakeholders. There can be found an explanation to why it is essential its identification, classification and management, and why this vision should be applied in the business world, as well as the importance of Corporate Social Responsibility.

Subsequently, in chapter three, the creation of a theoretical framework is carried out for understanding a football club and its complexity based on its three main activities, the internal environment and the external environment, supported by examples to facilitate its understanding.

Taking into account the fourth chapter refers to the importance of strategic planning, risk management and change, and finally, the last chapter states the case of Forest Green Rovers, a club that is increasingly well known, not so much for its sporting successes but for its socially and environmentally responsible management model.

Keywords: stakeholders, environment, business, responsibility, guide.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS.....	1
INTRODUCCIÓN:	1
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:	2
OBJETIVOS:	3
CAPÍTULO 1: LA SITUACIÓN ACTUAL.....	5
CAPÍTULO 2: LOS STAKEHOLDERS	11
2.1 ¿POR QUÉ ES NECESARIO IDENTIFICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS?	11
2.2 DEFINICIÓN DE STAKEHOLDER.	11
2.3 STAKEHOLDERS VS. SHAREHOLDERS.....	12
2.4 DIVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS	13
2.5 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	16
2.6 STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	18
CAPÍTULO 3: GUÍA PARA LA GESTIÓN DE UN CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL.....	23
3.1 ACTIVIDADES DEPORTIVAS:.....	25
3.2 ACTIVIDADES EMPRESARIALES:.....	25
3.3 ACTIVIDADES COMUNITARIAS.....	40
3.4 SERVICIOS OPERATIVOS DEL CLUB Y ENTORNO INTERNO	42
3.5 RELACIONES CON GOBIERNOS E INSTITUCIONES Y ENTORNO EXTERNO	45
CAPÍTULO 4: GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA CRISIS Y EL CAMBIO	49
4.1 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	49
4.2 GESTIÓN DE RIESGOS Y CRISIS.....	53
4.3 REINGENIERÍA DEL CAMBIO	55
CAPÍTULO 5: EL FOREST GREEN ROVERS, UN EJEMPLO A SEGUIR	59
CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67
OTRAS FUENTES:.....	68



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: COMPARATIVA DE LOS LÍMITES SALARIALES EN LA LIGA ENTRE LAS TEMPORADAS 2021/2022 Y 2020/2021.....	6
FIGURA 2: DIVISIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN INTERNOS Y EXTERNOS.....	15
FIGURA 3: MODELO PODER-INTERÉS PARA LA CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS....	17
FIGURA 4: DIAGRAMA DE VENN PARA EL MODELO PODER-URGENCIA-LEGITIMIDAD PARA LA CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS.....	18
FIGURA 5: DIVISIÓN GENERAL DE UN CLUB EN SUS CINCO ELEMENTOS PRINCIPALES.....	24
FIGURA 6: EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.....	31
FIGURA 7: EVOLUCIÓN DEL RATIO DE ENDEUDAMIENTO DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.....	32
FIGURA 8: EVOLUCIÓN DEL RATIO DE LIQUIDEZ DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.....	33
FIGURA 9: EVOLUCIÓN DEL VALOR PORCENTUAL DEL ROE DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.	34
FIGURA 10: EVOLUCIÓN DEL VALOR PORCENTUAL DEL ROA DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.	35
FIGURA 11: ORGANIGRAMA GENERAL DE UN CLUB.....	43
FIGURA 12: ORGANIGRAMA CON ENFOQUE BRITÁNICO.....	43
FIGURA 13: ORGANIGRAMA CON ENFOQUE EUROPEO.....	44
FIGURA 14: ESQUEMA DE APLICACIÓN DE UN CICLO PDCA.....	51
FIGURA 15: DIAGRAMA DE GANTT SOBRE LAS OBRAS DEL ESPAI BARÇA.....	52
FIGURA 16: THE NEW LAWN Y SUS PANELES SOLARES.	60
FIGURA 17: ECO PARK STADIUM.....	60
FIGURA 18: PLAN DE REDUCCIÓN DE LAS EMISIONES EN UN 50 % PARA 2030 DEL FOREST GREEN ROVERS FC.....	61
FIGURA 19: COMPARACIÓN DE LOS ESCUDOS Y DE LAS CAMISetas ANTIGUOS Y LOS NUEVOS	63



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPARATIVA DEL REPARTO DE INGRESOS POR DERECHOS TELEVISIVOS DE LA TEMPORADA 2021/2022 EN LA LIGA Y EN LA PREMIER LEAGUE.....	7
TABLA 2: OBJETIVOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	21
TABLA 3 : COMPARATIVA DE LOS INGRESOS DE UN CLUB POLACO Y UN CLUB INGLÉS DURANTE LA TEMPORADA 2013/2014.....	24
TABLA 4: BALANCE ECONÓMICO DE LAS ÚLTIMAS DOCE TEMPORADAS DEL FC BARCELONA CON LAS CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE EUROS.....	30
TABLA 5: VALORES DEL RATIO DE ENDEUDAMIENTO DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.....	32
TABLA 6: VALORES DEL RATIO DE LIQUIDEZ DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.....	33
TABLA 7: VALORES DEL ROE DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.	34
TABLA 8: VALORES DEL ROA DEL FC BARCELONA DURANTE LAS 12 ÚLTIMAS TEMPORADAS.	35
TABLA 9: EVOLUCIÓN DEL SIGNO DEL APALANCAMIENTO EN LAS ÚLTIMAS 12 TEMPORADAS...	36
TABLA 10: INFORMACIÓN SOBRE SI LOS CLUBES DE LA LIGA EN LA TEMPORADA 2013-2014 TIENEN MEMORIA DE RSC O SIMILARES.....	42
TABLA 11: PARTICIPACIÓN DE LAS DIEZ CLAVES EN LA REALIZACIÓN DE LOS PRINCIPIOS.....	58



INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN:

En la actualidad, los clubes de fútbol profesionales de las principales ligas europeas utilizan el capital emocional que se genera en torno a la historia de la entidad y sobre las emociones y sentimientos que generan sus jugadores más célebres, para construir la estrategia empresarial y la reputación corporativa.

El fútbol ha pasado de ser un evento deportivo a un espectáculo deportivo global gracias a la participación de distintas instituciones y entidades, pudiendo ser estas ajenas a este deporte, lo que dota a cada equipo de una mayor visibilidad y un lugar óptimo para el desarrollo de nuevas tecnologías y el patrocinio de grandes marcas. En esta línea, las entidades deportivas de élite se comportan como empresas cuyos modelos de negocio tienen consecuencias en su entorno y viceversa, por lo que su comportamiento ha de ser social, empresarial y medioambientalmente responsable.

El presente documento tratará de desarrollar una guía general para la gestión de un club de fútbol aplicando conceptos desarrollados en asignaturas como Gestión de Empresas, Organización Industrial o Proyectos Técnicos Industriales. Se van a aplicar elementos propios de esas disciplinas para extrapolarlos y aplicarlos a empresas del ámbito deportivo futbolístico en vez de a industrias tecnológicas o manufactureras, demostrando así que el modo de proceder no dista tanto entre ambos tipos de entidades.

Se va a comenzar con un análisis de la situación actual. Después se recorrerán los diferentes grupos de interés o *stakeholders* y la importancia de cada uno, junto con la Responsabilidad Social Corporativa, para posteriormente proceder a la elaboración de un marco teórico, teniendo como objetivo sentar las bases sobre las que construir un club de fútbol y lograr el éxito en el negocio. Se continuará con el tratamiento de la gestión de la planificación estratégica, la crisis y el cambio para finalizar con un ejemplo de un club real cuyo modelo de gestión se basa en la responsabilidad social y medioambiental, un asunto cada vez más a la orden del día en este deporte.



JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

Durante estos años estudiando el grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales, he adquirido una visión general de todo lo que me rodea, comprobando que en múltiples ocasiones existen diversos ámbitos en los que la forma de proceder no difiere tanto del ámbito industrial. Es por ello por lo que he decidido aplicar diversos conocimientos adquiridos en este periodo a la industria deportiva, encontrando un símil entre ambos entornos y tratando de mostrar que la diferencia en la manera de analizar y actuar sobre la gestión de una empresa industrial y una deportiva no es tan grande como a priori pudiera parecer.

Aprovechando que ha habido una gran crisis económica en el sector provocada por el COVID-19, la inflación y la mala gestión de los clubes, ha resultado muy atractiva la idea de elaborar esta guía de gestión, que se debe de entender como un documento de referencia y una gran fuente de información, inspiración y reflexión y no como un manual de instrucciones. Se considera necesario, por tanto, plantear todos los temas tratados en este documento en cualquier tipo de empresa, pero especialmente dentro de este deporte, cada vez más creciente y globalizado.

OBJETIVOS:

El principal objetivo de este Trabajo de Fin de Grado será la creación de una guía destinada a los clubes de fútbol profesionales basada en un marco teórico sobre el que estructurar el club para lograr una correcta gestión y así conseguir el éxito empresarial en el ámbito futbolístico. Para ello, se requiere de los siguientes objetivos secundarios:

- Analizar la situación actual para entender por qué es necesario una gestión correcta en este tipo de entidades dentro de un sector creciente cada vez más globalizado.
- Entender que la relación bidireccional con los grupos de interés en el ámbito empresarial es fundamental para administrar y dirigir una organización.
- Describir los complejos elementos que componen un club de fútbol para así poder construir el marco teórico sobre el que estructurar dicha entidad.
- Reforzar la idea de que se debe dotar a la empresa de liderazgo en la planificación de la estrategia manteniéndola en una filosofía de mejora continua, sin olvidar la gestión de riesgos para evitar situaciones indeseadas.
- Hacer reflexionar al lector sobre que el cambio en una empresa de la actualidad es crucial para poder mantenerse competitivo, así como sobre la imposibilidad de caer en el inmovilismo si se quiere alcanzar este objetivo.
- Intensificar la idea de la importancia del desarrollo de políticas sociales y medioambientales y cómo se pueden llevar a cabo, ya que de cara al presente y al futuro es y deberá ser un aspecto de muy alta consideración.



CAPÍTULO 1: LA SITUACIÓN ACTUAL

Desde hace ya varios años, el fútbol profesional ha llegado a cotas impensablemente altas en cuanto a movimiento de dinero y masas se refiere. Se han convertido en grandes negocios que impactan de manera inaudita y creciente en las economías de muchos países, así como en su sociedad. Debido a ello los clubes han sufrido grandes transformaciones en sus modelos de negocio, llegando algunos incluso a cotizar en bolsa. Han pasado a ser instituciones cuyo comportamiento ya no es solo el de organizaciones deportivas sino el de marcas internacionales. Lamentablemente, la administración de algunos modelos no ha alcanzado el nivel de gestión profesional que se requiere, siendo en muchos casos muy deficiente. Si bien una gran cantidad de equipos sigue disfrutando del éxito financiero, otros se han visto obligados al fracaso debido a esta mala gestión.

Como es bien sabido, en España han aumentado los procesos concursales y las deudas con entidades públicas o privadas, y se ha promulgado por ello una imagen del sector que resulta muy perjudicial de cara a la opinión pública, la cual reclama una administración transparente y responsable para este cada vez más creciente fenómeno deportivo.

Se podría achacar gran parte de los problemas financieros de estas entidades a distintas crisis económicas a nivel global, como por ejemplo la generada recientemente por el COVID-19, que ha debilitado enormemente la economía de los clubes. Pero este problema no viene de ahora. En 1990 se proclamó la Ley del Deporte para intentar mitigar los excesos que generaban las enormes deudas que acarreaban y se les requería a los clubes su conversión en Sociedades Anónimas Deportivas (S.A.D.), lo que a la larga se convertiría en una medida muy criticable, ya que con los Planes de Saneamiento del gobierno y la recapitalización, se liberó mucha deuda, lo que sumado a los nuevos ingresos procedentes de derechos audiovisuales, aumentó el gasto e incrementó la deuda hasta los 3.573 millones de euros en 2012 (Gay de Liébana, 2012).

Hoy en día, se tienen ejemplos como el Fútbol Club Barcelona, entre otros, en los que se ve claramente cómo ha afectado el devenir de los acontecimientos, y que se pudiera haber evitado con una mejor gestión a nivel empresarial. En la Figura 1 se observa la gran diferencia entre los límites salariales de las dos temporadas anteriores, donde destacan el F.C. Barcelona, que tuvo una reducción de más de 284 millones de euros, o el Valencia, con una reducción de entorno al 70%.

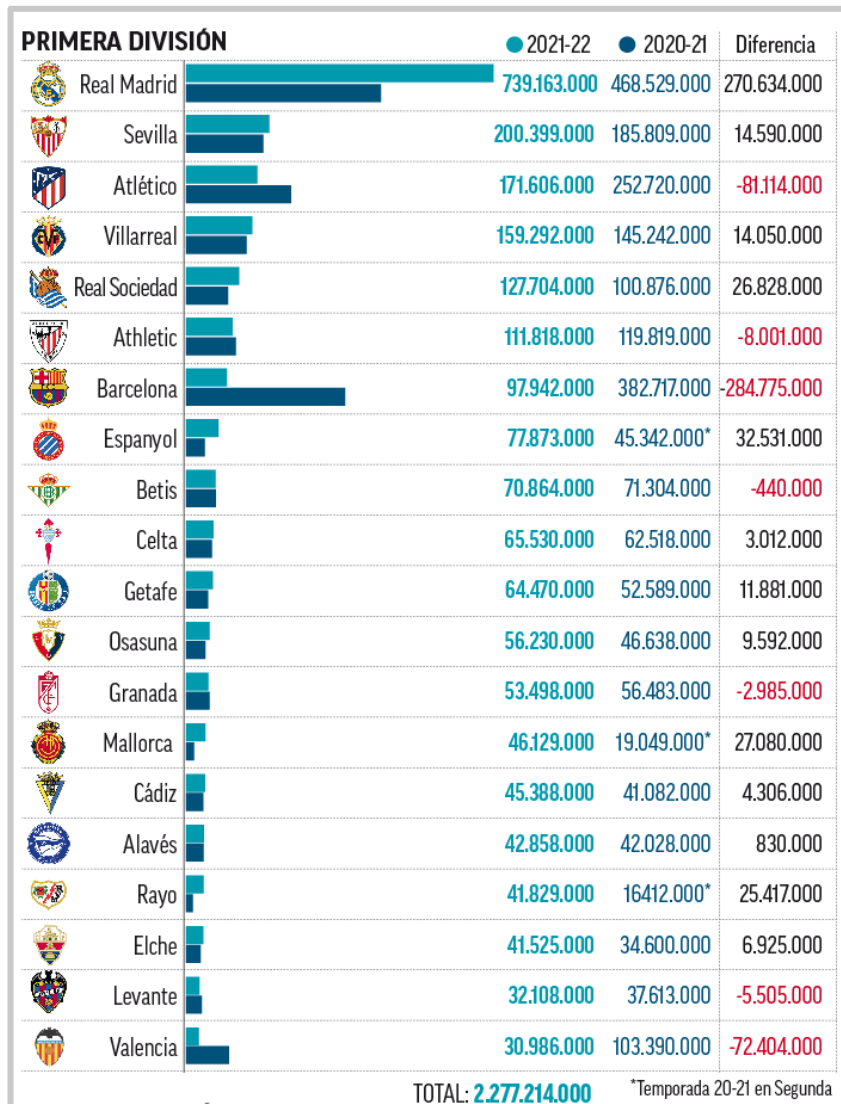


Figura 1: Comparativa de los límites salariales en La Liga entre las temporadas 2021/2022 y 2020/2021.

Fuente: *marca.com*¹.

También es bien sabido que no solo la gestión de los clubes afecta a su economía sino también la gestión de las ligas en las que compiten. Mientras algunos clubes se ven aún perjudicados por las diferentes crisis, en la Premier League los derechos de televisión son cada vez mayores y distan más de otras ligas de primer nivel, lo que les permite tener a los mejores jugadores, con lo que esto conlleva a nivel deportivo y de marca. En la

¹ (Valencia CF: El consejo del Valencia se reúne este jueves con la drástica reducción del coste de plantilla como tema urgente | *Marca*, 2021)

Tabla 1 se muestra una comparativa entre La Liga española y la Premier League inglesa sobre los derechos de televisión de la pasada temporada (con una conversión de libra a euro de 1,13€/£). Se observa, además de la diferencia en la cifra total de ingresos, que en la Premier League existe un reparto más equitativo de estos, que influye positivamente tanto a nivel nacional como internacional.

CLUBES DE LA LIGA	Mill. €	%	CLUBES DE LA PREMIER LEAGUE	Mill. €	%
ATHLETIC CLUB	66,13	4,63	MANCHESTER CITY	172,99	6,03
FÚTBOL CLUB BARCELONA	159,88	11,20	LIVERPOOL	171,61	5,99
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA S.A.D.	54,57	3,82	CHELSEA	164,56	5,74
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	160,59	11,25	TOTTENHAM HOTSPUR	165,07	5,76
CLUB ATLÉTICO DE MADRID S.A.D.	130,38	9,14	ARSENAL	164,64	5,74
SEVILLA CLUB DE FÚTBOL	87,62	6,14	MANCHESTER UNITED	161,37	5,63
REAL BETIS BALOMPIÉ S.A.D.	65,61	4,60	WEST HAM UNITED	154,31	5,38
REAL SOCIEDAD DE FÚTBOL S.A.D.	69,47	4,87	LEICESTER CITY	145,36	5,07
LEVANTE UNIÓN DEPORTIVA S.A.D.	49,45	3,47	BRIGHTON & HOVE ALBION	142,09	4,96
CÁDIZ CLUB DE FÚTBOL S.A.D.	47,55	3,33	WOLVERHAMPTON WANDERERS	140,71	4,91
R.C.D. MALLORCA S.A.D.	45,89	3,22	NEWCASTLE UNITED	143,12	4,99
VALENCIA CLUB DE FÚTBOL S.A.D.	69,89	4,90	CRYSTAL PALACE	136,06	4,75
CLUB ATLÉTICO OSASUNA S.A.D.	50,86	3,56	BRENTFORD	133,74	4,67
DEPORTIVO ALAVÉS S.A.D.	49,67	3,48	ASTON VILLA	135,20	4,72
ELCHE CLUB DE FÚTBOL S.A.D.	45,89	3,22	SOUTHAMPTON	125,30	4,37
VILLARREAL CLUB DE FÚTBOL S.A.D.	67,94	4,76	EVERTON	132,44	4,62
REAL CLUB CELTA DE VIGO S.A.D.	53,19	3,73	LEEDS UNITED	130,12	4,54
RAYO VALLECANO DE MADRID S.A.D.	45,89	3,22	BURNLEY	118,33	4,13
GRANADA CLUB DE FÚTBOL S.A.D.	51,90	3,64	WATFORD	116,00	4,05
GETAFE CLUB DE FÚTBOL S.A.D.	54,58	3,82	NORWICH CITY	113,68	3,97
TOTAL	1426,95	100,00	TOTAL	2866,68	100,00

Tabla 1: Comparativa del reparto de ingresos por derechos televisivos de la temporada 2021/2022 en La Liga y en la Premier League.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de premierleague.com² y laliga.com³.

Ante los problemas económicos muchos de los grandes clubes europeos han optado por modelos de negocio en los que se incluye la expansión internacional. El Manchester United, en Inglaterra, o Atlético de Madrid, Fútbol Club Barcelona o Real Madrid, en España, son algunos de los equipos de mayor renombre que han decidido apostar por darse más a conocer en el continente asiático, donde han logrado encontrar un mercado comercial donde expandir su marca, al igual que lo han hecho ya no solo otros equipos, sino competiciones como la NBA o la liga de béisbol norteamericana. Así se refuerza la idea de entender a un equipo

² (Premier League value of central payments to clubs 2021/22, s. f.)

³ (Reparto de los Derechos de TV | LaLiga, s. f.)

de fútbol como una marca, en la que el evento deportivo pasa a ser uno de sus múltiples productos, ya que por lo general los aficionados suelen ser compradores compulsivos de *merchandising* y grandes consumidores de las distintas informaciones sobre equipos o ligas. De esta manera, se puede apreciar que la gestión de las relaciones de estas entidades hace que se estén adaptando al entorno por el que se ven rodeados, acercando más el deporte a la sociedad. Claramente, son vitales los resultados deportivos que se consigan, pero para nada están en un nivel más bajo de importancia que la gestión empresarial y su éxito, que ya no solo interesa a los accionistas o *shareholders*, sino también a todos los grupos de interés o *stakeholders*. La combinación de un alto nivel deportivo y organizativo logrará alcanzar el objetivo tanto en la vertiente deportiva como en la empresarial, lo que provocará el éxito global y la estabilidad de la entidad.

Esto permite dotar a este deporte de un valor añadido del que igual carecen otros deportes con renombre mundial como pueden ser la Fórmula 1 o el tenis. Gracias a su carácter internacional se puede hablar de productos globales, comparables a grandes multinacionales. Dicha globalización ha conducido a los grandes inversores a la adquisición o administración de estos con el objetivo de lograr beneficios significativos, por lo que cada vez se ve una tendencia más creciente en la que los clubes están en manos de gente con mucho dinero. Pero a su vez, esta globalización ha permitido que este negocio se beneficie con el aumento del patrocinio de marcas con un gran estatus a nivel internacional y la intensificación de la atención de los medios sobre este. Por tanto, hoy en día se trata de una industria de carácter global e “hipercompetitiva”, en la que los clubes profesionales disfrutan de más beneficios mediante la realización de actividades económicas complementarias y no ciñéndose únicamente a los modelos clásicos como la venta de entradas o de equipaciones.

La creciente necesidad de los equipos de fútbol de integrar en su gestión las relaciones con sus públicos objetivos desde la perspectiva de la estrategia empresarial está marcada por cuatro razones principales (Breitbarth & Harris, 2008):

1. Las responsabilidades legales adquiridas debido a la Ley Bosman, obligando a los clubes legislativamente a atender más a sus obligaciones sociales, culturales y económicas en un sector donde antes se regía todo por sus propios códigos.
2. La globalización de los mercados, que conllevó la propia exigencia de promocionar su marca, intensificar las negociaciones de sus derechos audiovisuales, impulsar el *merchandising* y localizar nuevos inversores y patrocinadores de manera internacional.
3. Los beneficios que se obtenían de la sociedad local en la que se encuentran, particularmente por el dinero invertido en infraestructuras.

4. Las múltiples regulaciones que han llevado a cabo los gobiernos deportivos para convertir este deporte no sólo en más competitivo, sino también más notable dentro de la sociedad, como el FPF (Fair Play Financiero) o los límites salariales.

En gran parte, entre otras cosas, estos modelos de estrategias empresariales están basados en dotar a las entidades de un nivel de reputación calificado como “valor mediático” (García-Del-Barrio & Pujol, 2007) entendiéndolo como: “la popularidad y el prestigio, así como el impacto mediático y social de los individuos y de los clubes”, no solo apoyado en la imagen de marca arrojada por los resultados deportivos y el valor de la imagen de los jugadores sino por la propia imagen que genera el club. Es por ello por lo que el valor mediático se convierte en un activo intangible basado en la medición de la información de la cobertura mediática que realizan los medios de comunicación.

Además, las entidades deportivas, como vienen demandando sus grupos de interés, han tenido que añadir a sus estrategias de gestión compromisos éticos con la sociedad y el medio ambiente, muchas veces reflejados en su Responsabilidad Social Corporativa. Aunque esto no es nada nuevo, ya que desde finales del siglo XIX muchos clubes han mantenido su compromiso con la sociedad más cercana realizando distintas labores sociales.

En definitiva, los clubes de fútbol conviven como empresas con un entorno complejo dentro de un marco no solo legal sino también social, económico e incluso tecnológico y político, lo que se debe tener en cuenta en su estrategia basado en los grupos de interés para garantizar la participación de todos estos ámbitos.



CAPÍTULO 2: LOS STAKEHOLDERS

2.1 ¿POR QUÉ ES NECESARIO IDENTIFICAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS?

El primer paso que se debe dar para acometer el caso de una empresa en una situación con cualquier tipo de problema o una gestión deficiente es analizar los grupos de interés o *stakeholders*.

¿Por qué es este el primer paso? La respuesta es muy sencilla. Cuando un paciente va al médico por algún problema de salud, el profesional que le atiende no se centra solo en paliar los síntomas que tenga, sino que su trabajo es investigar por qué padece esos síntomas y curar la enfermedad que los produce. Análogamente en una empresa, ya sea del ámbito que sea, no es acertado centrarse en los “síntomas de la enfermedad” que presente, sino que hay intentar buscar la raíz del problema y solucionarlo para que no vuelvan a presentar esos u otros “síntomas” derivados de ello en el futuro.

Entendiendo los grupos de interés como los distintos elementos que componen una máquina (la propia empresa), se observa que la máquina no va a funcionar o presentará un funcionamiento inadecuado si falla un engranaje, la lubricación, un conmutador, si la temperatura o la humedad de la sala no son adecuadas, ... De la misma manera una empresa no puede realizar un buen desempeño de su actividad si existen problemas con alguno de los grupos de interés.

Por ello, se va a definir y describir como son los grupos de interés en un club de fútbol, siendo un tipo de empresas muy especiales con una magnitud inmensurable y características muy especiales, como el carácter emocional o la inmediatez de los resultados deportivos

2.2 DEFINICIÓN DE STAKEHOLDER.

El origen de la palabra “*stakeholder*”, tal y como se conoce su uso actual, apareció por primera vez en 1963 en un memorándum en el Instituto de Investigación de Stanford, con el fin de desafiar la noción de que los accionistas son el único grupo al que la administración debe mostrarse receptivo y atender sus necesidades. En la década de los 80 se publica la primera definición de este término como las “organizaciones o personas que son afectadas o pueden afectar a los objetivos de la organización” (Freeman, 1984) . De este concepto se extrae que los grupos de interés pueden ser tanto internos como externos.

Este término ha evolucionado, como menciona Brenner (1993), pasando de incluir únicamente a las personas o partes que la organización necesita para existir, a actualmente incluir también a todos aquellos que tengan un interés en



las acciones que desarrolle dicha empresa como, por ejemplo, asuntos publicitarios o intercambios de servicios como pudiera ser la inclusión en una parte de la organización a cambio de algo que pueda ofrecer la otra parte, ya sea algo tangible o intangible. Por ejemplo, una organización puede acoger en una instalación deportiva una actividad de la otra, a cambio de su participación en esta.

2.3 STAKEHOLDERS VS. SHAREHOLDERS.

Es muy importante el enfoque que se le quiere dar al modelo de empresa. Se habla de *Stakeholders* vs. *Shareholders*. Es decir, elegir entre dar importancia a todos los grupos de interés, o únicamente a los accionistas. En el caso que ocupa a este documento, y en general para la mayoría de las empresas, llevará al éxito al club el enfoque *stakeholder*, ya que no se puede entender un club de fútbol sin todo lo que hay detrás.

La mayor parte de los economistas financieros tienden a priorizar los intereses de los accionistas antes que a los del resto de partes interesadas de las empresas. Desde la perspectiva financiera, la principal responsabilidad de los directivos es maximizar el valor para los accionistas (Parmar et al., 2010). Algunos autores argumentan que hay que dar la mayor importancia a los accionistas, ya que son el único grupo con el que se tiene alguna obligación a largo plazo. Fácilmente se puede observar la falacia de este argumento, ya que el accionista puede vender sus acciones de manera sencilla en cualquier momento e invertir de nuevo en otra empresa, que pueda ser un competidor directo y, sin embargo, los trabajadores tienen más dificultad a la hora de encontrar nuevos trabajos, los clientes perderían un producto relativamente difícil de sustituir ya que también va ligado a la fidelidad que se tiene con un club, la sociedad local se ve perjudicada de diversas formas si un equipo deja de existir, ... En 1995, Cloninger señala que “en presencia de información asimétrica, la ávida búsqueda de maximizar el precio de las acciones puede llevar a los directivos a violar ciertos intereses de las partes interesadas y emplear prácticas comerciales que no son éticas, inmorales o ilegales.” (Cloninger, 1995).

En definitiva, la teoría de los *stakeholders* nos lleva a pensar de una manera más general y creativa sobre cómo las políticas de organización manejan a todos los componentes importantes dentro de una empresa, no solo incluyendo los mercados financieros y dando prioridad a los intereses de los accionistas, sino también a los empleados, clientes, proveedores, la comunidad, etc.

2.4 DIVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Existen diversas maneras de realizar divisiones para entender cuáles son las partes interesadas y sus características. La principal es la distinción entre grupos de interés internos y grupos de interés externos:

- **Grupos de interés Internos:** son aquellos que pertenecen a la estructura interna de la empresa. Estos son:

Empleados: un club de fútbol tiene infinidad de puestos distintos de trabajo, desde los propios jugadores hasta cuerpo técnico, utilleros, jefes de prensa, *community manager*, personal en las tiendas, informáticos... En definitiva, un equipo de élite crea una gran cantidad de puestos de trabajo.

Gerentes o directivos: son aquellos que, aunque son empleados, se encargan de dirigir el proyecto y tomar decisiones o sugerir propuestas para que las más importantes las tomen los propietarios.

Propietarios: aquí es donde se puede ver una gran diferencia entre unos clubes y otros. A diferencia de otras ligas, en España hay tres clubes (Athletic, Real Madrid y Barcelona) que no son sociedades anónimas deportivas, y que, al no funcionar como entidades mercantiles, el club pertenece a los socios, que son los únicos con derecho a presidir la entidad. El resto de los equipos pertenecen a sociedades o empresarios con gran poder adquisitivo por medio de la compra y venta de acciones de esos clubes. En casos especiales como la Real Sociedad y el Eibar, por ejemplo, el número de accionistas supera los 10000 y no pueden poseer más del 5% de las acciones, lo que hace que la propiedad esté muy diluida.⁴

- **Grupos de interés Externos:** son aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa. Estos son:

Proveedores: para una buena organización de un club de fútbol se necesita una buena organización en los tiempos de los proveedores. Si no hay material no se puede hacer el trabajo. Pero en grandes clubes los proveedores no son solo las marcas deportivas que venden la ropa, los balones... los grandes clubes presentan múltiples productos de distintas características. Se necesitan proveedores de material deportivo, de alimentación tanto para empleados como para clientes, el *merchandising*, proveedores de servicios informáticos como pueden ser

⁴ (*Propietarios equipos: Los dueños del fútbol español | Deportes | EL PAÍS*, 2022)

las plataformas digitales de *streaming*, de contenidos multimedia, de venta de productos, ... que cobran cada vez una mayor dimensión en el mundo actual.

Sociedad: la sociedad se refiere a la comunidad que rodea a la empresa. Esta espera que las empresas actúen de manera responsable y ética, y que tengan en cuenta los impactos sociales y medioambientales de sus actividades comerciales. Las empresas también pueden tener la oportunidad de contribuir positivamente a la sociedad a través de iniciativas de responsabilidad social y medioambiental. Sus acciones y decisiones pueden afectar la percepción y el éxito a largo plazo de la empresa en la comunidad y en el mercado. Por lo tanto, es importante que las empresas consideren cuidadosamente las expectativas y preocupaciones de la sociedad a la hora de tomar decisiones comerciales.

Gobierno: cuando se habla de gobierno se habla de las autoridades gubernamentales y reguladoras que tienen un impacto directo en las operaciones y actividades comerciales de la empresa. Tiene el poder de establecer regulaciones y leyes que afectan a las empresas, incluyendo normas ambientales, fiscales y laborales. También puede influir en la empresa a través de la gestión de recursos naturales, la asignación de contratos públicos y la influencia en las decisiones de los consumidores. Es importante para las empresas establecer relaciones positivas con el gobierno y comprender las leyes y regulaciones aplicables a sus operaciones. Una buena relación con el gobierno también puede ayudar a las empresas a aprovechar oportunidades comerciales y a abordar desafíos regulatorios de manera más efectiva.

Acreedores: un acreedor es una persona, física o jurídica, que ha entregado un crédito o un bien material a otra persona (deudor) y espera recibir un pago a cambio.

A este grupo pertenecen las distintas entidades bancarias o fondos de inversión que prestan un dinero, generalmente a largo plazo, a cambio de que el club se lo devuelva con intereses.

Cabe destacar la importancia de un término que, aunque no es nuevo, está muy de moda en la actualidad deportiva llamado “concurso de acreedores”. El concurso de acreedores es un procedimiento judicial producido por la imposibilidad de una empresa o una persona para hacer frente a sus deudas, y su principal objetivo es que el mayor número de acreedores cobren la cantidad de dinero máxima posible mediante la reorganización de las finanzas.

Cientes: es el grupo de interés final al que se le vende el producto. Puede ser desde una persona que compra una entrada al estadio hasta el que compra cualquier tipo de producto oficial bajo la licencia del club o el que paga una suscripción para ver contenido especial en línea. El aficionado cuenta con una amplia gama de productos a su disposición. Por eso es muy importante conocer su grado de satisfacción, ya que sin clientes la empresa carece de sentido.

Es destacable que se puede pertenecer a varios grupos de interés a la vez. Por ejemplo, una marca de ropa deportiva puede ser a la vez patrocinador, lo que se traduce a cliente, ya que paga por unos servicios publicitarios, y puede pertenecer también al conjunto de proveedores, ya que proporciona material deportivo.

En la Figura 2 se muestra esta división entre grupos de interés internos y externos a modo de resumen esquematizado:

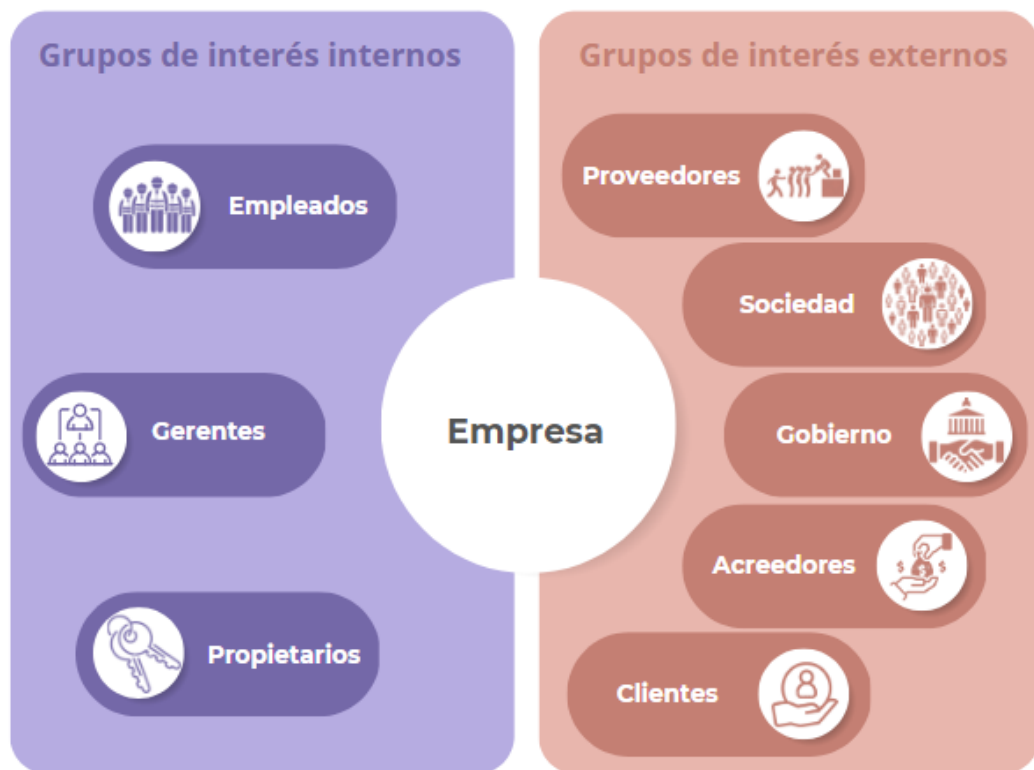


Figura 2: División de los grupos de interés en internos y externos.

Fuente: Elaboración propia.

También se puede realizar una clasificación en primarios o secundarios en función de si su relación con la empresa es contractual o influye de manera menos formal.

Como se puede intuir, no todas las partes de interesadas mantienen el mismo nivel de relación con la empresa ni requieren la misma información, por lo que su gestión supone la búsqueda de un equilibrio entre todas las demandas, proporcionando soluciones que permitan satisfacerlas de manera eficaz.

2.5 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Existen diversas clasificaciones de los grupos de interés a la hora de gestionarlos según la Escuela de Postgrado Gërens⁵ y, para ello, se deben realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el poder del grupo de interés?
- ¿Cuánta influencia tiene sobre el proyecto?
- ¿Cuál es el nivel de interés de la parte interesada?
- ¿Cuánto desea ser involucrado en el proyecto?

Después de responder a estas cuestiones, se pueden clasificar en función de distintos modelos, entre los que destacan:

- Poder e interés: consiste en agruparlos en base a su poder (alto interés o bajo interés) y a su interés (alto interés o bajo interés) en el resultado o en el proyecto.
- Poder e influencia: en este modelo, la clasificación es análoga, pero con alto y bajo poder y alta o poca influencia.
- Influencia e impacto: de la misma manera se pueden clasificar en función del nivel de influencia y de impacto del grupo de interés
- Poder, urgencia y legitimidad: a diferencia del resto, para este modelo se usarán estos tres parámetros, clasificando a cada grupo con diversos atributos, como pueden ser: principal, dominante, peligroso, dependiente, talentoso, discrecional, exigente...

A continuación, se va a detallar con más exactitud el primer modelo y el último, que son los más relevantes:

El modelo de poder-interés, observable en la Figura 3, es el más afamado de todos. Consistente en un cuadro con líneas horizontales (interés) y

⁵ (Clasificación de stakeholders y gestión estratégica, s. f.)

verticales (poder), permite dividir a los *stakeholders* en cuatro categorías, a saber:

- Grupos de interés con alto poder y alto interés, que deben ser gestionados con suma prudencia.
- Grupos de interés con alto poder y poco interés, que deben ser satisfechos.
- Grupos de interés con poco poder y alto interés, que deben ser mantenidos informados.
- Grupos de interés con poco poder y poco interés, requieren menos esfuerzo que el resto. Únicamente tienen que ser supervisados.

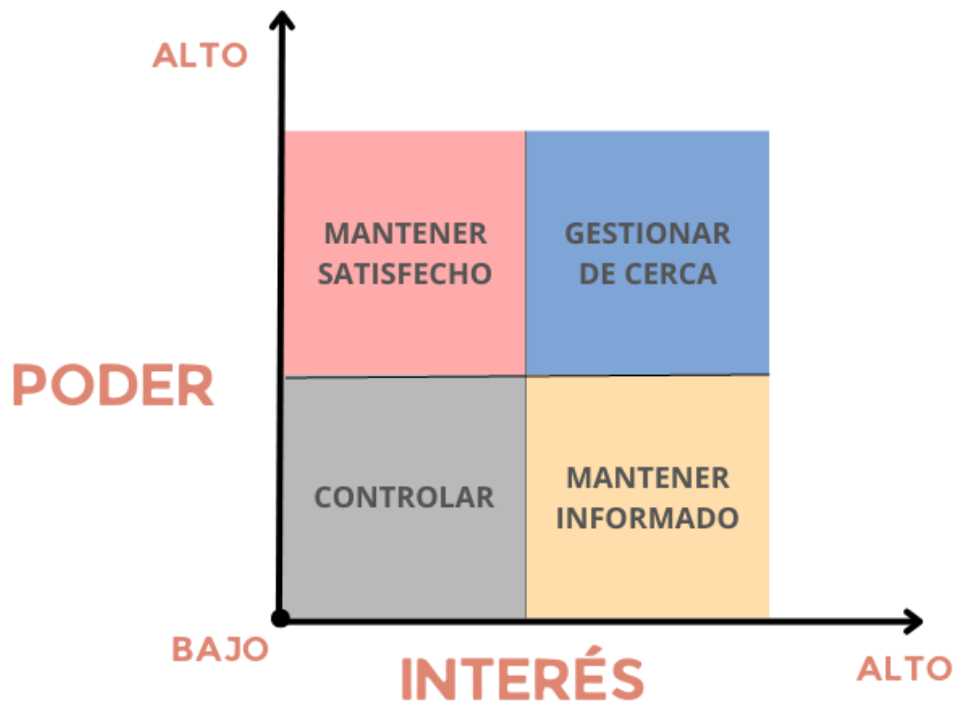


Figura 3: modelo Poder-Interés para la clasificación de los grupos de interés.

Fuente: elaboración propia.

Para el último modelo (poder, urgencia y legitimidad), el cual es uno de los más utilizados, se observa que se pueden encontrar hasta tres escenarios posibles, como se plantea en la Figura 4:

1. Un grupo que reúna las tres cualidades sería crucial y determinante.
2. Aquel que no reúna ninguna, no se puede considerar grupo de interés.

3. Por último, se pueden encontrar situaciones intermedias, que se denominan latentes y de escasa relevancia o expectantes.

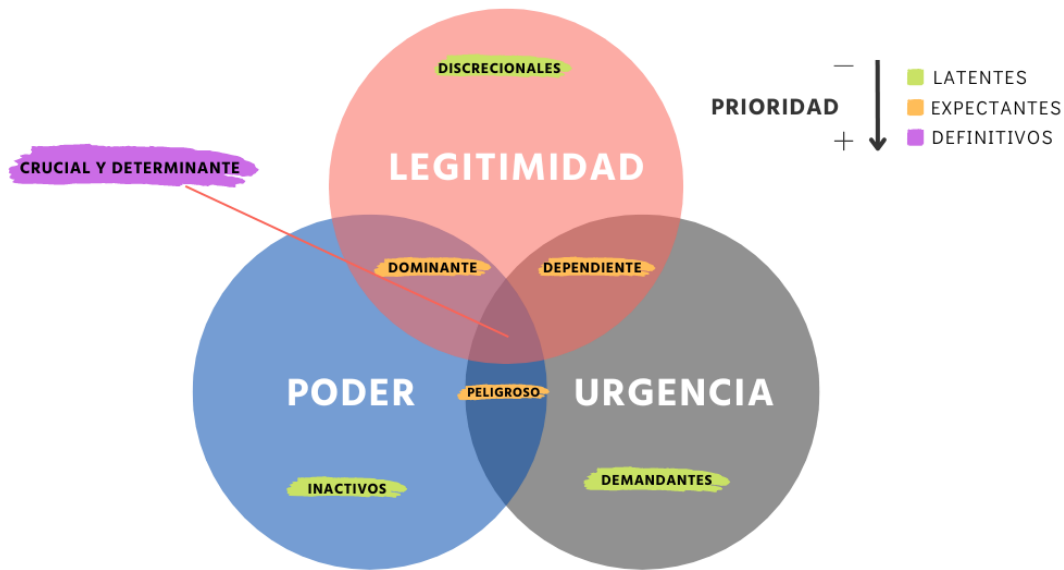


Figura 4: Diagrama de Venn para el modelo Poder-Urgencia-Legitimidad para la clasificación de los stakeholders.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez ya se han clasificado se tiene una noción de quién es más poderoso e influyente o quién no lo es, o quién tiene más poder, interés, legitimidad, urgencia o impacto y quién no, lo que servirá para ganar apoyos y economizar el club, centrándose de manera suficiente pero más limitada en el resto.

Por tanto, se convierte en indispensable conocer en todo momento en que punto está cada grupo de interés, ya que sus niveles de poder, interés, influencia, ... son variables y muy cambiantes en las distintas etapas de un proyecto. Las diversas estrategias de gestión, bien llevadas a cabo, incrementarán el apoyo de los distintos grupos y reducirá su impacto negativo, llevándonos al éxito empresarial, mientras que si se fracasa en esta gestión puede tener efectos devastadores en el plan de actuación y, en consecuencia, en el proyecto global.

2.6 STAKEHOLDERS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Una vez ya se ha realizado el análisis de los grupos de interés y sus distintas clasificaciones, es hora de atacar la cuestión de la Responsabilidad Social Corporativa, que se denominará con las siglas RSC de aquí en adelante.

Las empresas no solo deben crear valor económico, sino también social y medioambiental, y esto requiere que se comprometan con los grandes retos

contemporáneos y de futuro. Los clubes de fútbol no solo tienen influencia a niveles económicos, sino que mueven a millones y millones de personas. Una gran parte del mundo se ve influenciada por las acciones que realizan los equipos. La RSC tiene su nacimiento como respuesta al impacto en la sociedad de las acciones empresariales y es vital a la hora de implantar medidas que mejoren la imagen interna y externa, ya que de cara a los grupos de interés la vuelven más atractiva, como para los proveedores, los clientes o las entidades financieras. El compromiso y la fidelidad son objetivos muy difíciles de conseguir hoy en día debido a la globalización y a la cada vez mayor competencia existente dentro del mundo futbolístico, por ello la RSC no es sólo un compendio de buenas prácticas, sino que va un paso más allá con la sociedad y con el medio ambiente.

Existen numerosas definiciones de que es la RSC en una empresa, como la que aparece en el *Libro verde de la comisión de las comunidades europeas* (2001, p. 7) el que dice que la RSC es:

“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento”

Por lo general todas las definiciones que se puedan encontrar, sean del autor que sean, tienen varios objetivos comunes, y señalan el carácter voluntario de la incorporación de las diferentes normas, logrando así demostrar su compromiso con las preocupaciones sociales consolidando su imagen de presente y de futuro.

Se pueden extraer una serie de conclusiones de la definición de RSC:

1. Es de carácter voluntario
2. Se basa en relaciones multilaterales manteniendo como partícipes a todos los grupos de interés.
3. El impacto social, medioambiental y económico se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones.
4. No se reduce únicamente a cumplir las leyes vigentes si no que su compromiso es mayor y va un paso más allá.
5. Trata de alcanzar la consecución del desarrollo sostenible de la sociedad.

Para que un club de fútbol, o en general cualquier empresa, pueda implantar con éxito la RSC se deben tener 4 aspectos (Navarro García, 2012):



1. Cultura de empresa. Cobra gran importancia que las costumbres, valores y tradiciones sean compartidos. Se necesita que la organización realice acciones y programas de formación para lograr un verdadero compromiso de todos los miembros de la empresa.
2. Estructura organizativa. Trata de conseguir que todos los directivos de la empresa, sea cual sea su cargo, actúen de forma coherente. Su correcto comportamiento es esencial para conseguir que éste sea ejemplo para el resto de los miembros.
3. Seguimiento y control. Se basa en establecer criterios de evaluación para cada tarea, para mejorar y motivar a los empleados por las tareas realizadas adecuadamente y el éxito logrado.
4. Comunicación pública de la actuación social. Su objetivo es lograr transparencia y veracidad en la comunicación con los grupos de interés, logrando así mejora y confianza de la imagen corporativa. La información debe ser tanto interna como externa.

Existen diversas áreas en las que la RSC debe actuar. A nivel económico, la RSC trata de mejorar la productividad y rentabilidad reduciendo el impacto generado. A nivel legal se debe de seguir el cumplimiento de las leyes en vigor. En el ámbito ético, ser responsable es realizar lo que es justo con todos los conjuntos sociales con los que la empresa está relacionada, debiéndose reflejar en la cultura y en los valores de la empresa. Por último, se sugiere un cuarto área (Iglesias et al., 2010) que sería la responsabilidad filantrópica, basada en financiar proyectos de mejora del bienestar social y/o del medioambiente dañado. Hay que destacar que de todas estas áreas el único de carácter obligatorio es el área legal, ya que el resto son todos voluntarios. En la Tabla 2 se citan los objetivos de la RSC con los diferentes grupos de interés.

En relación con la teoría de los *stakeholders*, se puede observar que, si una empresa es capaz de definir con éxito a sus grupos de interés, dispondrá de un conocimiento sobre cuáles son sus responsabilidades sociales y, por tanto, desarrollar una RSC para acometerlas de forma eficiente. Si todas las partes interesadas de una empresa se sienten amparadas por las medidas de su RSC, encontrarán sus necesidades satisfechas y dotarán a la empresa de credibilidad y legitimidad (González Esteban, 2007). De esta manera se logrará una coexistencia tranquila o incluso simbiótica, que permitirá a la empresa a crear valor social, económico y medioambiental.

Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de dividendos justa. • Transparencia en la información. • Inversiones responsables.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y desarrollo profesional. • Conciliación de la vida personal y familiar. • Comunicación. • Salarios justos. • Salud y Seguridad en el Trabajo.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad y fiabilidad. • Garantía de cumplimiento de los Derechos humanos. • Laborales y medioambientales.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Libre concurrencia y justicia en la elección. • Garantías de cumplimiento de derechos humanos. • Laborales y medioambientales.
Bancos y otros agentes financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos garantía de los fondos prestados. • Incluso en situaciones extremas, dado el volumen de los fondos, presencia activa en el proceso de decisión, sustituyendo incluso a los accionistas en situaciones de liquidez o crisis de la empresa.
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia energética. • Reducción de la degradación medioambiental. • Generaciones futuras.
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Alianzas
Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normativa económica, social y medioambiental.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Acción social. • Creación de empleo. • Promoción de valores éticos.
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de imagen. • Confianza.

Tabla 2: Objetivos de la responsabilidad social corporativa con los grupos de interés.

Fuente: Ruiz Otero et al., 2021.



CAPÍTULO 3: GUÍA PARA LA GESTIÓN DE UN CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL

Tras haber definido completamente a los grupos de interés, se va a exponer todo lo que se ha de tener en cuenta para poder gestionar un club de fútbol correctamente considerando siempre la importancia que merecen estos grupos. Para ello, antes de comenzar con el desarrollo principal, hay que tener en cuenta tres dimensiones fundamentales:

1. **Tiempo:** es una magnitud trascendental para el plan estratégico elegido. De manera análoga a cualquier empresa se pueden distinguir tres horizontes temporales: corto, medio y largo plazo. La elección de estos periodos es indispensable para realizar una correcta planificación. El plazo corto sería el periodo mínimo para ejecutar un proyecto, y puede variar desde un partido hasta una temporada en función de lo que se desee lograr. El medio plazo se podría considerar hasta tres años vista en el ámbito financiero. Por último, el largo plazo es el cual va más allá de los tres años.
2. **Actividad:** dentro de un club de fútbol destaca la existencia de tres actividades: deporte, negocios y comunidad. A pesar de ser tres actividades diferentes no son independientes ya que la actuación en una de ellas afectará a las otras dos, pero son distinguibles por sus desempeños principales. Además, dentro de cada actividad se necesitan diversos servicios para su desarrollo óptimo.
3. **Entorno:** es lo que dota a un club de su imagen diferencial y lo convierte en único, además de ser una mina a partir de la cuál explotar las ventajas competitivas de la entidad. A pesar de gozar de componentes propios exclusivamente del fútbol, también tienen importancia otros elementos que se pueden aplicar a cualquier entidad que funcione dentro de una jurisdicción, siendo el vínculo entre club y entorno clave para la consecución o no de los logros marcados por la institución.

En la Tabla 3 se muestra un ejemplo donde se puede ver reflejada en cifras la importancia del entorno. Se comparan dos clubes de dos países con una cifra de habitantes no excesivamente diferente, donde se comprueba que a pesar de que los porcentajes de los números financieros son similares se encuentra una diferencia abismal en cuanto a los datos en millones de euros (se excluyen las rentas por traspasos y los ingresos por competiciones europeas):

FUENTES DE INGRESOS ANUAL 2013/2014	CLUB DE POLONIA GRANDE (MILLONES DE EUROS)	%	CLUB DE INGLATERRA GRANDE (MILLONES DE EUROS)	%
Día de partido	5,1	20,6	129,6	25
Publicidad	7,5	20,2	162,8	31,3
Transmision	12,2	49,2	227,0	43,7
Total	24,8	100	519,4	100

Tabla 3 : Comparativa de los ingresos de un club polaco y un club inglés durante la temporada 2013/2014.

Fuente: elaboración propia con datos recogidos de la guía para la gestión de clubes de la ECA (Jarosz et al., 2015)

A partir de las tres dimensiones citadas anteriormente se puede describir un marco general para la gestión de un club de fútbol desde un punto de vista organizativo siguiendo el esquema dividido en seis apartados propuesto por la European Club Association, o ECA (Jarosz et al., 2015), pero en este documento se ha decidido incluir únicamente cinco como se muestra en la Figura 5, dejando para el capítulo IV la Gestión de la Planificación de la Estrategia, la Crisis y el Cambio.



Figura 5: División general de un club en sus cinco elementos principales.

Fuente: elaboración propia.

Los tres primeros apartados corresponden a las tres actividades principales de un club, conformando su núcleo, para después rodearlos de sus Servicios Operativos, es decir, su entorno interno, y ver a todos incluidos dentro del entorno externo o, lo que es lo mismo, sus Relaciones con Gobiernos e Instituciones.

3.1 ACTIVIDADES DEPORTIVAS:

Las actividades deportivas son la razón de ser de un club de fútbol y se responsabilizan de la mayor parte de los gastos totales de la entidad. Por lo general, son las encargadas del éxito a corto-medio plazo. Si se echa un vistazo al momento actual, se observa que el Sevilla CF está pasando un momento muy delicado esta temporada. Un club con bastante importancia en la liga española y un presupuesto relativamente alto no debería ocupar una posición tan sumamente baja en la clasificación liguera. Evidentemente este fracaso se debe a una mala planificación en el ámbito deportivo, lo que repercutirá en diversos aspectos en un horizonte temporal relativamente cercano (imagen del club, reducción de ingresos si no se alcanzan puestos europeos, salida de trabajadores importantes, ...). Las buenas o malas sintonías en las relaciones de los aspectos internos del club están íntimamente relacionados con el éxito o fracaso de una entidad, y viceversa. El liderazgo, la comunicación e incluso la formación interna son tres pilares fundamentales dentro de las actividades deportivas de un club de fútbol. Además, se requiere de una planificación deportiva en la que se definan unos objetivos acordes al nivel de la calidad del equipo y del gasto económico que supone.

Básicamente la finalidad de las actividades deportivas es competir en diferentes ligas o torneos, y para ello se requiere de la contratación de entrenadores y jugadores, la construcción de instalaciones deportivas y la creación de academias para la formación de jugadores jóvenes. Desde el punto de vista empresarial, la explotación de las actividades deportivas es la vía de negocio por la cual se buscará maximizar las ganancias, aparte de la sostenibilidad económica.

3.2 ACTIVIDADES EMPRESARIALES:

El fútbol, exceptuando el *merchandising* oficial (cuyo significado en castellano viene a ser los productos bajo licencia que vende un club para promocionar su marca), carece de la opción de negocio de almacenar y producir inventarios para ventas posteriores de la que sí gozan otras industrias. Además, dos particularidades diferenciales sobre ellas son la incertidumbre de los resultados y el carácter emocional del consumidor. Es por ello por lo que comúnmente se

tiende a ignorar la complejidad de la gestión en este mercado, en el que existe una relación única entre la gestión de los recursos humanos y la gestión financiera.

Por ello, las actividades empresariales van a ser divididas en tres dimensiones interrelacionadas: dimensión comercial, finanzas y contabilidad y evaluación e informes:

- 1. Dimensión Comercial:** La economía de los clubes los permite marcarse unos objetivos u otros. Se convierte en necesario analizar la situación comercial del club y su rendimiento para realizar una comparación con las mejores prácticas realizadas por otras empresas competidoras o de industrias similares y adoptar lo que se considere adecuado para mejorar, lo que se conoce como *benchmarking*.

A continuación, se van a mencionar algunas de las potenciales fuentes de ingresos nuevas o mejorables para el corto y medio plazo:

- Mercado de los derechos audiovisuales: Aunque las ligas de fútbol profesionales se definen como agentes de poder con relación a los derechos de imagen y retransmisión ante los medios de comunicación, los equipos son los que a través de sus victorias logran captar la atención del consumidor y crean oportunidades para el resto de los equipos de sus ligas sobre los derechos en los medios, que producen una gran parte de los presupuestos e ingresos de estos. La forma en la que se gestiona el reparto de los ingresos televisivos por parte de las ligas afecta de una gran forma a los distintos equipos en sus presupuestos como se puede ver en la tabla del Capítulo I.
- Expansión internacional: cada vez son más los equipos que desean expandir su marca fuera de sus fronteras. Giras de pretemporada, minitorneos, patrocinios, escuelas... son muchas las maneras de promocionar la marca de un club de maneras internacionales. Otra opción es la creación de franquicias, como el City Football Group que cuenta con multitud de equipos por todo el mundo siendo propietario total o parcialmente de hasta 12 clubes, o el Red Bull GmbH con 5 equipos entre Alemania, Austria, Brasil, Estados Unidos y Ghana. Sin ir más lejos, en España el grupo Club Atlético de Madrid S.A.D. cuenta con el afamado equipo madrileño y el Atlético San Luis en México. Este modelo de negocio permite la colaboración entre clubes, el desarrollo de jugadores, el

reconocimiento y crecimiento de la marca y un mayor conocimiento de los mercados de jugadores internacionales.

- Desarrollo del uso de infraestructura: las fuentes de ingresos más evidentes en los estadios de los clubes son la venta de entradas y la venta de abonos para socios, pero en la actualidad está en auge dedicarles otro uso a esos espacios. Al tratarse de aforos muy grandes los estadios pueden alquilarse para conciertos u otros eventos y así sacarle provecho cuando no se utiliza para su fin principal.
- Nuevos equipos en otros deportes: la creación de equipos en otros deportes o la participación en competiciones femeninas puede llegar a ser una nueva fuente de ingresos, así como un método de apertura del club a la comunidad, dotándole de más visibilidad y agrandando la marca. Baloncesto, hockey, fútbol sala, atletismo, balonmano, voleibol o incluso e-sports son algunos de los ejemplos que más destacan.
- Comercialización de conocimientos: a partir de plataformas digitales o de manera presencial, los clubes ofrecen cada vez más cursos, ya sea por cuenta propia o recurriendo a relaciones con universidades, como el convenio entre el Real Madrid CF y la Universidad Europea.
- Nuevos patrocinios: material deportivo, nutrición, vallas publicitarias, *naming rights* de los estadios (derechos sobre el nombre del estadio) como Reale Arena o Etihad Stadium, lugares estratégicos en las equipaciones como la publicidad principal de la camiseta o la manga, servicios de banca o de sanidad privada, ... Son muchos los métodos por los que una empresa puede patrocinar a un club, pero se debe elegir con cabeza y moral qué patrocinador es acorde con los valores del club. Por ejemplo, el patrocinio por parte de casas de apuestas está bastante mal visto, llegando a estar prohibido en algunos países como en España, según el Real Decreto 958/2020, de 3 de noviembre, de comunicaciones comerciales de las actividades de juego (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2020).
- Desarrollo digital: creación de documentales, mantenerse activos en redes sociales, plataformas para realizar contenido

en directo o la venta online de entradas o productos bajo licencia son algunos de los métodos más frecuentes. Un ejemplo que destacar en la actualidad es la venta de productos digitales, como los famosos NFT o incluso los cada vez más utilizados *Fans Tokens*, que son activos digitales creados en *blockchain* y permiten al aficionado mediante su adquisición ser participe en la toma de algunas decisiones de los clubes como el diseño de las equipaciones o el nombre de una nueva instalación, o participar en sorteos. La principal diferencia con otros programas tradicionales de simpatizantes es que no se requiere de suscripciones ni de renovaciones.

- Venta/cesión de activos intangibles: la venta de derechos sobre explotaciones, ya sean de los derechos de imagen y retransmisión o de los derechos de la venta de productos bajo licencia u otras, está cada vez más a la orden del día debido a las acuciantes deudas que manejan los clubes. Equipos como el Real Madrid o el FC Barcelona han tenido que recurrir a ello para financiar sus proyectos de nuevos estadios, reducir la acumulación de deuda o solventar problemas financieros. Prueba de ello es la noticia publicada en el diario El confidencial⁶:

“La firma de inversión Sixth Street ha pagado 360 millones al Real Madrid por entrar en el negocio del Santiago Bernabéu, mientras que al FC Barcelona le ha pagado 415 millones por el 25% de sus derechos de TV”

- Merchandising: la venta de productos bajo licencia puede parecer uno de los métodos más obvios para conseguir ingresos. Además, el éxito deportivo favorece la venta de este tipo de productos, cuya explotación puede ser realizada por el club, por la propia marca que fabrica los productos, o por compañías externas que se llevan un porcentaje a cambio de gestionar todo lo referente a las ventas o compran parte de los derechos de estas explotaciones. En el caso de ser la marca del producto la que lleve la explotación debe pagar una tasa al club en función de las ventas que se realicen. Un ejemplo destacable es el Venezia FC, cuya política en el diseño de las equipaciones ha disparado sus ventas en los

⁶ (Madrid-Barça, un duelo de 1.500 millones al que Sixth Street quiere sacar partido, El Confidencial, s. f.)

últimos años, fabricando las camisetas con un estilo moderno y “aesthetic” que, sumado a sus extraordinarias campañas de *marketing*, atraen notablemente al público más joven.

- Salida a bolsa: pese a ser un método de financiación, también se puede considerar dentro del apartado comercial. En Europa son varios los equipos que han salido a bolsa como la Juventus, el Oporto, el Celtic o el Manchester United, pero el ejemplo más cercano es el CF Intercity Alicante, que el 29 de octubre de 2021 se convirtió en el primer club español que salía a bolsa, concretamente dentro de BME Growth, un mercado de valores orientado a las PYMES.⁷

2. **Finanzas y contabilidad:** Cualquier tipo de club, independientemente de su tamaño, está obligado a realizar la administración de sus finanzas con prudencia y sostenibilidad, es decir, sus procedimientos contables y de gestión de las finanzas deben ser adecuados, además de tomarse decisiones que no sitúen al club y a sus activos en niveles de riesgo peligrosos. Para ello, la gestión financiera es un ejercicio de buena gestión del capital circulante y del patrimonio. El capital circulante, también conocido como “fondo de maniobra” o “capital de trabajo”, se define como una magnitud contable referida a aquellos recursos económicos con los que cuenta una empresa en su patrimonio para afrontar los compromisos de pago a corto plazo y relacionados con su actividad económica y que se calcula como la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, excluyendo los créditos bancarios a corto plazo (Córdoba Padilla, 2012).

El capital de trabajo se relaciona con las actividades deportivas en su gran mayoría, por tanto, todos los clubes deben saber cómo administrar el proceso de los ingresos de las actividades que generen flujos de efectivo, que a su vez sirven para pagar los costes que surgen de dichas actividades, por lo que deben ser estrictos y rigurosos en los siguientes aspectos:

1. Cuentas por pagar
2. Cuentas por cobrar
3. Gestión del efectivo

⁷ (Historia – CF Intercity Alicante, s. f.)

Para poder saber en qué situación se encuentra la economía de un club se debe recurrir a los diferentes indicadores de salud financiera. La importancia de cada uno reside en la situación del club en ese momento, por lo que deben medirse de manera rutinaria e informar a la Junta de ellos en los informes financieros. A continuación, se muestran algunas de las principales ratios financieras que se han de tener en cuenta, extraídas principalmente de la guía de gestión de clubes de fútbol de la federación canadiense (Canada Soccer, s. f.). Para ello, se han utilizado como ejemplo algunos de los valores económicos principales de las doce últimas temporadas del Fútbol Club Barcelona representados en la Tabla 4 con las cifras expresadas en millones de euros, cuya información se ha obtenido de los informes financieros de las memorias anuales de toda la actividad del club de las últimas doce temporadas, disponibles en su propia web⁸.

Temporada	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
Activo No corriente	326	350	357	359	427	412	550	780	956	1106	772	840
Activo Corriente	183	101	146	135	188	134	210	236	403	369	259	562
Activo Total	509	451	503	494	615	546	760	1016	1359	1475	1031	1402
Patrimonio Neto	-69	-20	12	53	69	97	115	128	133	30	-451	-353
Pasivo No corriente	168	154	93	62	102	42	57	205	539	472	669	914
Pasivo Corriente	410	317	398	379	444	407	588	683	687	973	813	841
Pasivo Y Patr. Neto	509	451	503	494	615	546	760	1016	1359	1475	1031	1402

Tabla 4: Balance económico de las últimas doce temporadas del FC Barcelona con las cifras expresadas en millones de euros.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

- 1. Patrimonio Neto:** indicador clave de la salud financiera que muestra la capacidad del pago de las deudas a largo plazo, es decir, su solvencia. Se debe tener siempre una solvencia mínima, por lo que siempre presentaran un patrimonio neto positivo.

$$\text{Patrimonio Neto} = \text{Activos Totales} - \text{Pasivos Totales}$$

Como ejemplo, se muestra la evolución del Patrimonio Neto del FC Barcelona de las últimas 12 temporadas en la Figura 6. A priori, se puede pensar que, al observar los datos a partir de la temporada 19-20, la crisis provocada por el COVID 19 ha

⁸ (Memorias anuales | Canal Oficial FC Barcelona, s. f.)

tenido un impacto descomunal, pero este impacto podría haber sido mucho menor con una mejor gestión de los recursos durante las temporadas anteriores. Como se mencionará más adelante en el Capítulo IV, en el que se habla sobre la gestión de riesgos, es importante tener un plan de acción por si se diese el caso de una situación como esta. Si bien es cierto que es un fenómeno aislado que nadie esperaba, se debe estar siempre preparado para cualquier imprevisto que pueda ocurrir, con una previsión anticipada para poder hacer frente a este tipo de crisis sin que su impacto sea tan pronunciado.

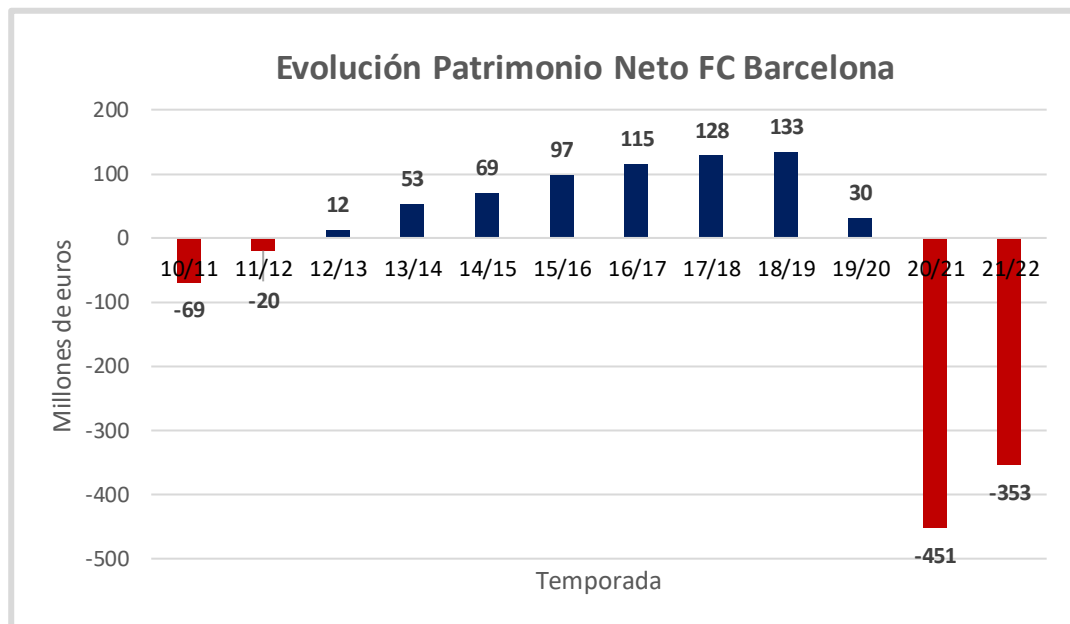


Figura 6: Evolución del Patrimonio Neto del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

2. Ratio de Endeudamiento: También se conoce como ratio de solvencia y mide el cociente de los pasivos totales entre sus activos totales, lo que indica la capacidad de poder realizar los pagos de los pasivos con los activos si se necesita hacerlo. Cuando se tiene una ratio de endeudamiento muy alta, se dice que la organización está muy apalancada y mayor será el riesgo asociado a las operaciones de la entidad. Si la ratio se sitúa por debajo del 0,5 significa que la mayor parte de los activos del club se financian mediante capital y en vez de mediante deuda.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

En la Tabla 5 y en la Figura 7 se muestra un ejemplo de aplicación.

Temporada	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
R. Endeudamiento	1,14	1,04	0,98	0,89	0,89	0,82	0,85	0,87	0,90	0,98	1,44	1,25

Tabla 5: Valores del Ratio de Endeudamiento del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

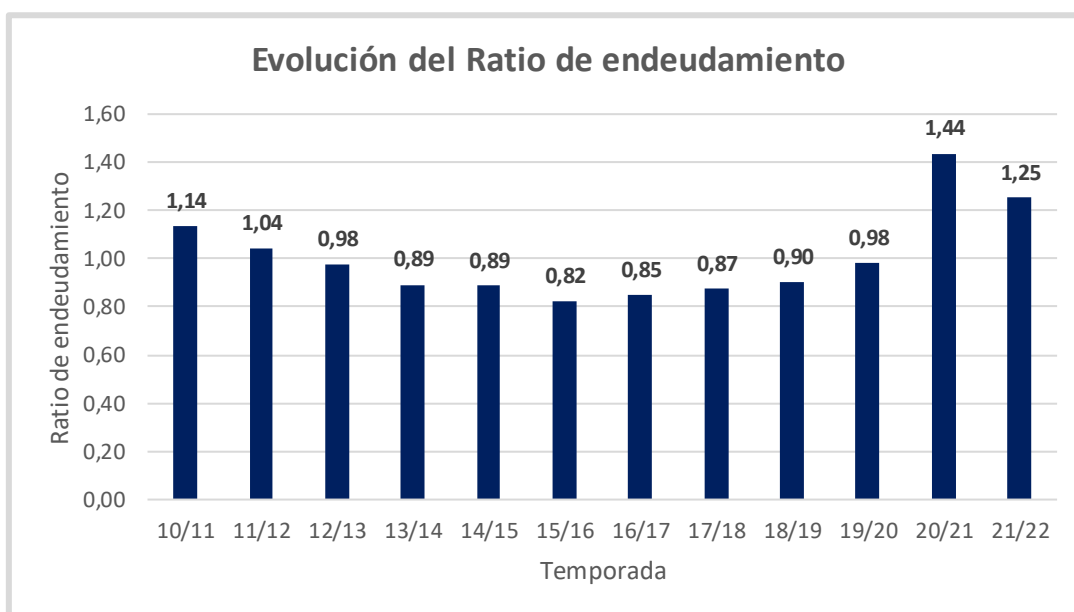


Figura 7: Evolución del Ratio de Endeudamiento del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

- 3. Ratio de liquidez:** también se denomina razón corriente. Se trata de una ratio muy importante que se utiliza para medir la salud del capital de trabajo, que es el combustible para potenciar las actividades deportivas y sus proyectos. Su valor debe ser superior a 1 y preferiblemente cercano a 2. Si el valor es inferior a 1 el club está en una situación peligrosa en la que no se pueden pagar las facturas más inmediatas de una sola vez si es necesario.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

En la Tabla 6 y en la Figura 8 se muestra un ejemplo de aplicación.

Temporada	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
Ratio de liquidez	0,45	0,32	0,37	0,36	0,42	0,33	0,36	0,35	0,59	0,38	0,32	0,67

Tabla 6: Valores del Ratio de liquidez del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

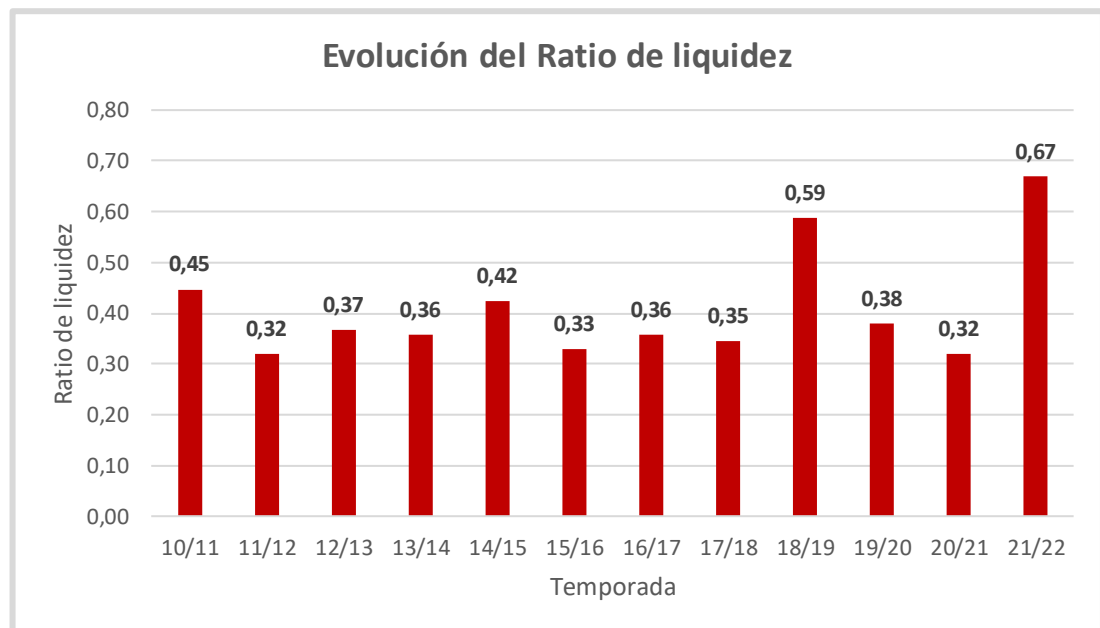


Figura 8: Evolución del Ratio de liquidez del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

Se ha mencionado que, si esta ratio es inferior a 1, se está en una situación peligrosa, y se observa que todos los valores analizados son inferiores a 1. ¿Cómo se puede estar en una situación así durante un periodo tan largo de tiempo? Realmente no existe ese peligro, ya que dependerá de la rotación de activos y pasivos corrientes, es decir del plazo medio de cobro y pago.

Además, son muy relevantes las ratios de rentabilidad hoy en día cuando se realizan análisis económico-financieros, ya que nos aportan información del beneficio obtenido a través del capital invertido (Petersen & Schoeman, 2008):

- ROE: “Return Of Equity”** o “rentabilidad financiera” es un indicador para medir la relación entre el beneficio neto y la cifra de fondos propios o, como su propio nombre indica, su rentabilidad financiera, muestra el porcentaje de rentabilidad que correspondería a los accionistas del club. Este indicador es bastante útil para comparar empresas del mismo sector, pero carece de sentido si se aplica en distintos sectores.

$$ROE = \frac{\text{Resultado después de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

En la Tabla 7 y en la Figura 9 se muestra un ejemplo de aplicación, con las cifras en millones de euros.

Temporada	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
Benef. después de impuestos	-9	49	32	41	15	29	18	13	5	-97	-481	98
Fondos propios	72	23	10	51	66	95	113	126	130	28	453	355
ROE (%)	-12,50	213,04	320,00	80,39	22,73	30,53	15,93	10,32	3,85	-346,43	-106,18	27,61

Tabla 7: Valores del ROE del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

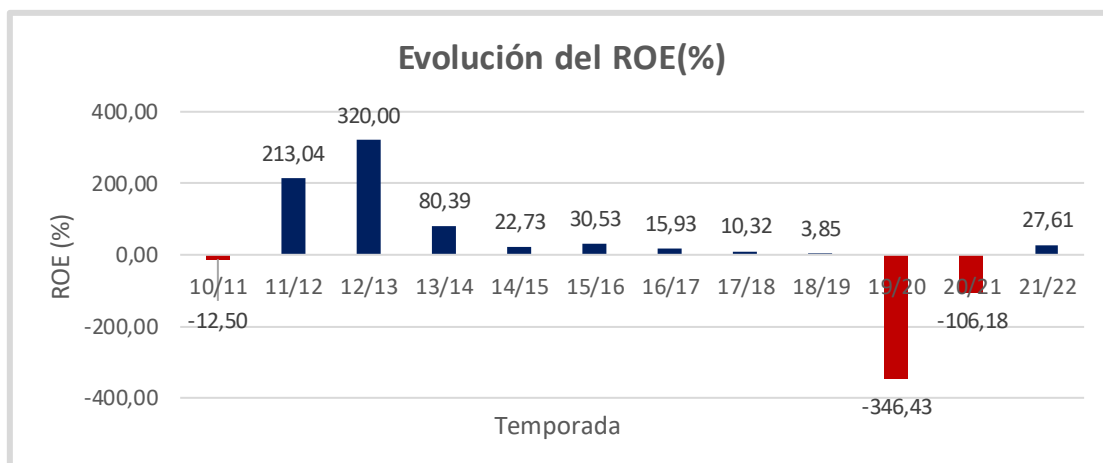


Figura 9: Evolución del valor porcentual del ROE del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

5. **ROA:** “Return of Assets” o “rentabilidad económica” es un indicador para medir el rendimiento que la empresa está obteniendo de sus activos, es decir, su rentabilidad económica como su propio nombre indica. Muestra la capacidad de un club de poder pagar a los proveedores de fondos, ya sean del propio club o de terceros:

$$ROA = \frac{\text{Resultado antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Activos Totales}}$$

En la Tabla 8 y en la Figura 10 se muestra un ejemplo de aplicación con las cifras en millones de euros.

Temporada	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
(EBIT)	1	55	48	58	27	49	31	32	40	-100	-505	161
Activo Total	509	451	503	494	615	546	760	1016	1359	1475	1031	1402
ROA (%)	0,20	12,20	9,54	11,74	4,39	8,97	4,08	3,15	2,94	-6,78	-48,98	11,48

Tabla 8: Valores del ROA del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

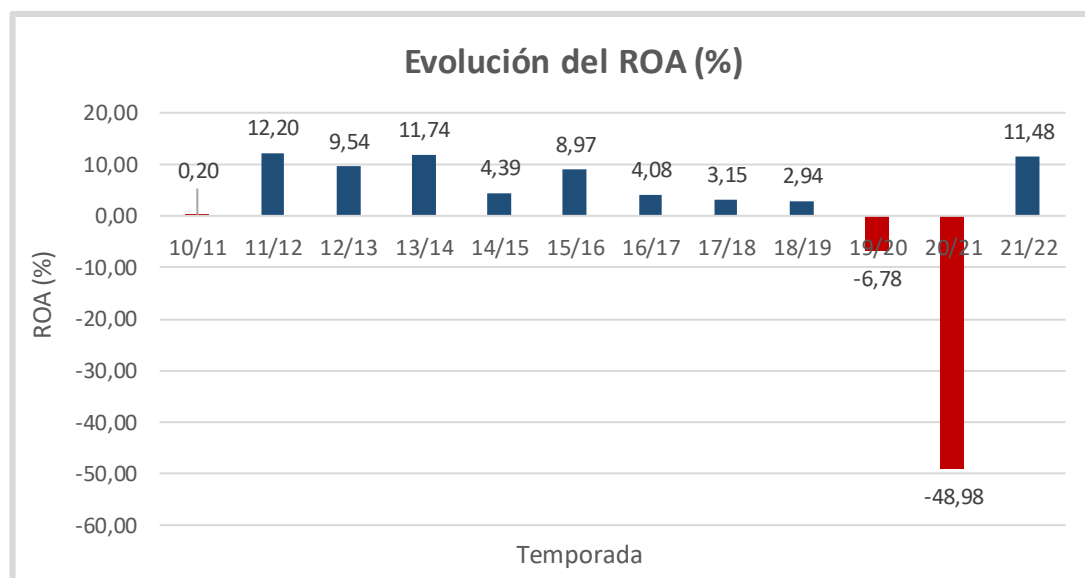


Figura 10: Evolución del valor porcentual del ROA del FC Barcelona durante las 12 últimas temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

Cabe destacar que la diferencia entre ROE y ROA se debe principalmente, a parte de los impuestos, al “apalancamiento” o endeudamiento. El efecto del apalancamiento será positivo si $ROE > ROA$, por lo que interesa endeudarse desde un punto de vista de la rentabilidad financiera. Ese endeudamiento beneficiaría a los propietarios. La situación contraria, donde $ROE < ROA$, indica que no interesa endeudarse desde la perspectiva de rentabilidad financiera ya que se perjudicaría a los propietarios. En el caso de que sean iguales, todo el activo se financia con fondos propios, sin recurrir a deuda. En la Tabla 9 se comparan el ROE y el ROA para obtener el signo del apalancamiento. Como se observa, hay una clara tendencia hacia apalancamientos positivos. Esto se debe a que cada vez es más común endeudarse para poder invertir. Al contrario de lo que la gente suele pensar, estar endeudado no tiene por qué ser malo.

Temporada	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
ROE (%)	-12,50	213,04	320,00	80,39	22,73	30,53	15,93	10,32	3,85	-346,43	-106,18	27,61
ROA (%)	0,20	12,20	9,54	11,74	4,39	8,97	4,08	3,15	2,94	-6,78	-48,98	11,48
Efect. Apalanc.	-	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+

Tabla 9: Evolución del signo del apalancamiento en las últimas 12 temporadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Financieros del FC Barcelona.

Además, se puede observar en todas las gráficas el problema existente en la temporada 19/20, que se ha comentado anteriormente.

A continuación, se proponen otras ratios destacables quizás no tan conocidas pero que pueden aportar mucha información:

- 6. Reserva Operativa:** calcula la protección que un club ha construido para gestionar sus costos y seguir operando, suponiendo una pérdida de ingresos. Manifiesta los costos en términos de riesgo en relación con la capacidad para sufragarlos. Siguiendo esta finalidad, se trata de una medida de riesgos en cuanto a los costos, así como a la protección de reservas. Todo club debe tener como objetivo que su reserva operativa esté situada al menos por encima del 0,25 (25%), ya que ese valor garantiza en torno a los tres meses de protección básica del flujo de efectivo.

$$Reserva Operativa = \frac{Total\ Activos\ Fungibles}{Total\ Gastos\ Mensuales}$$

- 7. Ganancias promedio:** señalan la sostenibilidad financiera de un club en un periodo de 5 años debido al estudio de superávits y/o déficits en vez de realizarlo año a año. Este

análisis provoca una mitigación de la volatilidad anual en desempeño financiero y aporta pruebas sobre la solidez de la gestión financiera y la viabilidad a largo plazo del club en términos financieros.

$$\text{Ganancias Promedio} = \frac{\text{Superávit (o Déficit) agregado de 5 años}}{5}$$

- 8. Relación de combinación de ingresos:** este índice para la combinación de los ingresos separa los diferentes ingresos en tres clases distintas, con un nivel de riesgo asociado a cada una. El primer elemento son los ingresos basados en tarifas (A), que son todos los ingresos que se han generado mediante el cobro de las cuotas por los programas del club. El segundo elemento se basa en el patrocinio corporativo (B), en el que se engloba todo aquel ingreso proveniente de acuerdos de patrocinios. El tercero y último son los ingresos basados en subvenciones y donantes (C) para los ingresos generados a partir de subvenciones, ayudas o contribuciones del gobierno y las recaudaciones de fondos provenientes de donaciones. Por tanto, el índice se muestra así:

$$A : B : C$$

La mejor relación de combinación de ingresos (y a la cual deberían aspirar los equipos) sería de **7 : 2 : 1**, ya que es la que menor riesgo tiene, pero es bastante complicada de conseguir. Si el índice de los ingresos basados en tarifas es alto, el modelo de ingresos es sostenible ya que implica una autofinanciación de los programas debido al valor que crean. Si se tuviese un índice de ingresos basado en subvenciones y donantes muy alto, se tendría un gran riesgo de ingresos ya que el club dependería de unos ingresos no generados por sí mismo y fuera de su control. Por ello, como mínimo, se debe tener una relación de combinación de ingresos en la que los ingresos basados en tarifas se sitúen por encima del 50 % del total.

- 9. Índice de productividad del personal:** muestra hasta qué punto el personal genera ingresos brutos, agregando así valor

financiero al club sin consumirlo. Cobra importancia en lo relativo a la sostenibilidad a largo plazo y a la eficacia de los gastos generales básicos de la organización. Este valor no debe situarse por debajo de 2, mientras que valores más que aceptables serían entre 4 y 6.

$$I. de Productividad del Personal = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Nómina Tot. del Personal}}$$

10. Margen de coste técnico: se trata de un indicador para relacionar la parte del gasto que se signa a actividades deportivas en contraposición a la gestión de los programas o de las funciones administrativas. Si el margen de coste técnico es alto, el compromiso del club con las actividades de desarrollo de los trabajadores de las actividades deportivas será alto, ya sean jugadores o entrenadores. Cuanto mayor es la licencia del club, es decir, su categoría, mayor debe ser el margen y en consecuencia también serán mayores sus responsabilidades con los desarrollos de este tipo de trabajadores

$$\text{Margen de Coste Técnico} = \frac{\text{Gasto total de Coaching}}{\text{Gastos Totales}}$$

Existe una gran multitud de ratios que no se han citado aquí y que también pueden ser importantes, ya que se han citado las anteriores a modo de ejemplo. Por tanto, será labor del personal de finanzas y contabilidad decidir cuáles son más relevantes y cuáles proporcionan más información sobre lo que se quiere saber.

3. Evaluación e informes

Los clubes de élite pueden y deben evaluar su trabajo e informar a la Junta Directiva y a los grupos de interés. Evidentemente este tipo de actividades consumen recursos, pero son muy importantes para realizar operaciones efectivas y permitir a la Junta liderar y gobernar eficazmente. Se debe poseer un sistema de medidas de evaluación que muestren la calidad de sus programas e indiquen el progreso del cumplimiento de los objetivos marcados, sin ser necesariamente complejas ni demasiadas en cuanto a la cantidad, pero sí simples de medir y consistentes para que la recopilación de información muestre tendencias a lo largo de la línea temporal deseada para ver si se está creciendo y mejorando o, todo lo contrario. Además, los KPI (o

indicador clave de progreso por su traducción en inglés *Key Performance Indicator*) han de estar vinculados a las metas marcadas en la planificación.

Los informes van desde encuestas de satisfacción o discusiones entre grupos más concretos y expertos hasta recopilaciones de datos más específicos como estadísticas o datos financieros, ... Para ello hay que asegurarse qué, cómo y con qué fin se está recopilando la información, y cuándo se va a realizar dentro de un procedimiento rutinario.

Por tanto, los resultados de la recopilación de información y su evaluación deben ser la base de los informes tanto para la Junta como para el resto de los grupos de interés, teniendo en cuenta que ciertos de estos pueden exigirlos para sus intereses, como los socios, instituciones gubernamentales de las que se reciben fondos, la propiedad del club, los accionistas... Para ello, se proponen cuatro tipos de informes esenciales (Canada Soccer, s. f.):

- 1. Informe anual del club:** es un informe que proporciona una descripción general de los logros del club durante el año inmediatamente anterior, y se publica en la Asamblea General Anual (o también conocida como AGM por su nombre en inglés "*Annual General Meeting*"). Se debe indicar el progreso hacia las metas planificadas y una revisión de la situación financiera de la entidad, además de un discurso del presidente indicando la dirección que va a llevar el club, así como una previsión de los resultados y actividades.
- 2. Informes financieros:** carece de sentido tener los datos de los indicadores de salud del club y no interpretarlos y utilizarlos adecuadamente. Se deben realizar al final del ejercicio económico. Los estados financieros anuales deben presentarse en la AGM y en ocasiones se requiere de una auditoría externa según la legislación de la región o del organismo futbolístico competente. En los clubes de élite, estos informes se deben realizar trimestralmente o incluso una vez al mes. Se debe mencionar al menos los tres estados financieros básicos, a saber: Cuenta de resultados, balance general y flujo de caja (tesorería). Deben estar realizados por un contable cualificado y analizados o comentados por el tesorero del club o el director ejecutivo (o el gerente general). Además, se debe presentar un presupuesto anual de ingresos y gastos, cuya aprobación depende de la Junta Directiva y en algunos casos, de los socios. Si se realizan presentaciones de

los estados de algún resultado intermedio se debe incluir los costos e ingresos hasta la fecha en comparación con las sumas presupuestadas para el año completo.

- 3. Informes de gestión:** deben estar en poder de la Junta Directiva antes de sus reuniones, que suelen ser mensuales, aunque en ocasiones se demoran y se realizan cada dos o tres meses. Debe constar en ellos el progreso actual hacia la implementación del plan operativo anual de la empresa y, por ende, del plan estratégico, si se dispone de uno. No hay cabida para las ambigüedades, por lo que se exige que sean precisos y coherentes. Además, se añadirá cualquier otra medida que requiera la Junta para evaluar el desempeño. También se debe incluir por escrito la actualización pertinente de cualquier asunto relativo a la supervisión del riesgo o conveniente para un futuro cortoplacista, concretamente cualquier acción necesaria entre la reunión actual y la siguiente.
- 4. Informes Técnicos:** se deben desarrollar a la par que los informes de gestión y tienen que pasar por el director ejecutivo antes de enviarse a la Junta Directiva. Se requiere que estén centrados únicamente en la consecución de objetivos técnicos y metas. Se puede incluir: progreso en el desarrollo del programa técnico, los objetivos de rendimiento de los trabajadores (ya sean entrenadores o jugadores) o del equipo, o el crecimiento de la capacidad técnica. Además, se permite añadir comentarios del entrenador o del director técnico con relación a la ejecución del programa técnico y su planificación futura y la gestión del presupuesto.

Por lo general, se puede encontrar en las webs de los clubes distintas memorias anuales con relación a la actividad del club en cuestión.

3.3 ACTIVIDADES COMUNITARIAS

Como se ha mencionado anteriormente, la sociedad y la comunidad se han convertido en uno de los grupos de interés más importantes hoy en día. Dentro de una entidad deportiva profesional, esta actividad se ha transformado en una gran fuente de ingresos y una suerte de semáforo crítico o de apoyo que proporciona mucha información sin la necesidad de realizar encuestas o evaluaciones similares, además de aportar capital humano. Se entiende entonces que el fan es un punto central sobre el que extraer un montón de información o recursos, voluntariado, contenido audiovisual y una gran fuente

de ingresos. Incluso antes de que se inventase el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) los clubes ya realizaban esa labor. Aunque esto no se reduce a actividades en favor de las personas más desfavorecidas, si no que ha impulsado la conexión entre la sociedad local y los clubes de fútbol, el inicio de nuevas vías de negocios y las relaciones con instituciones públicas, convirtiéndose así en figuras importantes dentro de la comunidad. Pese a ello, se debe ser precavido con la globalización y la hipocresía, ya que puede desgastar notablemente la imagen del club, como por ejemplo el hecho de firmar contratos de patrocinio o incluso de propiedad con empresas que lo único que pretenden es realizar un *sportwashing* a través del fútbol.

En la [Tabla 10](#) se puede comprobar si en la temporada los 2013-2014 los clubes de La Liga tenían una memoria de RSC, además de otros documentos de interés comunitario. Se observa que en esa fecha únicamente el Real Madrid contaba con ella en su informe anual, si bien es cierto que los clubes suelen llevar a cabo iniciativas de acción social a través de sus fundaciones.

Con el paso del tiempo cada vez son más los clubes que incluyen memorias de RSC en sus políticas. Se pueden encontrar varios ejemplos de políticas en materia de RSC de clubes pertenecientes a La Liga o a otras ligas europeas en la web de la ECA o en las webs de los propios clubes.

El mundo del fútbol ha comprendido que desarrollar programas de RSC es beneficioso para su reputación e intereses ya que cobran un papel fundamental desde la visión de su responsabilidad como empresa y su interrelación con los grupos de interés, es decir, no solo es beneficioso para las relaciones con los clientes, sino que también abre nuevas vías de negocio y favorece la dirección estratégica para la gestión del club (Harris & Breitbarth, 2007).

EQUIPO	MEMORIA DE RSC	CÓDIGO ÉTICO	INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO	FUNDACIÓN ACCIÓN SOCIAL	ADHERIDO AL GLOBAL COMPACT	MUJERES EN EL CONSEJO	PRESID.	SECTOR	M. RSC
UD ALMERÍA SAD	NO	NO	NO	NO	NO	CONSEJO (10/0)	GARCÍA	CONST.	NO
ATL MADRID SAD	NO	NO	NO	SI	SÍ (FUNDACIÓN)	CONSEJO (8/0)	CEREZO	AUD.	NO
REAL BETIS SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (8/1)	DOMÍNGUEZ	ABOG.	NO
CELTA VIGO SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (6/1)	MOURILLO	INVERS.	NO
ELCHE CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (7/0)	SEPULCRE	RENOV.	NO
ESPANYOL SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (15/2)	COLLET	PUB.	NO
GETAFE CF SAD	NO	NO	NO	NO	NO	CONSEJO (6/1)	TORRES	INMOB.	NO
GRANADA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (-)	PINA	AG RIFA	NO
LEVANTE UD SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (9/0)	CATALÁN	GEST DP.	NO
MÁLAGA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (4/0)	ALTHANI	EMP.	SÍ
RAYO VALLECANO SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (-)	MARTÍN	ART. GRÁF.	NO
REAL SOC SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (13/1)	APERREBAY	ARM.	NO
SEVILLA FC SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (12/1)	CASTRO	EMP.	NO
VALENCIA CF SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (8/2)	SALVO	ELECT.	NO
VALLADOLID SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (5/0)	SUÁREZ	GEST DP.	NO
VILLARREAL SAD	NO	NO	NO	SI	NO	CONSEJO (14/1)	ROIG	CONST.	SÍ
ATHLETIC CLUB BILBAO	NO	NO	NO	SI	NO	JUNTA (15/4)	URRUTIA	GEST DP.	NO
FC BARCELONA	NO	SI	NO	SI	NO	JUNTA (19/2)	BARTOMEU	AEROP.	NO
CA OSASUNA	NO	NO	NO	SI	NO	JUNTA (6/0)	ARCHANCO	ABOG.	NO
REAL MADRID	SI	NO	SI	SI	NO	JUNTA (17/0)	PÉREZ	CONST.	SÍ

Tabla 10: Información sobre si los clubes de la liga en la temporada 2013-2014 tienen memoria de RSC o similares.

Fuente: López Martínez & Fernández Fernández, 2015

3.4 SERVICIOS OPERATIVOS DEL CLUB Y ENTORNO INTERNO

A continuación, se analizará el entorno interno del club y sus servicios operativos internos. Quizás sea el aspecto más común y general con cualquier tipo de empresa, ya que cualquier compañía tiene un organigrama claro en el que se distribuyen las relaciones de poder y las tareas, responsabilidades y derechos de los que goza cada trabajador, y tiene un papel fundamental en el desarrollo de las tres actividades principales. Se requiere de un enfoque integral, es decir, los trabajadores de distintos departamentos tienen que trabajar conjuntamente para facilitar la toma de decisiones.

Existen diversos esquemas para definir los organigramas de los equipos de fútbol, aunque todos cuentan con los mismos departamentos y solo cambia quién desempeña unas funciones u otras. A continuación, se muestran algunos ejemplos con distintos enfoques en las Figuras 11, 12 y 13:

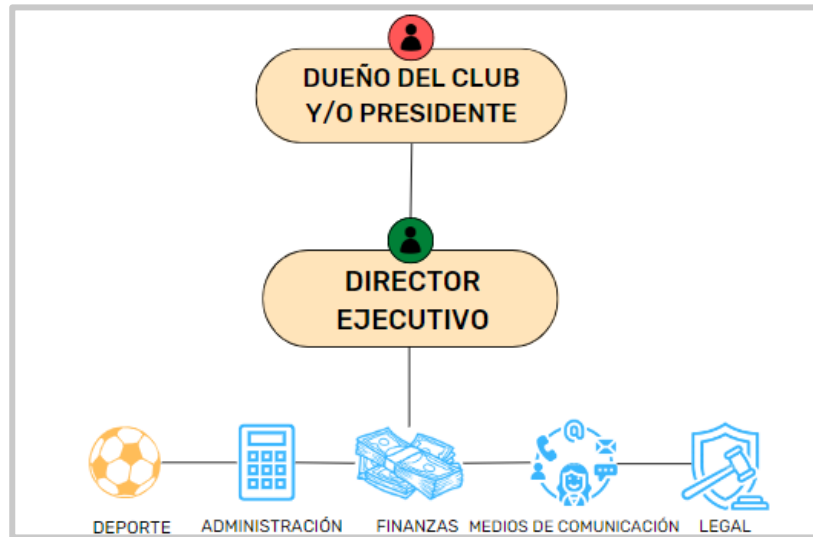


Figura 11: Organigrama general de un club.

Fuente: elaboración propia junto con información de la ECA (Jarosz et al., 2015).

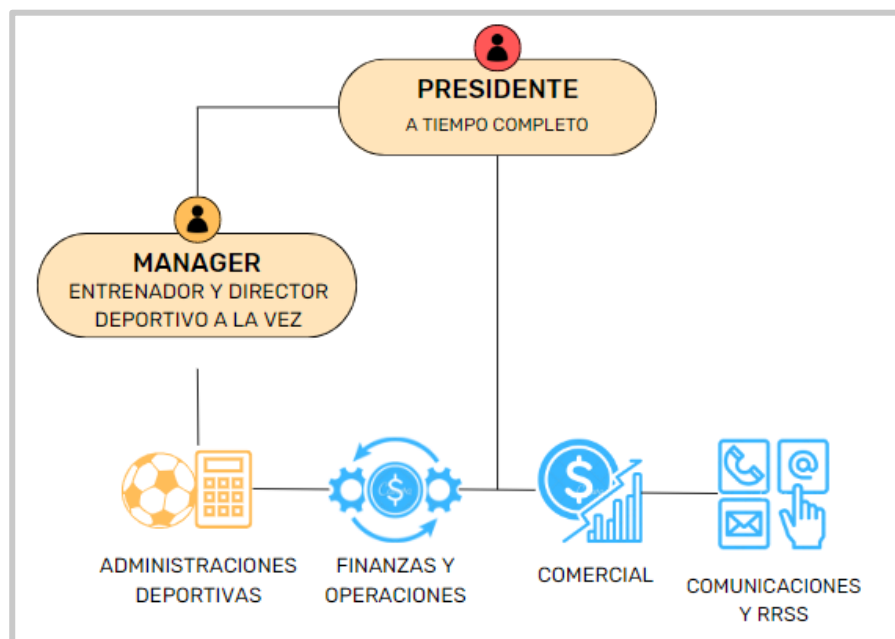


Figura 12: Organigrama con enfoque británico.

Fuente: elaboración propia junto con información de la ECA (Jarosz et al., 2015).

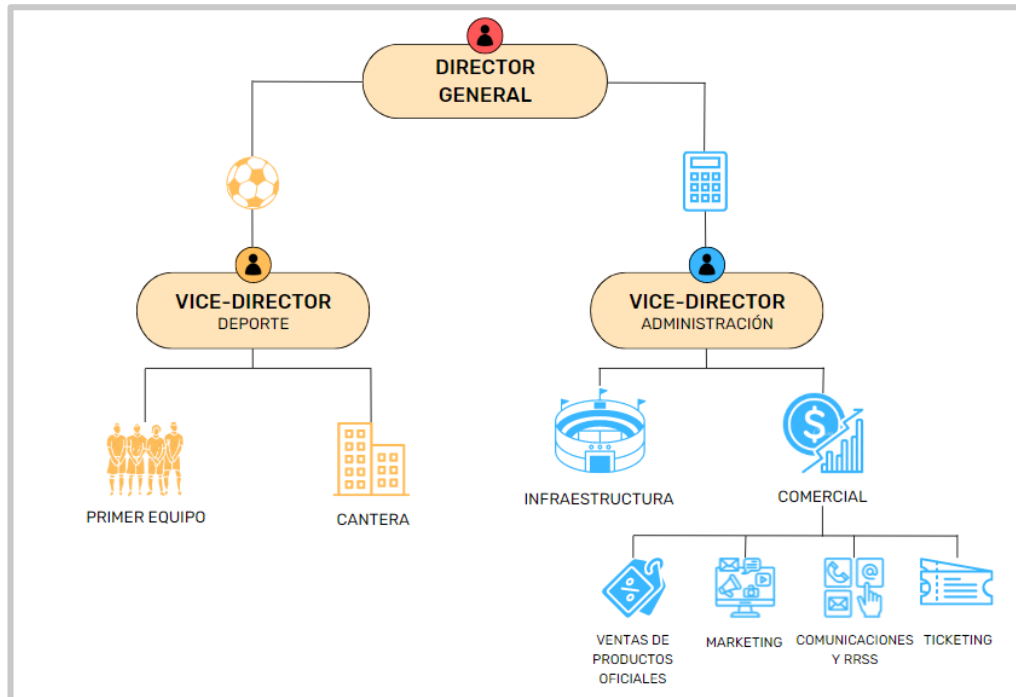


Figura 13: Organigrama con enfoque europeo.

Fuente: elaboración propia junto con información de la ECA (Jarosz et al., 2015).

Como se puede observar la estructura es cambiante, pero al fin y al cabo tienen en común el mismo desempeño de tareas. Resumidamente, todos los clubes deben contar con departamentos que se encarguen de los siguientes elementos:

- **Recursos humanos:** incluye la contratación y gestión de empleados, incluyendo entrenadores, asistentes técnicos, médicos deportivos y otro personal necesario para el correcto funcionamiento del club. Además, la contratación y gestión de los jugadores es fundamental para el éxito del equipo en el terreno de juego. La gestión de los salarios y contratos de los jugadores también es un aspecto clave.
- **Finanzas y contabilidad:** se debe administrar el club de manera efectiva y eficiente, por lo que se requiere de un riguroso control de cualquier actividad económica: ingresos y gastos, planificación presupuestaria, establecimiento de objetivos financieros a corto, medio y largo plazo, ...
- **Operaciones:** organización de los partidos y eventos y mantenimiento de las infraestructuras necesarias para su realización. Es necesario garantizar que todas las actividades programadas funcionen correctamente, así como que las instalaciones se encuentren en un buen estado para la seguridad de trabajadores y público.

- **Ámbito legal:** se debe contar con un equipo legal que asesore e informe sobre la legalidad de todo lo que involucre al club y sus decisiones. Es evidente que el incumplimiento de leyes o normas perjudicará de manera directa al club.
- **Comunicaciones:** se incluye tanto las comunicaciones oficiales e institucionales como la gestión de las redes sociales.
- **Comercial:** la correcta gestión de la dimensión comercial de un club y su marketing será esencial para los ingresos del club.
- **Ámbito deportivo:** desde la gestión del propio equipo y la cantera hasta el análisis de datos, ojear jugadores, negociar traspasos, ...

Como se puede observar, unos departamentos basan sus tareas en las tres actividades principales citadas anteriormente, mientras que otros son los que aseguran su realización o desarrollan métodos para mejorar sus funciones. Todos los departamentos son divisibles, por lo que la forma en la que se desarrolle el organigrama es indiferente, siempre y cuando se tenga clara. Por supuesto, deberá haber alguien a cargo de cada uno de ellos para gestionarlos de manera correcta con dotes de liderazgo y asumiendo las responsabilidades que conlleva su cargo.

3.5 RELACIONES CON GOBIERNOS E INSTITUCIONES Y ENTORNO EXTERNO

Tras definir el aspecto interno de un club, es necesario continuar con el aspecto externo. Un club de fútbol se ve muy influenciado por lo que ocurre a su alrededor y existen muchos factores que pueden condicionar su actividad. A continuación, se mencionan algunos ejemplos:

- Las políticas gubernamentales pueden afectar al club de manera directa, como la regulación de leyes deportivas y laborales, o incluso la fiscalidad del país. Por ejemplo, no es igual la tasa de impuestos que se paga en un país como Italia que la se tiene en España, lo que puede condicionar la llegada de jugadores nuevos y el poder mantener en plantilla a los que ya están. Además, una buena relación con los gobiernos locales puede producir beneficios económicos en forma de subvenciones o acuerdos de colaboración con relación a las infraestructuras que resulten beneficiosos para ambas partes, como la cesión de un estadio, como ocurre con el

Fútbol Club Barcelona y el Estadi Olímpic Lluís Companys mientras duren las obras del nuevo Spotify Camp Nou.⁹

Los acuerdos producidos entre este tipo de instituciones y los clubes de fútbol además llevan consigo un componente de vinculación emocional entre la ciudad y el club, lo que provoca que se dé una imagen de unidad y comunidad y un sentimiento de pertenencia.

- Las instituciones deportivas que rigen las competiciones también tienen una serie de normas que se deben cumplir para poder ser partícipe de ellas. Una de las más importantes es el “Fair Play Financiero” (*Financial Fair Play* o FFP). A nivel europeo existe una normativa sobre esta regla, pero además dentro de cada país se tiene otra norma de FFP para los equipos de las ligas estatales, que hace que afecte de manera sustancial a la economía de los clubes. Ejemplo de ello es la diferencia entre la Premier League inglesa y La Liga española. Equipos como el Fútbol Club Barcelona se han visto en la obligación de la venta o cesión de activos como los derechos audiovisuales o de la gestión de la venta de productos bajo licencia para poder pagar sus deudas y mantenerse dentro del FFP para poder inscribir jugadores, mientras que el Chelsea FC ha recurrido a la realización de contratos de muy larga duración para reducir la amortización anual de cada jugador y así poder gastar cantidades ingentes de dinero manteniéndose dentro del FFP. Se observa en estos dos ejemplos sobre los factores que influyen en el entorno externo que resulta vital contar con un gran equipo legal que asesore sobre la viabilidad de las decisiones y asegure su legalidad.
- En el ámbito social se han visto nuevas tendencias de consumo que afectan a la demanda de productos y servicios del club. Especialmente la tecnología ha promovido un nuevo cambio en el que el club promociona su contenido a través de redes sociales, crea documentales para plataformas audiovisuales o utiliza métodos de retransmisión en *streaming*.
- La acción tanto del clima como del medio ambiente puede no ser tan evidente, pero puede afectar a los partidos jugados ya sea en su realización o en la organización, así como a las infraestructuras, por lo que se debe estar preparado ante posibles adversidades.
- Por último, es importante considerar a los competidores y sus decisiones empresariales, así como sus decisiones en el mercado deportivo. Hay que

⁹ (Acuerdo Para El Traslado Del Barça al Estadio Olímpico Para La Temporada 2023-2024 | Info Barcelona | Ayuntamiento de Barcelona, 2022).



estar pendiente de qué hacen los clubes con objetivos similares ya que quizá sea conveniente realizar procesos de *benchmarking* como se ha mencionado anteriormente, o adelantarse a su toma de decisiones. No hay que olvidar tampoco los posibles cambios en las reglas del juego ni de las posibles nuevas tendencias en las vías de negocio del fútbol mundial.



CAPÍTULO 4: GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA CRISIS Y EL CAMBIO

Se ha decidido dedicar el desarrollo de esta temática en un capítulo aparte, a diferencia de la ECA en su guía de gestión, ya que se ha considerado que difiere en contenido del conjunto de partes del club anteriormente citado y requiere de un trabajo más reflexivo por parte del lector. La toma de decisiones de estos tres elementos será el punto diferencial de un club con relación a los competidores. Antes de comenzar se ha de tener claro que no existe el club perfecto al igual que no existe una empresa perfecta y, a su vez, no existen dos clubes iguales. Las decisiones tomadas serán mejores o peores en función de las consecuencias futuras, que pueden intentar preverse, pero nunca se sabrá con certeza plena en el momento de su aplicación si la decisión tomada ha sido la óptima o se podría haber hecho mejor.

4.1 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La planificación de la estrategia está referida a la formulación de proyectos y a la asignación de recursos para la consecución de objetivos a largo plazo. Por tanto, esta visión a largo plazo es una de las tareas principales para la directiva del club. O por lo menos debería serlo, ya que se ha visto en numerosos casos que la dirección de los clubes ha aplicado visiones a corto o medio plazo para lograr el éxito deportivo durante su mandato, sin importar qué pasará con la situación del club cuando su periodo expire y se vean sucedidos por otra directiva. Las grandes autoridades de la entidad determinarán su éxito o fracaso mediante su habilidad en el análisis y capacidad para la planificación y creación de políticas dentro del entorno interno.

Es evidente que los proyectos a largo plazo sientan los cimientos de la planificación, por lo que tendrá consecuencias en cualquier horizonte temporal, incluso en el corto o medio plazo. Por tanto, estas decisiones tendrán que ir ligadas paralelamente a la gestión de los riesgos y a la gestión de los cambios y de las crisis, que marcarán el desarrollo a lo largo del tiempo.

Todos los clubes deben contar con planificaciones estratégicas que permitan aspirar a metas y objetivos realistas a lo largo del tiempo, por lo que este tipo de planificaciones son a largo plazo, generalmente entre 3 y 5 años. Los planes operativos y los planes técnicos tienen que estar orientados al cumplimiento de las metas marcadas en los planes estratégicos.

La planificación operativa debe establecer que programas se van a realizar, qué campañas se llevarán a cabo y qué compromisos operativos se requieren



cumplir. El plazo temporal es anual, y esta planificación debe coincidir con el presupuesto anual del club.

Los planes técnicos o de desarrollo técnicos tienen como finalidad la formación y evolución de las plantillas deportivas, incluido el staff técnico. No tiene un horizonte temporal al que ajustarse, sino que siempre están en marcha.

Las decisiones que los clubes decidan tomar deben basarse en su planificación. Es importante tener esto en cuenta dado que la capacidad de los clubes es limitada, y resultaría ineficaz si se comprometen en exceso con otras actividades. Una buena planificación resulta una fuente de información excelente para explicar a los grupos de interés por qué se toman unas decisiones y no otras, y sirve como guía para orientar la toma de decisiones operativas.

Existen diversas herramientas para realizar una correcta planificación. Uno de los más conocidos es el “Ciclo de Deming” o “Ciclo PDCA” (*Plan Do Check Act*). Este método es muy útil ya que se basa en la mejora continua, y se está constantemente comprobando cómo se está desarrollando el plan. La herramienta se basa en los siguientes pasos (Fea, 1993):

- 1. Plan:** lo primero que se debe hacer es realizar un análisis de la situación en la que se quiere intervenir. Después de tener un diagnóstico y situar el problema a tratar, se deben definir los objetivos que se quieren lograr y el plan que se pretende llevar a cabo para ello, incluyendo el espacio temporal y los medios que se requieren, ya sean económicos, materiales o de personal.
- 2. Do:** si se puede, antes de nada, hay que realizar una prueba para comprobar si funciona el plan propuesto. Evidentemente existirán situaciones en las que no se podrá reproducir a pequeña escala el plan y otras en las que sí. Después se deberá comunicar al personal involucrado qué, cómo y cuándo se va a ejecutar el plan. Por último, ejecutar el plan.
- 3. Check:** se ha de verificar que la ejecución del plan está llevando su curso. Se deberá monitorizar o realizar controles de la situación y evaluar cómo está funcionando la planificación. Se deberán realizar informes de todo ello para así poder pasar al siguiente paso.
- 4. Act:** en el último paso se han de comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados al comienzo de la planificación. Si ha surgido algún problema fácil de resolver, se solucionará. Se continuará con los cambios positivos y se incentivarán. Por último, se deberán redefinir los objetivos con los cambios más significativos, y volver de nuevo al paso 1. Por eso se habla de un ciclo de mejora continua.

En la Figura 14 se representan los pasos del ciclo PDCA.

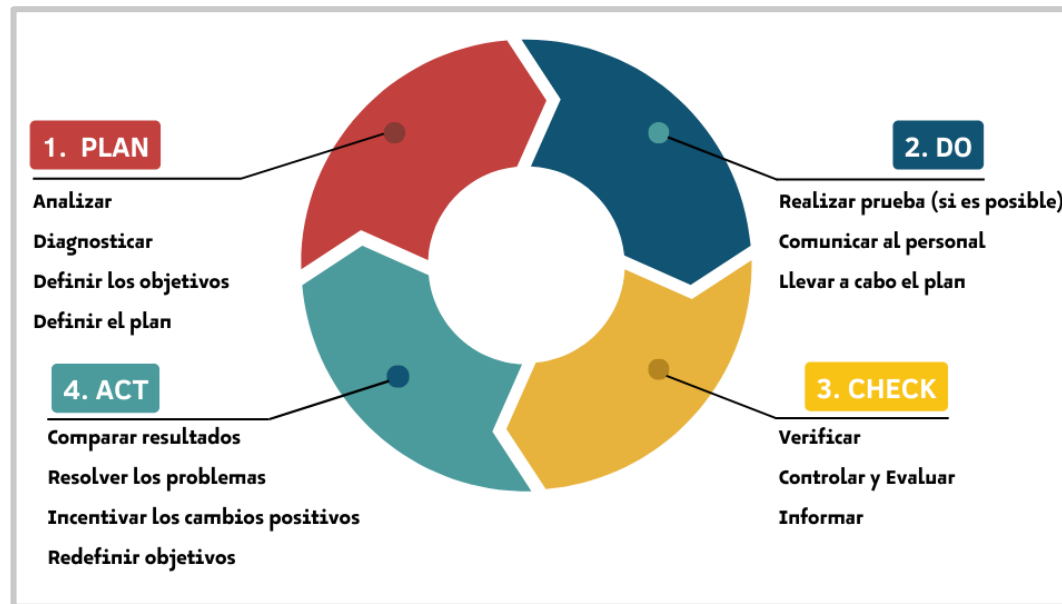


Figura 14: Esquema de aplicación de un Ciclo PDCA.

Fuente: elaboración propia.

Se propone el siguiente ejemplo de aplicación que, pese a ser muy simple, se considera muy útil para entender la herramienta: se supone un club en el que se están sufriendo dificultades financieras. En el Paso 1, se analiza la situación y se llega a la conclusión de que existe un problema con los salarios de los futbolistas del primer equipo, por lo que se decide fijar un objetivo de reducir en una cifra concreta la masa salarial. Para ello se propone marcar un tope salarial de tres millones de euros, por lo que habrá que renegociar los contratos para lograrlo. En el Paso 2, se puede prever lo que va a suceder, pero no se pueden realizar pruebas, por lo que se comunica a los jugadores con un salario por encima de la cantidad fijada que se pretende renegociar sus contratos. Se mantienen reuniones con los agentes y los jugadores para intentar buscar soluciones, ya sea mediante diferimientos, nuevas cláusulas, variables por el cumplimiento de objetivos, ... En el Paso 3, se comprueba y se analiza cómo se ha realizado el plan, y se informa a la directiva. En el paso 4, se comparan los resultados con lo que se esperaba. Se comprueba que existen ciertos jugadores que no aceptan la rebaja salarial ni se encuentra una solución para ellos, por lo que se plantea su venta. Ante este escenario ha habido una serie de liberaciones de sueldos, y un ingreso por el traspaso de esos jugadores, por lo que se deberá de analizar de nuevo la situación y marcar de nuevo unos objetivos con los nuevos parámetros, volviendo de nuevo al Paso 1.

Además, dentro de cada paso es posible usar otras herramientas. Por ejemplo, en el Paso 3 podemos utilizar cuadros de mando que proporcionarán una

interfaz de la que tomar distintas informaciones como indicadores de distintos ámbitos, diagramas de correlación en los que se observará las relaciones de unas variables respecto a otras, o el diagrama de Pareto o diagrama del 80%-20%, muy útil para centrar los esfuerzos en los elementos más importantes. Incluso un análisis DAFO puede ser utilizado en el Paso 1 como base de partida para poder iniciar la definición de objetivos.

Otra herramienta bastante utilizada en la planificación de la estrategia es el Diagrama de Gantt. Es muy útil para visualizar de manera gráfica el ámbito temporal en el que se pretende lograr un objetivo, así como la asignación de recursos que supone y su realización dentro o fuera de plazo. Se muestra en la Figura 15 un ejemplo de un diagrama de Gantt muy simple que informa de las obras del Espai Barça, dividiendo los periodos anuales en cuatrimestres, donde se observa el comienzo y el final de cada obra, y la coincidencia temporal entre ellas.



Figura 15: Diagrama de Gantt sobre las obras del Espai Barça.

Fuente: redes sociales oficiales del FC Barcelona¹⁰.

Como se observa se pueden aplicar un sinnúmero de herramientas para poder llevar a cabo un plan estratégico. Cada club se verá influenciado por multitud de causas que le llevarán a realizar un plan muy concreto y específico, en el que deberá decidir qué herramientas son más adecuadas para poder ejecutarlo. El mismo plan aplicado a clubes distintos nunca producirá los mismos resultados, por lo que se deduce que cada club y cada plan estratégico son únicos.

¹⁰ (FC Barcelona en Twitter: «La previsión es que las obras del Futur Camp Nou finalicen a finales del 2025 #SiTotsVotemGuanyarem <https://t.co/BhSmF3EgwO>» / Twitter, 2021)

4.2 GESTIÓN DE RIESGOS Y CRISIS

La gestión de los riesgos es uno de los elementos más importantes de la gestión de cualquier empresa de la actualidad. Teniendo en cuenta que es un sector en el que se engloban muchas actividades, como por ejemplo asuntos económicos, protección de datos o incluso riesgos de lesión en el trabajo (o en el producto y sus clientes, como la lesión de un niño de la cantera), la gestión de riesgos se convierte en una prioridad en los clubes profesionales. Por ello, se debe de tener un sitio definido en el organigrama de la entidad para la gestión de los riesgos, ya que de no ser así la responsabilidad recaerá sobre la propia Junta Directiva. En el ámbito económico se puede asignar dicha responsabilidad a su Comité de Finanzas y Auditoría o dentro de su Comité de Riesgos, separado del primero. La responsabilidad de la gestión de riesgos debe estar claramente definida, sea del tipo que sea.

Es muy importante para los clubes realizar una evaluación básica de riesgos que indique cuáles son los principales riesgos y su probabilidad de que sucedan, así como qué consecuencias tendrían. Para ello se examinarán tres áreas principales (Canada Soccer, s. f.):

1. **Riesgos financieros o crediticios:** están totalmente relacionados con la salud financiera de la entidad, incluyéndose las situaciones en las que otras entidades o individuos tienen obligaciones financieras el club pueden no cumplirlas. Algunas de las preguntas que podrían hacerse son:
 - ¿Puede el club pagar sus deudas en el plazo establecido?
 - ¿Se está acumulando una gran cantidad de deuda que puede ser difícil de pagar?
 - ¿Tiene la entidad deudores que sea poco probable que realicen los pagos correspondientes?
 - ¿Existen fuentes de ingresos clave que se encuentren en declive?

2. **Riesgos del programa:** vinculados con el éxito o fracaso del desarrollo y ejecución de los programas del club, como los programas competitivos, los contratiempos climáticos, el número de fichas o inscripciones de una plantilla... Se podrían realizar, por ejemplo, las siguientes cuestiones:
 - ¿Está el terreno de juego preparado para las demandas de la actividad necesaria?
 - ¿Está el personal cualificado para la ejecución de su tarea?
 - ¿Qué número de participantes se necesitan para hacer viable el proyecto?
 - ¿Se tiene acceso al personal necesario, cuyo trabajo sea temporal, para realizar una tarea o un evento? ¿Se conoce su disponibilidad?

3. Riesgos operativos: asociados al correcto funcionamiento de la actividad comercial, como los riesgos con los sistemas informáticos y sus datos, el personal, los edificios e instalaciones o el riesgo relacionado con la protección infantil. Ejemplos de qué se puede consultar serían:

- ¿Puede la organización realizar los informes necesarios que la Junta Directiva necesita para la toma de decisiones?
- ¿Qué sucede si fallan los sistemas informáticos? ¿Existe una copia de seguridad almacenada en algún sitio? ¿Es ese sitio suficientemente seguro?
- ¿Depende la organización de la opinión o decisión de una única persona en la que se confía demasiado?

Tras realizar las evaluaciones de riesgos, se debe priorizar qué riesgos son más importantes teniendo en cuenta la probabilidad, el impacto y la criticidad y su interrelación con otros riesgos. Además, se deben realizar estrategias para controlarlos y mitigar su probabilidad de materialización con la aprobación de la Junta Directiva. Por ejemplo, se puede realizar una estrategia mitigadora de riesgos, como con la realización de copias de seguridad por si fallan los servidores de almacenamiento de información, o se pueden realizar estrategias de reacción ante el impacto de un riesgo, como la activación de un “Plan B” cuando una fuente de ingresos principal no está funcionando como debería.

Por último, es conveniente ponerse en la situación de pasar del riesgo a que algo ocurra con cierta probabilidad a la materialización de ese suceso. Para ello se debe planificar la respuesta a una emergencia o a una crisis tras haber identificado los riesgos cuyo impacto sea de elevada magnitud y tengan una mayor probabilidad de ocurrir. Los planes de gestión de las crisis deben de contener, como mínimo, lo siguiente:

1. Una **identificación** de quién o qué personas o agentes van a ser los responsables de la gestión de la respuesta a la crisis, incluida la representación con relación a la comunicación oficial por parte del club.
2. Las **respuestas** concretas y específicas para cada crisis potencial y su prioridad, incluyéndose si es necesaria la participación de terceros como instituciones gubernamentales o servicios de emergencias. Además, se aconseja plantear las posibles consecuencias de estas respuestas.
3. La evolución o proceso para la **vuelta a la normalidad** tras la resolución de la crisis.

4.3 REINGENIERÍA DEL CAMBIO

Una empresa ganadora será aquella capaz de adaptarse, anticiparse y transformarse constantemente y más rápidamente que sus competidores, reforzando cada vez más su posición competitiva. Las condiciones del mercado se modifican, aparecen nuevos productos y competidores. Los factores que garantizaban el éxito empresarial ayer ya no lo aseguran para el mañana. Si nos remontamos hasta hace 20 años, se ve cómo entre los clubes más importantes unos se han mantenido en su posición de poder, otros han bajado considerablemente, y otros nuevos han surgido como grandes potencias. Ante esta situación, no existe una fórmula exacta que permita ser siempre los mejores, sino que hay que seguir una filosofía de mejora continua. Se convierte en indispensable inventar, probar y adaptarse constantemente, ya que los modelos y métodos tradicionales de dirección y gestión, llegados a cierto punto, resultarán poco eficaces. En este apartado, el contenido se va a basar en las ideas extraídas del libro *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa* (Grouard et al., 1995)

Los grandes mandatarios de los clubes del fútbol, como grandes empresarios que se suponen que son, cada vez están más preocupados por el cambio. No se para de escuchar en los medios de comunicación referencias sobre reestructuración, cambios de políticas y proyectos, reorganización, uso de nuevas tecnologías, como por ejemplo las criptomonedas o nuevas plataformas de *streaming*, nuevos proyectos audiovisuales... Fenómenos que antes eran novedades y que ahora forman parte del día a día de los clubes. El entorno cambia constantemente y no se controla, por lo que los clubes pueden provocar el cambio o lo sufren, pero necesitan el cambio. Por tanto, liderar un proyecto exitoso no es sinónimo de inmovilismo, se requiere de una constante evolución para tratar de mantenerse en la más alta élite y seguir ascendiendo. Pero ante el cambio hay que ser precavido y tener claro que la industria futbolística difiere respecto a otras industrias en el aspecto emocional, así que se debe ser cauto con las decisiones que se tomen y contar, siempre que así se requiera, con la opinión del aficionado. El hecho de estar en constante evolución permitirá al club encarar más situaciones en las que el cambio es elegido, y no tantas en las que el cambio es padecido. Cobra importancia y sentido esta última cuestión cuando se es consciente de que cuando un cambio se encara tardíamente cuesta más materializarlo, mientras que si el cambio se elige con tiempo suficiente el proceso se realiza más fácil y cómodamente. No hay que olvidar que para realizar cualquier acción se debe saber en qué situación se encuentra actualmente el club.

A continuación, se va a describir el método descrito por estos autores en su libro, el cual describe las condiciones necesarias para lograr el objetivo del cambio, y para el que se debe de estar dispuesto a observar, escuchar, adaptarse y



cuestionarse. Se basa en diez claves, pero para que sea eficaz debe estar basado en principios sólidos que sostengan el método. Por ello se convierte en indispensable mencionar estos principios como preámbulo al método, aportando coherencia y lógica para su comprensión y para que este se vuelva eficaz incluso en las situaciones más específicas. Se distinguen los siguientes 4 principios (Grouard et al., 1995):

- **Principio de globalidad:** querer realizar un cambio en la empresa necesita de la actuación sobre los elementos que la materializan, como su estrategia, su estructura o sus productos, y también sobre aquello que la anima, como sus valores, sus competencias o sus reglas informales. Se requiere la consideración de una influencia mutua entre ambos tipos de componentes y su interpretación. Los métodos de gestión tradicionales tienden a separarlos, pero realmente el proceso del cambio necesita esa visión de globalidad, inclusive cuando el cambio no afecte a una sola de sus partes. Las acciones que se realicen posiblemente tengan más incidencia en una de las partes, pero en ninguna circunstancia se podrá descartar a la otra parte.
- **Principio de ruptura:** el cambio requiere del desequilibrio de la situación presente, así como de mantener la inestabilidad durante el proceso del propio cambio. Esto supone una ruptura respecto de la situación actual, cuya importancia dependerá de la capacidad de adaptación al cambio de la propia empresa, así como de la naturaleza del cambio. En ocasiones se trata de una simple adaptación y aceptación, mientras que otras veces puede suponer un verdadero trauma empresarial, que puede venir acompañado de multitud de despidos y una gran reestructuración de la empresa o del mercado. El cambio es un proceso incómodo, que genera tensiones inquietud y disgustos, por lo que si el desequilibrio no es dominado se vuelve imperfecto, y el cambio se convierte en frágil, y esto puede conllevar a una estabilidad no deseada, ya que cuando vuelve la estabilidad el cambio finaliza.
- **Principio de universalidad:** es indispensable la total participación e implicación de todos los miembros de la empresa. Por ello, no se puede dividir la empresa en dos sectores, uno que tome todas las decisiones y otro que las acate, sino que el cambio solo es posible si cada uno tiene la capacidad de desempeñar un papel activo y lo lleva a cabo. La universalidad requiere que cada individuo proponga, decida, actúe y se responsabilice, en función de su posición en la

empresa. El éxito del cambio se consigue más fácilmente si el personal está implicado en la elaboración y toma de decisiones.

- **Principio de indeterminación:** para realizar un cambio hay que asumir la imposibilidad de un perfecto dominio sobre el mismo. El cambio puede ser guiado, pero resulta un salto a lo desconocido. Es caótico y no se sabrá con certeza las consecuencias que se producirán. Por ello hay que tratar de dotarlo de agilidad y flexibilidad, para poder seguirlo y conducirlo precisamente, pero hacerlo con una visión amplia, para no fracasar cuando el cambio se comporte de manera indeseada.

Tras haber definido los 4 pilares sobre los que sustentan el método de diez claves para el cambio, se van a definir estas claves que proponen ambos autores:

1. **Definir la visión:** Marcar la meta a lograr del cambio y los principales medios necesarios para ponerlo en marcha.
2. **Movilizar:** dinamizar el cambio ante los empleados y validar el camino a seguir definido en la visión, así como los aspectos principales de mejora.
3. **Catalizar:** definir la estructuración del proyecto de cambio y su modo de funcionamiento que permita acelerar el cambio, apoyarlo y facilitarlo.
4. **Conducir:** definir y conducir el conjunto de acciones para poder guiar el proceso y garantizar un desarrollo óptimo.
5. **Materializar:** llevar a cabo el cambio, o lo que es lo mismo, materializar su visión en el día a día: cambiar la manera de trabajar, la cultura, las actitudes, reestructurar lo necesario, ... para culminar generando los resultados económicos y de calidad esperados.
6. **Hacer participar:** conseguir y asegurar que todo el personal involucrado participe con el fin de potenciar y enriquecer la visión y hacer que la puesta en marcha sea más fácil.
7. **Gestionar aspectos emocionales:** eliminar las resistencias y bloqueos provocados por el cambio para permitir que se pueda llevar a cabo.
8. **Gestionar las relaciones de poder:** reorientar las relaciones de poder para que intervengan eficazmente en el proceso y garantizar la coherencia en la visión.

9. Formar e instruir: dotar al personal de la formación necesaria en aspectos técnicos y personales/sociales cuya finalidad sea la preparación de los empleados para que su desempeño y cooperación en el proceso del cambio sea en condiciones óptimas.

10. Comunicar intensamente: fomentar una comunicación activa y efectiva para así promover la participación e implicación de todo el personal.

La Tabla 11, proporciona una idea sobre qué claves participan más intensamente en la realización de los principios, sin olvidar que todos los principios son necesarios en cada clave.

CLAVES	PRINCIPIOS			
	GLOBALIDAD	RUPTURA	UNIVERSALIDAD	INDETERMINACIÓN
DEFINIR LA VISIÓN	X	X		X
MOVILIZAR	X	X	X	
CATALIZAR		X		X
CONDUCIR	X			
MATERIALIZAR	X		X	
HACER PARTICIPAR			X	
GESTIONAR ASPECTOS EMODIONALES			X	
GESTIONAR RELACIONES DE PODER			X	
FORMAR E INSTRUIR	X		X	X
COMUNICAR INTENSAMENTE		X	X	

Tabla 11: Participación de las diez claves en la realización de los principios.

Fuente: elaboración propia con la información de Grouard et al., 1995.

CAPÍTULO 5: EL FOREST GREEN ROVERS, UN EJEMPLO A SEGUIR

En el capítulo anterior se ha mencionado que el cambio puede ser elegido o padecido. A continuación, se va a exponer el curioso caso del Forest Green Rovers, donde el proyecto anterior fracasó y el cambio (concretamente en la propiedad del club) fue obligado para salvar al club de la quiebra, pero se adoptaron unas medidas muy distintas de las que comúnmente se realiza en el mundo del fútbol, desarrollando así un cambio elegido y meditado.

En 1889, en Nailsworth, un pueblo de Gloucestershire, Inglaterra, que en la actualidad no llega a ocho mil habitantes, se fundó el Forest Green Rovers, el club de fútbol profesional más pequeño del país británico. El último año consiguió el ascenso a la League One, la tercera liga más importante en la escala del fútbol inglés, siendo este su mayor hito deportivo en sus 133 años de historia.

Pero a pesar de este logro deportivo, la verdadera fama de este club se debe a su compra por el ecologista y dueño de la empresa de energías renovables Ecotricity, Dale Vince, que tomó el mando en 2010 rescatando al club de la quiebra y salvándolo del descenso. Desde entonces, ha logrado llevar al club de este pequeño pueblo a otro nivel en el mundo del fútbol, ascendiendo en 2017 a la League Two (la cuarta liga del fútbol inglés y la primera de todo su sistema profesional) pasando por un “viaje ecológico”, gracias al compromiso con su política medioambiental.

El Forest Green Rovers es el ejemplo más claro del fútbol profesional de la influencia sobre la sociedad y la preocupación por el medioambiente en cuanto a los distintos grupos de interés se refiere. El principal objetivo de su dueño es utilizar el fútbol como plataforma para concienciar a la sociedad, a los estados y al resto de equipos del cambio climático.

En 2017 fueron reconocidos como el primer y único club de fútbol vegano por The Vegan Society. En ese mismo año la FIFA lo describió como el club más verde del mundo, y en 2018, la Organización de las Naciones Unidas lo reconoció como el primer club de fútbol neutro en carbono (La Media Inglesa, 2022).

Su estadio, The New Lawn, opera con un 100% de energía verde, obteniendo el 20% de paneles solares en las cubiertas de las gradas y el 80% restante de un molino eólico situado en una colina cercana al mismo. Su césped es plenamente orgánico alimentado con algas y azúcares, regado con agua de lluvia y no utilizan pesticidas. Incluso el cuidado del césped se realiza con robots guiados con GPS que se mueven mediante energía solar, además de contaminar menos

acústicamente. También ofrecen en sus alrededores varias estaciones de cargas de vehículos eléctricos, y toda la comida dentro del club y de sus instalaciones es vegana.



Figura 16: The New Lawn y sus paneles solares.

Fuente: fgr.co.uk¹¹.

En la actualidad el club tiene un proyecto para construir su próximo estadio, el Eco Park Stadium, con el objetivo de ser el más ecosostenible del mundo. Se trata de un estadio realizado en madera casi en su totalidad diseñado por el estudio de Zaha Hadid, con una gran ciudad deportiva y más de 500 árboles y 1,8 kilómetros de setos en sus alrededores, esperando que el 80% de energía que consuma se produzca de manera renovable en sus instalaciones (FIFA, 2022)



Figura 17: Eco Park Stadium

Fuente: fgr.co.uk¹²

¹¹ (The Bolt New Lawn | WE ARE FGR, s. f.)

¹² (Eco Park | WE ARE FGR, s. f.)

Otros ámbitos en los que han tomado decisiones a favor del medio ambiente han sido en sus equipaciones ecológicas, hechas con bambú, residuos de café y plástico reciclado. Además, en algunas ocasiones han hecho equipaciones para dos temporadas, reduciendo el efecto climático que conlleva con su fabricación y para mitigar el impacto en la economía de los aficionados. En cuanto a los viajes, en las pretemporadas no hacen viajes largos para prepararse a destinos conocidos, como pueden ser Málaga o Dubái, debido a la política del club de no volar para no dejar huella de carbono y durante la temporada intentan que la mayoría de sus trayectos sean en autobuses eléctricos.

A continuación, en la siguiente figura se muestra cómo planea el club realizar su compromiso de reducir las emisiones en un 50% para 2030.

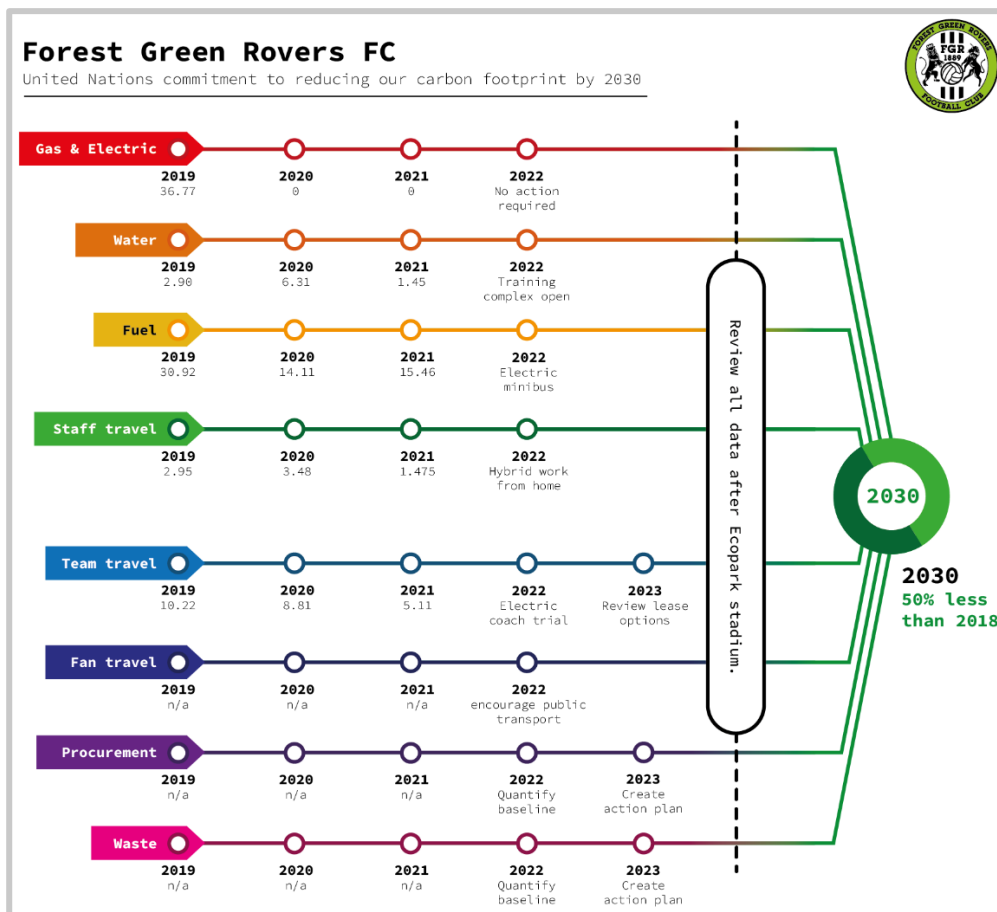


Figura 18: Plan de reducción de las emisiones en un 50 % para 2030 del Forest Green Rovers FC

Fuente: fgr.co.uk¹³

En lo social también es un club innovador, ya que en 2019 pusieron a una mujer en el cargo de directora de la cantera de fútbol masculino, convirtiéndola así en

¹³ (Another Way | WEARE FGR, s. f.)



la primera mujer en ostentar dicho cargo en el fútbol inglés. También hay que destacar que muchos de sus jugadores provienen de carreras atascadas o de clubes que han ignorado su talento. Fueron contratados bajo el famoso “modelo de juguete roto” y no es una decisión financiera necesariamente, sino una filosofía de contratar a gente con historias interesantes para su impulsar sus carreras. Como dato curioso cabe citar que en el último partido de la temporada pasada acudió el embajador en Reino Unido de Palestina, que se interesó por ir a un partido después de que el club colgará en jornadas previas una bandera en apoyo al país del continente asiático, comparando su situación a la existente en la guerra de Ucrania.

Como se puede ver es un club que lleva el compromiso social y ecológico en su ADN, ya que todas sus medidas van enfocadas a la concienciación de la sociedad mandando su mensaje a través del fútbol. Además, su ascenso en los éxitos deportivos hace que su audiencia sea mayor y tengan más influencia, ya no solo con la comunidad local con la que están muy conectados, sino globalmente.

Aunque la gestión de Dale Vince es casi impecable, si se pudiera poner alguna pega esta sería la pérdida de identidad del club en cuanto a su apariencia. En el cambio de escudo llama la atención el mismo color verde eléctrico que utiliza la empresa Ecotricity. En relación con las equipaciones, el cambio de colores es muy llamativo, ya que se pasa de una camiseta blanca con rayas negras a verde con rayas negras, apreciándose de nuevo la predominancia de la tonalidad de su empresa. Este último cambio se hizo sin consultar a los fans, y como se ha planteado al principio del documento, no es una medida como ejemplo a seguir, debido a que para este tipo de cambios se debería de tener en cuenta su opinión, ya que es uno de los grupos de interés más importantes. Por tanto, la tipografía utilizada en el club y los colores denotan que se usa al club como una plataforma publicitaria de Ecotricity. Esto implica que en ocasiones se renuncia a la identidad y la tradición de un club debido a los cambios de su propiedad, aunque no sea un cambio necesariamente malo. En este caso, se plantea el debate de si Dale Vince está utilizando al club para promover una causa, aunque en esta ocasión se trate de una buena causa y no como en otros ejemplos, que utilizan el *Sportwashing* para lavar su imagen como por ejemplo lo hacen países como Qatar o Arabia Saudí.



Figura 19: Comparación de los escudos y de las camisetas antiguos y los nuevos

Fuente: elaboración propia a partir de distintas fuentes.¹⁴

En España ya se ha comenzado a tomar ejemplo de este tipo de medidas medioambientales. El Real Betis Balompié fue en 2021 el primer club de fútbol de la liga española en registrar su huella de carbono, obteniendo el sello “Cálculo 2021” del Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico. El cálculo del impacto en el medio ambiente del club se ha realizado teniendo en cuenta las actividades deportivas en la Ciudad Deportiva Luis del Sol y en el Estadio Benito Villamarín y las emisiones provenientes del consumo de agua y del transporte. Así es como, mediante su Programa de Sostenibilidad Forever Green, el club verdiblanco continúa su plan para ser el equipo de fútbol más sostenible del mundo tratando de reducir un 10% las emisiones de Gases de Efecto Invernadero desde la temporada 2018/2019 a la 2024/2025 (Real Betis Balompié, 2022).

¹⁴ (Forest Green Rovers FC | Brands of the World™, 2009)

(WE ARE FGR, s. f.)

(Forest Green Rovers Home Camiseta de Fútbol 2010 - 2011. Sponsored by R Williams Building, 2012)

(Camiseta Local Forest Green Rovers 2022-23, 2022)



De momento han logrado disminuir su huella de carbono en un 35.56%, y se espera que esta cifra aumente con distintas medidas en la nueva Ciudad Deportiva, donde las instalaciones contarán con un diseño bioclimático, control solar, ventilación natural, sistemas eficientes de reducción de consumo y reutilización del agua entre otras.

Como se observa, en el fútbol profesional también se puede reducir el impacto sobre el medioambiente y cada vez son más los clubes que adoptan medidas para hacerlo.

CONCLUSIONES

Como se indicó en la introducción, el principal objetivo de este Trabajo de Fin de Grado ha sido la creación de una guía destinada a servir de referencia para los clubes de fútbol profesionales basada en un marco teórico sobre el que estructurar el club para lograr una correcta gestión y así conseguir el éxito empresarial en el ámbito futbolístico. Para ello se han analizado trabajos previos, libros, publicaciones del sector y demás bibliografía utilizando los recursos de los que dispone la escuela y la universidad y otras bases de datos. Además, se ha tenido bastante en consideración todo lo referente al apartado social, medioambiental, económico y de seguridad, dedicando apartados específicos y analizando casos prácticos, como el del Forest Green Rovers.

Ha quedado demostrado que tener una visión global de la empresa respecto a los grupos de interés es vital en una organización actual, en vez de centrar todos los esfuerzos únicamente en los accionistas. Además, concretamente en los clubes de fútbol, el aficionado es un pilar muy importante al que hay que tener contento. Ante este hecho, cobra gran importancia la responsabilidad a nivel social y medioambiental, sin olvidar incluir la transparencia como método de aportación de confianza. Se puede extraer que, además, esta forma de pensar puede ser muy útil a nivel de imagen, de creación de marca y de incremento del valor mediático.

Cuando se piensa en un club de fútbol, lo primero que se viene a la cabeza es el ámbito deportivo y sus éxitos o fracasos, pero se ha comprendido que detrás hay una gran empresa encargada de hacer todo lo posible para que ese éxito en el campo pueda suceder. El enfoque de que una actividad no puede existir sin la otra es esencial para entender la importancia de gestionar correctamente e intentar optimizar la administración de las operaciones y de cualquier tipo de actividad secundaria, sin dejar de cuidar y potenciar el aspecto comunitario debido al carácter emocional que este sector produce. No existe un club perfecto, ni a nivel deportivo ni a nivel empresarial. Cada club se ve influenciado por una multitud de variables y peculiaridades que, bien aprovechadas, pueden utilizarse para diferenciarse y ser únicos. Se deduce, por tanto, que las relaciones bidireccionales con el entorno influyen ampliamente en la gestión de la empresa. Evaluar, controlar e informar de todo lo que sucede dentro y/o alrededor del club es una de las bases para poder trabajar de la mejor manera posible, así como investigar e innovar en nuevos elementos que mejoren la gestión actual.

Una persona que sepa gestionar plenamente un club de fútbol sabrá gestionar cualquier tipo de empresa, ya que este tipo concreto de organizaciones es tan



grande que abarca todo lo imaginable. Se han utilizado ideas aplicables a cualquier empresa, pero a su vez, se puede reflexionar sobre si alguno de los aspectos propios del sector empresarial del mundo deportivo puede extrapolarse a otras industrias para buscar mejoras muy novedosas. Por ejemplo, la fidelidad de los aficionados sobre sus equipos es lo que más buscan las empresas tecnológicas, que pueden fijarse en los modelos que utilizan los clubes para ello.

La visión a largo plazo es crucial para conseguir mantener la empresa dentro de la estabilidad, pero siempre dentro de un proceso de mejoras continuas mediante la creación de los planes estratégicos. Para evitar sucesos indeseados o situaciones que afecten a esa tan ansiada estabilidad no hay que olvidar gestionar los riesgos y las crisis de una manera óptima, anticipándose a los imprevistos siempre que se pueda con la creación de planes de acción. Además, se considera fundamental reflexionar sobre el cambio, ya que en pleno siglo XXI y en un sector tan competitivo es requisito indispensable no caer en el inmovilismo para poder lograr los objetivos marcados.

Dentro de ese cambio constante, en un deporte tan globalizado y con un movimiento de masas tan inmenso es obligatorio plantearse qué se debe hacer para reforzar más el ámbito social y medioambiental y la concienciación sobre estas temáticas. El ejemplo del Forest Green Rovers sirve como fuente de inspiración hacia la creación de modelos de gestión más ecosostenible y más socialmente responsables.

Con la elaboración de este documento se considera que se ha cumplido el objetivo principal: una guía general de gestión para clubes de fútbol, sobre la que actuales o futuros dirigentes podrán recolectar una gran cantidad de información en la que apoyarse y decidir qué dirección requiere tomar su club. Al tratarse de un carácter general, se han tratado por encima todos los aspectos generales que se han de tener en cuenta para gestionar un club de fútbol. Por tanto, se deja para líneas de investigación futuras el desarrollo específico de cualquier elemento que compone este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2020). *Real Decreto 958/2020*. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática.

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.

Brenner, S. N. (1993). The Stakeholder Theory of the Firm and Organizational Decision Making. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 4, 405-416.

Canada Soccer. (s. f.). *Canada Soccer Club Management and Operations guide*.

Cloninger, D. O. (1995). *Managerial goals & ethical behavior*. *Financial Practice & Education* (N.º 5).

Comisión de las comunidades europeas. (2001). *Libro verde de la comisión de las comunidades europeas. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.

Córdoba Padilla, Marcial. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.

Fea, U. (1993). Estrategia y Gestión Competitiva - Hacia un nuevo concepto de empresa occidental. En marcombo Boixareu Editores (Ed.), *La empresa dinámica en calidad total*.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. 276.

García-Del-Barrio, P., & Pujol, F. (2007). *El valor mediático del Mundial de Baloncesto 2006* Title: *Media Value of the Basketball World Cup*.

Gay de Liébana, J. Ma. (2012). *España se escribe con E de endeudamiento: radiografía de un país abocado al abismo*. Deusto.

González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*.

Grouard, B., Meston, Francis., & Farlete Maré, Angeles. (1995). *Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa*. Alfaomega.

Harris, P., & Breitbarth, T. (2007). *Conceptualising the Role of Corporate Social Responsibility in Professional Football*.



Iglesias, M., Lobato, F., & Tejedó, J. (2010). *RRHH y Responsabilidad Social* (Mac Millan).

Jarosz, O., Kornikow, K., & Söderman, S. (2015). *Guía para la gestión de clubes: Una sinergia gerencial inspiradora de los Clubes Miembros de la ECA* (European Club Association, Ed.).

López Martínez, R., & Fernández Fernández, J. L. (2015). Responsabilidad social y buen gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, ISSN 1698-5117, N.º. 46, 2015, págs. 38-53.

Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403.

Petersen, M. A., & Schoeman, I. (2008). *Modeling of Banking Profit via Return-on-Assets and Return-on-Equity*.

Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., & López Barra, S. (2021). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa ciclo formativo, grado superior*.

OTRAS FUENTES:

Acuerdo para el traslado del Barça al Estadio Olímpico para la temporada 2023-2024 | *Info Barcelona* | *Ayuntamiento de Barcelona*. (s. f.). Recuperado 6 de febrero de 2023, de https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/acuerdo-para-el-traslado-del-barca-en-el-estadio-olimpico-para-la-temporada-2023-2024_1188671.html

Another Way | *WE ARE FGR*. (s. f.). Recuperado 7 de febrero de 2023, de <https://www.fgr.co.uk/another-way>

Camiseta Local Forest Green Rovers 2022-23. (2022). <https://www.footballkitarchive.com/es/forest-green-rovers-2022-23-home-kit/>

Clasificación de stakeholders y gestión estratégica. (s. f.). Recuperado 17 de mayo de 2022, de <https://gerens.pe/blog/clasificacion-de-stakeholders-gestion-estrategica/>

Eco Park | *WE ARE FGR*. (s. f.). Recuperado 7 de febrero de 2023, de <https://www.fgr.co.uk/eco-park>

FC Barcelona en Twitter: «La previsión es que las obras del Futur Camp Nou finalicen a finales del 2025 #SiTotsVotemGuanyarem https://t.co/BhSmF3EgwO» / *Twitter*. (2021, diciembre 1). https://twitter.com/FCBarcelona_es/status/1465994291956924424

- FIFA. (2022). *Another Way - Forest Green Rovers*.
<https://www.fifa.com/fifaplus/en/watch/movie/71oiUgHEsndGvVpha3uutF>
- Forest Green Rovers FC | Brands of the World™*. (2009).
<https://www.brandsoftheworld.com/logo/forest-green-rovers-fc-0>
- Forest Green Rovers Home Camiseta de Fútbol 2010 - 2011. Sponsored by R Williams Building*. (2012). <https://www.oldfootballshirts.com/es/teams/f/forest-green-rovers/old-forest-green-rovers-football-shirt-s31661.html>
- Historia – CF Intercity Alicante*. (s. f.). Recuperado 6 de febrero de 2023, de <https://cfintercity.com/historia/>
- La Media Inglesa. (2022). *El club de fútbol ecológico que está haciendo historia - YouTube*.
<https://www.youtube.com/watch?v=chfhS1awDqE>
- Madrid-Barça, un duelo de 1.500 millones al que Sixth Street quiere sacar partido*. (2022).
https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-10-12/madrid-barca-duelo-negocios-inversiones-deportes_3505112/
- Memorias anuales | Canal Oficial FC Barcelona*. (s. f.). Recuperado 11 de febrero de 2023, de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/reportes-anuales>
- Premier League value of central payments to clubs 2021/22*. (s. f.). Recuperado 7 de febrero de 2023, de <https://www.premierleague.com/news/2689350>
- Propietarios equipos: Los dueños del fútbol español | Deportes | EL PAÍS*. (2022).
https://elpais.com/deportes/2015/08/20/actualidad/1440086634_851243.html
- Real Betis Balompié. (2022). *El Real Betis Balompié, primer club de fútbol que registra su huella de carbono 2021 en el Registro Nacional del Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico - Real Betis Balompié*.
<https://www.realbetisbalompie.es/noticias/area-social/el-real-betis-balompie-primer-club-de-futbol-que-registra-su-huella-de-carbono-2021-en-el-registro-n>
- Reparto de los Derechos de TV | LaLiga*. (s. f.). Recuperado 7 de febrero de 2023, de <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>
- The Bolt New Lawn | WE ARE FGR*. (s. f.). Recuperado 7 de febrero de 2023, de <https://www.fgr.co.uk/the-new-lawn>
- Valencia CF: El consejo del Valencia se reúne este jueves con la drástica reducción del coste de plantilla como tema urgente | Marca*. (2021, septiembre 29).
<https://www.marca.com/futbol/valencia/2021/09/29/61543d6b268e3e9c738b464b.html>
- WE ARE FGR*. (s. f.). Recuperado 15 de febrero de 2023, de <https://www.fgr.co.uk/>