







*Real Academia  
de Ciencias Económicas y Financieras*

MARKETING, FINANZAS Y  
GESTIÓN DEL DEPORTE

JAIME GIL LAFUENTE (ED.)

La realización de esta publicación ha sido posible gracias  
a la colaboración de las siguientes entidades



Obra Social "la Caixa"



# **MARKETING, FINANZAS Y GESTIÓN DEL DEPORTE**

Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

**Marketing, finanzas y gestión del deporte / Jaime Gil Lafuente ed.**

ISBN-13 978-84-614-3829-7

I. Gil Lafuente, Jaime

1. Deportes – Marketing 2. Clubs de fútbol – Gestión 3. Deportes – Aspectos económicos

GV716

La Academia no se hace responsable de las opiniones expuestas en sus propias publicaciones.

(Art. 41 del Reglamento)

---

Editora: © Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona, 2010

ISBN-13: 978-84-614-3829-7

Depósito legal: B-28233-2010

Nº registro: 10/93630

---

Esta publicación no puede ser reproducida, ni total ni parcialmente, sin permiso previo, por escrito de la editora. Reservados todos los derechos.

---

Imprime: Ediciones Gráficas Rey, S.L.—c/Albert Einstein, 54 C/B, Nave 12-14-15  
Cornellà de Llobregat—Barcelona

La Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras acogió los días 1, 2 y 3 de diciembre de 2009 el Seminario Internacional “Economics, Management and Optimization in Sports. After the impact of the Financial Crisis”, dirigido a profesionales del mundo del deporte.

Durante aquellos días, reconocidos estudiosos y profesionales abordaron el problema que representa la adaptación de las entidades deportivas a las condiciones cambiantes del entorno económico, social, político y tecnológico analizando, desde múltiples enfoques, las exigencias derivadas de la interacción entre deporte y economía.

La organización invitó a personalidades del mundo académico y especialistas del sector a presentar investigaciones científicas o empíricas que analizaron la actualidad económica y financiera de las sociedades y entidades deportivas en un marco tan cambiante, inestable e incierto como el que vivimos, creando así, en Barcelona, un foro de debate de alto valor social, técnico y económico.

Tras su éxito, hemos querido elaborar este volumen con trabajos aportados por autores españoles que participaron directa e indirectamente en el citado acontecimiento.



# ÍNDICE

## MARKETING, FINANZAS Y GESTIÓN DEL DEPORTE

JAIME GIL LAFUENTE (ED.)

### **La clave del éxito comercial de un club deportivo profesional: los fichajes.**

<i>Jaime Gil Lafuente</i> .....	13
Introducción .....	15
La importancia del deporte espectáculo en nuestra sociedad.....	16
En deporte, 2 + 2 siempre suman 4... aunque sólo para los que quieren y saben sumar .....	16
Hallar el jugador idóneo que necesita el equipo es posible, pero con los instrumentos adecuados y mucho trabajo .....	17
El jugador perfecto .....	18
Juventud, dinero y popularidad: una fórmula demasiado peligrosa ...	18
Las estadísticas: un instrumento de doble filo .....	20
El análisis de los jugadores susceptibles de ser fichados: subjetividad, pero no parcialidad .....	21
La decisión de fichar al deportista idóneo .....	22
Bibliografía.....	23

### **Las finanzas de los grandes clubes del fútbol europeo: análisis económico y financiero, temporada 2008/09.**

<i>José M<sup>a</sup> Gay de Liébana y Saludas</i> .....	25
Lectura e interpretación patrimonial y financiera de los grandes clubes del fútbol europeo .....	29
Interpretando la marcha económica de los grandes del fútbol europeo: resultados 2008/09 .....	45

## MARKETING, FINANZAS Y GESTIÓN DEL DEPORTE

Cuestiones económicas y financieras: claves de presente, antesala de futuro .....	53
--	----

### **Tendencias actuales en marketing deportivo.**

<i>Fco. Javier Maqueda Lafuente</i> .....	65
Introducción .....	67
Etapas de la producción-consumo en el sector de bienes tangibles y en el sector servicios .....	68
El marketing interactivo .....	73
El marketing interactivo y el personal de la empresa de servicios deportivos .....	74
El marketing interno en las empresas de servicios deportivos .....	75
Aplicación de la fórmula “AIDA” en el marketing interno de las empresas de servicios deportivos .....	75
Procesos de aplicación del marketing tradicional y del marketing interno en las empresas de servicios deportivos .....	76
Esquema integral de marketing.....	77
Bibliografía.....	78

### **La profesionalización de la gestión del deporte profesional.**

<i>José Luís Sánchez Fernández de Valderrama - Rubén Aragón López</i> .....	79
Un nuevo enfoque de la gestión del deporte .....	81
La gestión del fútbol profesional. Valoración de jugadores .....	82
Propuesta de un modelo de valoración para los profesionales a través de las opciones reales .....	84
Principios generales de las opciones reales aplicados a la valoración de jugadores de futbol .....	85
Valoración mediante modelos de opciones reales: el valor de los derechos de los jugadores internamente generados .....	94

## ÍNDICE

Valor de abandono .....	102
Conclusiones.....	103
Bibliografía.....	104
 <b>Gestión del talento en el fútbol: Football Dreams.</b>	
<i>Sandro Rosell Feliu</i> .....	105
Cómo se crea y se rellena un centro de jóvenes promesas tan emblemático como la Masía del Barça?.....	107
La Masia, la mejor escuela .....	107
El scouting, selección de talento .....	107
Metodología del scouting .....	108
Football-Dreams .....	108
El “casting” más grande de la historia .....	108
Las becas Aspire .....	109
Las academia Aspire .....	109
Primera promoción .....	109
La formación del talento .....	109
Niños con 8 años .....	109
Niños de 10 a 12 años .....	110
Polivalencia.....	110
Con La Masia, el Barça obtiene un triple beneficio: deportivo, económico y social. ....	110
El fútbol en el mundo .....	110
Football-Dreams y el fútbol del futuro.....	111
 <b>Reflexiones (de la A a la Zeta) sobre el impacto de la turbulencia económica en el futuro escenario deporte-tevisión.</b>	
<i>Ramon Poch Torres</i> .....	113

MARKETING, FINANZAS Y GESTIÓN DEL DEPORTE

*Mesa redonda:*

**El reto del deporte frente a la incertidumbre del futuro.**

<i>Josep Pons</i> .....	119
Introducción .....	121
La gestión económica .....	134
Imagen y proyectos sólidos. ....	136
La gestión social .....	139
Gestión patrimonial .....	140
La gestión de comunicación .....	140
<i>Josep M<sup>a</sup> Coronas</i> .....	142
<i>Joan Vehils</i> .....	144
<i>Santi Nolla</i> .....	145
<i>David Bernabeu</i> .....	146
<i>Rogelio Rengel</i> .....	147
<i>Enric Bañeres</i> .....	148
<i>Angel Alonso</i> .....	150
<i>Jose Manuel Oliván</i> .....	150
Conclusiones.....	152

PUBLICACIONES

Relación de las publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras .....	157
---	-----

JAIME GIL LAFUENTE

Universitat de Barcelona



---

# JAIME GIL LAFUENTE

---

Universitat de Barcelona

## LA CLAVE DEL ÉXITO COMERCIAL DE UN CLUB DEPORTIVO PROFESIONAL: LOS FICHAJES

### **Introducción**

A lo largo de los años, hemos sido testigos del desarrollo y ejecución de innumerables políticas y estrategias de Marketing llevadas a cabo con la siempre interesante finalidad de obtener recursos económicos para los clubes generadores de “espectáculo” deportivo. Sin embargo, la práctica totalidad de ellas (regulares, buenas o brillantes) han dependido siempre de los éxitos deportivos. Una gran estrategia comercial puede quedar condenada al fracaso y los “actores” que desempeñan su función en el campo, cancha o pista no son capaces de ganar títulos o, cuanto menos, dar alegrías y satisfacciones a sus socios, aficionados o simpatizantes.

Por ello, podemos asegurar con garantías que el elemento clave para el buen funcionamiento comercial de una entidad deportiva considerada “profesional” es que sus deportistas, amparados por el cuadro técnico, sean capaces de aportar aquello que desea el espectador: éxitos. Y para lograrlos, es condición sine qua non ser capaces de saber seleccionar, con el menor grado de error posible, aquel o aquellos deportistas que encajen perfectamente con las necesidades del club.

Las cifras que hoy maneja el deporte profesional, en general, y el fútbol, en particular, y su importancia social y económica, obligan a acertar con la máxima precisión la decisión de contratar a jugadores. Esta es la época en la que los clubes tienen la oportunidad de buscar aquellos futbolistas que no sólo serán de gran utilidad para el equi-

po, sino que podrían ser capaces de devolver o incrementar la ilusión de sus socios y seguidores. La aplicación de métodos matemáticos y algoritmos, a pesar de la reticencia general a ello (impulsada en gran parte por la comodidad o el interés) puede resultar gran ayuda para esta toma de decisiones.

### **La importancia del deporte espectáculo en nuestra sociedad**

La gestión financiera y comercial de las actividades deportivas ha dado un giro espectacular en nuestro país como consecuencia del creciente interés de los medios de comunicación por conseguir incorporar en sus emisiones diarias aquellos eventos que gran parte del público demanda con fuerte asiduidad. A título meramente indicativo, podríamos hacer referencia a la cantidad de minutos que el deporte ocupa en los informativos de cualquier canal de televisión. Si echamos la vista atrás, podremos recordar que hace sólo alguna década, el espacio deportivo ocupado en tal programación no superaba los pocos minutos, mientras que en la actualidad, éste se ha multiplicado espectacularmente en relación a la totalidad de noticias de carácter general. El motivo es claro: la gente busca en el deporte (sobre todo el fútbol, en nuestro país) el modo de abstraerse del siempre difícil y problemático día a día que ocupa sus vidas.

Tal protagonismo, impulsado hábilmente por medios de comunicación para realimentar la atracción del interés popular, llevan a que se barajen cifras que alcanzan tales niveles que resultaría incoherente dejar en manos de la intuición decisiones deportivas que, a menudo, comportan pérdidas de decenas de millones de euros. Este mecanismo en forma de bucle tiene gran interés en elevar, hasta niveles a veces insospechados, la imagen del elemento central de este popular deporte: el futbolista, que en tiempo récord puede pasar del anonimato a ser protagonista o portada en la práctica totalidad de medios de comunicación.

### **En deporte, 2 + 2 siempre suman 4... aunque sólo para los que quieren y saben sumar**

Al igual que cada año, se vuelve a abrir, por estas fechas, el siempre mediático mercado de fichajes. Muchos clubes buscarán aquel o aquellos jugadores que les permitan mejorar o enmendar ‘inadecuadas’ contrataciones realizadas en la temporada pasada. Hemos sido testigos de exagerados desembolsos económicos por contratar a deportistas (a menudo considerados ‘mediáticos’) que, por motivos aparentemente desconocidos y sorprendentes, no han aportado lo que el equipo o su afición esperaba de ellos. Frases tan sobradamente conocidas como “...el fútbol es así...”, “...en el deporte dos más dos nunca suman cuatro...” o “...en fútbol la lógica no existe...” ha ido cubriendo,

a lo largo del tiempo, sonados y estruendosos fracasos ocasionados, en multitud de ocasiones, por una gestión de fichajes regida por intuiciones, juicios interesados o, en el mejor de los casos, análisis de extremada simplicidad.

Desde hace casi 20 años, hemos tratado de encontrar solución a tal arraigado problema. Nuestra línea de investigación basada en la toma de decisiones mediante la matemática derivada de las lógicas multivalentes nos ha permitido hallar una solución que minimice la posibilidad de errores en la contratación de deportistas. Por supuesto, no se trata de un truco de magia por el cual en unos minutos podemos conocer el nombre completo del jugador que más conviene al equipo; de hecho, tal proceso basa su éxito en la minuciosidad en el manejo de los más de 1.200 factores estudiados que conforman el rendimiento de un futbolista. En análisis previos, basados parcialmente en la observación de los procesos de adopción de decisiones por parte de los clubes al fichar, nos hemos puesto las manos a la cabeza al constatar que los motivos técnicos que llevaban a su contratación podían ser, a menudo, contados con los dedos de una mano: “... es un gran defensa...”, “... es muy bueno en el uno contra uno...”, “... tiene un gran disparo...”, “... tiene llegada...”, “... va muy bien de cabeza...”, etc. ¿Debe un presidente dejar en manos de tales y tan simples razonamientos el desembolso de millones de euros?

Ante todo, conviene recordar que el fichaje de un deportista nunca puede llevarse a cabo tal como se hace con la adquisición de maquinaria para una empresa industrial. La razón principal, radica en que, en el segundo caso, la tarea desarrollada se lleva a cabo de forma constante, lineal y acorde a las necesidades exactas para las cuales han sido compradas. Sin embargo, un deportista de élite es un ser humano, cuyo rendimiento se basará sobre todo en tres factores: su estado físico, su calidad técnica y, lo más importante: su estado mental, capaz igualmente de influir fuertemente en los dos anteriores.

### **Hallar el jugador idóneo que necesita el equipo es posible, pero con los instrumentos adecuados y mucho trabajo**

Vamos a proponer, seguidamente, un breve esquema del resultado de nuestras investigaciones que pretende cimentar los fundamentos de un sistema de fichajes, debidamente estructurado, cuyo objetivo es evitar los fracasos que, año tras año, perciben los desesperados aficionados y simpatizantes de demasiadas entidades deportivas. Creemos ha llegado el momento de incorporar las modernas técnicas de selección de los recursos humanos en el ámbito de entidades deportivas, adaptándolas a las particulares necesidades de este tipo de actividad, caracterizada, quizás como ninguna otra, por un alto grado de incertidumbre. No se trata de poner, aquí, en entredicho la cuantía del

fichaje, sino la idoneidad del deportista, el cual debe reunir ciertas cualidades que hagan sea el más adecuado para la posición o posiciones que debe ocupar en el equipo.

### **El jugador perfecto**

Teniendo en cuenta estas premisas básicas, procederemos a elaborar el ‘perfil ideal’ del futbolista que necesita el cuerpo técnico, para buscar aquel ‘deportista real’ que más se le parezca, teniendo cuenta la demarcación que va a ocupar. Conviene no cometer el error de apoyarse en la comodidad de generalizaciones o tales como: “un buen defensa” o “un gran centrocampista”, ya que esto sería el ideal caldo de cultivo para un fracaso en el fichaje.

Para una mayor claridad expositiva y con objeto de hacer más asequible el método propuesto a quienes no tienen la costumbre de utilizar las técnicas derivadas de las lógicas multivalentes, nos hemos permitido simplificar, en la medida de lo posible, el proceso, obviando cualquier tipo de formulación o referencia matemática y explicando de forma resumida los distintos puntos que lo componen.

Es generalmente conocido que los futbolistas profesionales son fichados en función de su pasado futbolístico: gran trayectoria en los últimos tres años, buen mundial, excelente momento goleador,... Pero no olvidemos que, ante todo, se contrata a personas, habitualmente jóvenes que deberán adaptarse a un país nuevo, ciudad desconocida, ambiente seguramente distinto y a compañeros de vestuarios con los que deberán compartir, si todo funciona bien, parte de su juventud. Suele caerse también en el error de “asegurar” el fichaje con un jugador con nombres y apellidos conocidos, cuando lo más seguro es que existan cientos de futbolistas en el planeta que superen la aportación que éste pueda realizar y a mucho mejor precio.

### **Juventud, dinero y popularidad: una fórmula demasiado peligrosa**

Como norma general, un futbolista es fichado con una edad comprendida entre los 18 y los 30 años. Entendemos que cualquier persona de esta edad (que resulta muy propicia para la diversión) suele dedicar su tiempo a estudiar o trabajar la mayor parte del día. Sólo los fines de semana, se permite una licencia para el ocio en sus variadas ofertas. Sin embargo, cuando entramos en el mundo del deporte profesional, nos podemos hallar ante jóvenes con sueldos astronómicos que trabajan en lo que más les gusta y durante muy pocas horas semanales. Conviene recordar que, en unos meses, un futbolista cotizado puede ganar más que un catedrático de universidad a lo largo de su vida.

## LA CLAVE DEL ÉXITO COMERCIAL DE UN CLUB DEPORTIVO PROFESIONAL: LOS FICHAJES

El amplio intervalo de tiempo libre unido al éxito económico y mediático le permite a una estrella del deporte recolectar con gran facilidad un amplio elenco de “amistades” quien obtienen generalmente “ventajas”. Juntos se les ve en los mejores restaurantes y logran éxitos “sentimentales” que están al alcance de los actores más famosos de Hollywood.

La dinámica que se genera en un entorno como el actualmente existente pone en manos de jóvenes con gran dotes futbolísticas, aunque, a menudo, sin una preparación anímica o estructura mental suficiente, una gran responsabilidad deportiva a cambio de desorbitadas cantidades económicas y popularidad sin límites, de gran atractivo para aquellos espíritus inmorales dispuestos a aprovecharse de su ingenuidad o despreocupación.

A nuestro humilde entender, la solución a este controvertido conflicto, fuente de fluctuaciones en su rendimiento deportivo, podría pasar por la exigencia de una máxima profesionalidad, en la que tuviera espacio la obligatoriedad de mantener al deportista “ocupado sanamente”: cuanto menos espacio libre tenga más difícilmente podrá emplearlo en actividades inadecuadas. No cabe duda que esta opción será considerada injusta por muchos, puesto que “...son jóvenes y tienen derecho a divertirse como todo el mundo...”. Y efectivamente, pueden ser como todo el mundo. Para ello sólo tendrían que renunciar su desorbitado sueldo y dejar de jugar con las ilusiones de decenas de miles de personas, entre ellos niños que los toman como modelo a seguir. En la vida no se puede tener todo a cambio de nada. Si se quiere cobrar como un *mega-profesional*, hay que actuar como tal y ello requiere, como en todo, unos mínimos sacrificios; entre ellos: madurar, seguramente, antes de tiempo.

Siempre hemos sido partidarios que el futbolista emprenda, paralelamente a su profesión, estudios que vayan desde una orientación cultural básica (para los que no han tenido oportunidad de estudiar en su infancia) hasta la actividad universitaria (para aquellos más preparados). Todo ello les permitirá tener, al menos en grado mínimo, la “cabeza bien amueblada” y suficientemente preparada para hacer frente a tan repentinos cambios económicos y de entorno privado. Esto les beneficiará personal y profesionalmente. En este aspecto, no queremos dejar de hacer referencia a la gran tarea realizada en su momento por Valero Rivera, en perfecta sintonía con la directiva del Presidente José Luis Nuñez, logrando como entrenador del equipo de balonmano del FC Barcelona que su conjunto fuera considerado el mejor en la historia. La disciplina y gran rigurosidad técnica que pudimos observar en aquel entonces fue, sin duda, clave de tal éxito deportivo de un equipo formado por grandes jugadores, pero mejores personas, caracterizadas por la humildad y el sacrificio personal en favor del colectivo.

vo. Los resultados fueron concluyentes e irrefutables bajo forma de títulos. Valero demostró que, en deporte, el trabajo bien hecho y con gran coherencia da sus mejores frutos.

### **Las estadísticas: un instrumento de doble filo**

No cabe duda de que las herramientas de tipo estadístico siempre han resultado de utilidad para analizar, ‘a posteriori’, el rendimiento de los deportistas y sacar las consecuentes conclusiones. Gracias a ello, podemos conocer el número de kilómetros recorridos en un partido, número de pases realizados, porcentaje de efectividad en los pases cortos, largos, etc. Sin embargo, como todos sabemos, que un futbolista que haya hecho un buen mundial, con ‘números’ extraordinarios, o una gran temporada anterior, no significa, necesariamente, que lo vuelva a conseguir: no se tiene la misma edad y posiblemente la misma ilusión, su situación personal puede haber quedado alterada, o el cambio de entorno puede haberle afectado.

¿Cuál debe ser, pues, el método de análisis para conocer ‘la calidad’ de los deportistas? Hemos llegado a la conclusión de que sólo con el método del expertizaje, basado en la recolección de las opiniones, convenientemente agregadas, realizadas por adecuados expertos permitirán obtener resultados de gran fiabilidad. La puesta en marcha de este método comporta, en primer lugar, preguntar al cuerpo técnico, encabezado por el entrenador, cuál debe ser la pieza o piezas exactas que encajen en el sistema o “filosofía” de juego que pretenden. Existen técnicos que consideran que un delantero centro debe ser hábil con el balón en los pies, rápido, incisivo, etc., mientras que otros quizás considerarán como delantero centro perfecto, para su idea futbolística, aquel jugador alto, corpulento, que sabe jugar de espaldas a la portería y que no tiene por qué ser necesariamente un virtuoso del balón. El primer paso consistirá, pues, en saber exactamente qué demarcación y qué características ha de tener el deportista buscado. Pero lo más importante, y lo que nunca hay que dejar a un lado son los factores comúnmente denominados ‘extra deportivos’, tales como sus costumbres personales, sus aficiones, relaciones familiares, etc.; en definitiva factores no sólo de tipo físico y técnico, sino también de tipo psicológico, cultural, sociológico, u otros elementos que puedan hacer que un brillante jugador bien dotado técnica y físicamente no llegue a triunfar a corto, medio o largo plazo.

Este grupo debería estar formado no solamente por el entrenador o director técnico, sino también con un conjunto de expertos en cada uno de los elementos o factores a analizar. A título indicativo, podemos citar equipos de psicólogos, médicos, sociólogos, especialistas en educación física, entre otros. El hecho de que un experto pueda,

## LA CLAVE DEL ÉXITO COMERCIAL DE UN CLUB DEPORTIVO PROFESIONAL: LOS FICHAJES

como todo ser humano, incurrir en errores nos lleva a recomendar la utilización de grupos formados por un mínimo de cinco expertos por cada especialidad. Sus opiniones no tienen porqué coincidir, aunque gracias al proceso de agregación de expertos basado en el ‘método de expertones’ obtendremos informaciones fiables para que los valores otorgados sean los más cercanos a la realidad. El número de factores a tener en cuenta les será transmitido a cada grupo, recomendándoles la posibilidad de añadir más características que pudieran resultar de utilidad para complementar el proceso.

Con la colaboración de la totalidad de expertos de cada una de las especialidades objeto de análisis, se procederá, en segundo lugar, a describir numéricamente el jugador considerado ‘ideal’ para ocupar aquella o aquellas demarcaciones específicas para el sistema de juego seleccionado por el cuerpo técnico del equipo. Conviene resaltar que 20 o 30 características no serían suficientes para que el proceso alcance el suficiente grado de fiabilidad. Además de enumerarlas, resulta básico asignarles grados o niveles de importancia para cada una de ellas, para una futura comparación con otros candidatos. A modo de ejemplo diríamos: si una de estas características fuera ‘facilidad de disparo con la pierna izquierda con el balón rebotado con efecto desde 90° por la derecha’, la valoración necesaria no se limitaría a decir: “gran facilidad”, sino que cabría establecer valores comprendidos entre cero (representativo de nulidad) y uno (perfección); una respuesta válida para un factor como éste sería: 0.8 (que significaría “gran facilidad para el disparo con la pierna izquierda... ”).

### **El análisis de los jugadores susceptibles de ser fichados: subjetividad, pero no parcialidad**

Es condición indispensable para cualquier equipo profesional de fútbol disponer de varias fuentes capaces de sugerir el fichaje de nuevos jugadores para el primer equipo. El recurso más conocido y, por supuesto más económico, lo conforman las categorías inferiores del propio club, formadas por jóvenes promesas que suelen esperar con gran impaciencia la oportunidad de demostrar su valía en Primera División. En este caso, cualquier prueba o análisis sobre la idoneidad del deportista podrá ser realizada con facilidad y sin ningún tipo de obstáculos.

La otra gran alternativa es, por supuesto, la búsqueda de aquellos futbolistas que forman parte de otras plantillas, tanto de equipos nacionales como de clubes extranjeros. Para estos casos, suele ser habitual que cada club disponga de los denominados ‘ojeadores’, destinados a observar en distintas ciudades, países o continentes la evolución de cientos de futbolistas y, elaborar, en base a ello, distintos informes que puedan resultar de interés para la Secretaría Técnica del club. Consideramos importante resaltar

que esta tarea debe ser llevada a cabo con la mayor rigurosidad profesional y acorde con las líneas establecidas por el cuerpo técnico. No sería recomendable que el informe fuera oral o técnicamente incompleto. Es básico que, al menos en el aspecto meramente futbolístico, los informes sean detallados, analizando cada una de las características, cualidades o singularidades del deportista objeto de estudio. Entendemos que, habitualmente, los ojeadores son personas conocedoras de los aspectos futbolísticos. Reiteramos, una vez más, que no es suficiente que un deportista se acerque a la parte del perfil puramente futbolístico buscado, sino que es del todo necesario complementar este importante aspecto con otros valores suministrados por expertos en los demás factores a tener en cuenta.

### **La decisión de fichar al deportista idónea**

Tras analizar debidamente y con el mismo criterio la totalidad de futbolistas considerados ‘candidatos’ a ser fichados por un equipo (es necesario que esta valoración sea llevada a cabo por los mismos expertos que detallaron previamente el perfil del ‘jugador ideal’ buscado por el cuerpo técnico), se procederá a describirlos, también de forma matemática, en función de sus características, cualidades o singularidades. De este modo sus descriptores matemáticos resultarán fácilmente comparables en el posterior momento de adoptar la mejor decisión.

El último paso consistirá en realizar la citada comparación específica. Esto se hará de la manera siguiente: cada uno de los perfiles matemáticos que describen a cada candidato será contrastado con el del hipotético ‘jugador perfecto’. Aquel ‘candidato’ que más se acerque al jugador considerado ‘idóneo’ buscado por el cuerpo técnico será el futbolista con mayores posibilidades de ofrecer un alto rendimiento al equipo. El resultado final nos permitirá visualizar claramente *un orden de prioridad*, así como el grado de alejamiento del ideal deseado. Al mismo tiempo se puede hallar la ‘distancia’ existente entre cada candidato y el resto de ellos, de tal forma que todos jugadores separados por una distancia poco importante puedan resultar prácticamente de la misma utilidad para las necesidades del equipo.

Antes de finalizar, consideramos conveniente realizar una puntualización en orden a la validez del camino propuesto. Creemos que se halla implícito, en cuanto ha sido mencionado, que el modelo sugerido tiene como objetivo la ‘adquisición’ de los servicios de un deportista para el futuro inmediato. Por tanto la asignación de niveles a sus capacidades se refiere al momento actual y previsiblemente para períodos próximos. También es factible a través del consiguiente análisis, prever, en la medida de lo posible, su evolución personal y deportiva.

## LA CLAVE DEL ÉXITO COMERCIAL DE UN CLUB DEPORTIVO PROFESIONAL: LOS FICHAJES

Otro aspecto merece ser comentado. No se puede olvidar, aunque ello resulte obvio, que el éxito de este sistema puede quedar comprometido en el futuro más o menos lejano en el supuesto de un accidente, lesión grave o cualquier otro incidente susceptible de *aparición brusca e inesperada*. Pero esto se sitúa dentro de la ‘normalidad aceptada’ y ocurriría, también, tanto si se considera como no el modelo propuesto. Se trata, pues, de otro problema, cuyo estudio merecería una atención específica a través de otro modelo en vías de desarrollo.

Para concluir, creemos necesario insistir en el hecho de que, para crear un ‘equipo ganador’ en cualquier ámbito, no basta con acumular a los mejores, sino saber elaborar un colectivo en el cual todas las piezas encajen y se complementen, sin olvidar, evidentemente, las singularidades personales. Sólo así se logrará evitar los fracasos deportivos amparados por inversiones multimillonarias.

Somos conscientes que nuestra modesta aportación puede que no tenga total aceptación por parte de algún sector de los lectores, puesto que resulta más fácil y cómodo, cuando hablamos de fichajes, dejarse llevar por una intuición optimista o generada por el ‘ambiente’ que acostumbra a rodear a algunas entidades o sociedades deportivas, del que ya tenemos sobrados conocimientos en la reciente historia. También entendemos que muchos clubes tengan sus dudas sobre la eficacia de este método o piensen que resultaría excesivamente costoso contratar a grupos de expertos profesionales que tengan que llevar tal proyecto y posterior seguimiento. Pero, ¿no resulta más costoso, económica y financieramente hablando, sostener durante años a deportistas a los que es necesario retribuir, a veces, con millones de euros tras su equivocada contratación? Echen solamente una ojeada a la plantilla de su equipo favorito y juzguen ustedes mismos.

### Bibliografía

- FLIPO, J. P., AUZOUY, X., BENOIST, G., BICHERON, M., MARIMON, G. y ROCHET, C. (1980): *Practique de direction commerciale marketing*. Ed. D'Organisation. París
- GIL ALUJA, J (1987): “Selección de personal: el problema de la polivalencia y el de la uniformidad”. Cuadernos CEURA.
- GIL ALUJA, J. (1998): “The interactive management of human resources in uncertainty”. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Boston, Londres

## MARKETING, FINANZAS Y GESTIÓN DEL DEPORTE

- GIL LAFUENTE, J. (1997): “Marketing para el nuevo milenio”. Ed. Pirámide. Madrid
- GIL LAFUENTE, J. (1999): “Les Universitats en el Centenari del FC Barcelona. Estudis en l'àmbit de l'esport”. Milladoiro, Santiago de Compostela.
- GIL LAFUENTE, J. (2002): “Algoritmos para la excelencia: claves para el éxito en la gestión deportiva”. Milladoiro, Santiago de Compostela.
- GIL LAFUENTE, J. (2008): “La prueba del 9”. Revista Oficial de la Liga de Fútbol Profesional nº 69. Enero. Madrid.
- GIL LAFUENTE, J. y ROJAS MORA, J. (2007): “Nueva alternativa para la estructuración organizativa por productos con alto grado de incertidumbre”. XXI Congreso Anual AEDEM. Madrid.
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. (1985): “Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre”. Ed. Hispano-Europea, Barcelona.
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. (1986): “Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas”. Milladoiro.
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. (1992): “Técnicas de gestión de empresas. Previsiones, decisiones y estrategias”. Ed. Pirámide. Madrid
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. (1993): “Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas”. Ed. Milladoiro. Santiago de Compostela, 3<sup>a</sup> edición
- KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. (1993): “Técnicas especiales para la gestión de expertos”. Milladoiro, Santiago de Compostela.
- MUNKRES, J. (1957): “Algorithms for the assignment and transportation problems”. Journal of the Society of Industrial and Applied Mathematics, 5(1):32-38.
- ZADEH, L. A. (1965): “Fuzzy sets”. Information and Control, 8(3):338-353.
- ZIMMERMANN, H. J. (2005): “Fuzzy Sets”: Theory and its Applications. Springer, 4ta. edición.

JOSÉ M<sup>a</sup> GAY DE LIÉBANA Y SALUDAS

Universitat de Barcelona



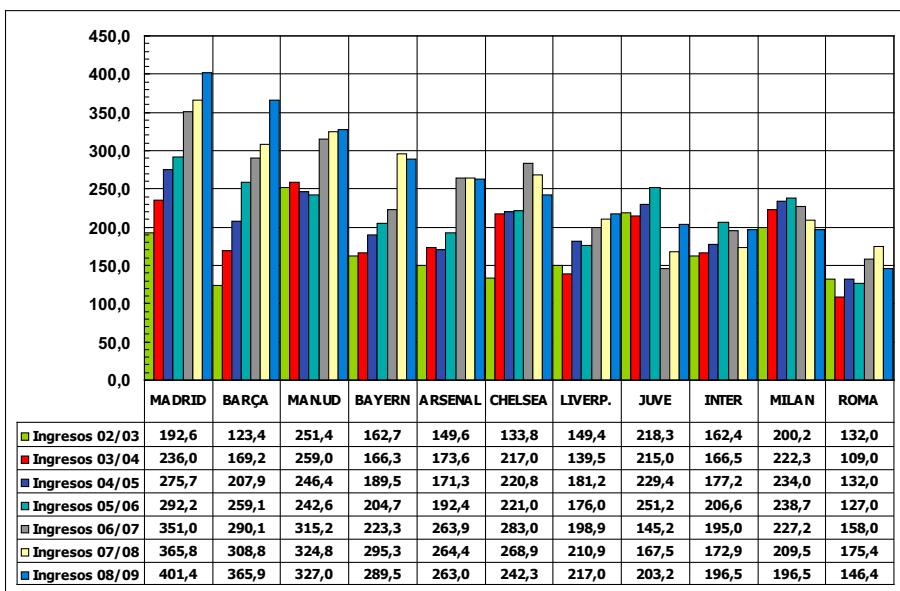
# —JOSÉ M<sup>a</sup> GAY DE LIÉBANA Y SALUDAS—

Universitat de Barcelona

## LAS FINANZAS DE LOS GRANDES CLUBES DEL FÚTBOL EUROPEO: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO, TEMPORADA 2008/09

¿Cuál ha sido la evolución durante el último septenio, desde la temporada 2002/03 a la 2008/09, por parte de los Top 10 + 1 del fútbol europeo?

Ingresos de los Clubes europeos “10+1”: 2002/03 a 2008/09 (Millones €)



Fuente: DELOITTE, FOOTBALL MONEY LEAGUE

Gráfico 1

Resumamos brevemente, por lo que respecta a los 5 Grandes, sus pinceladas a la vista de su trayectoria de facturación.

### SÍNTESIS DE LOS TRAZOS MÁS RELEVANTES DE LOS CLUBES TOP 10+1

<b>Real Madrid</b>	Se aprecia un crecimiento muy pronunciado en los ingresos de 06/07 que en 07/08 dejan de crecer a un fuerte ritmo, haciéndolo de forma más pausada si bien en 2008/09 repunta. No obstante, para seguir siendo el líder indiscutible tendrá que potenciar sus fuentes de ingresos y promover la innovación, coronándose en Europa. De no ser así, peligra su liderato.
<b>Manchester United</b>	Da la impresión de que su etapa gloriosa empieza a tocar techo. Se da una revitalización en sus cifras de ventas en 06/07 pero en 07/08, pese a ganar la Premier y la UEFA Champions League su facturación parece estancada. ¿Falta creatividad en el gran referente del fútbol mundial? En 2008/09 se confirma esas impresiones: cae al tercer puesto del ranking, aun cuando alcanza la final de la Liga de Campeones en Roma
<b>FC Barcelona</b>	Sin duda el crecimiento más metódico, junto con el del Madrid, y parece que consistente, con una imparable tendencia al alza que se verá fortalecida a raíz del "triplete" de la última temporada 2008/09, en la que se coloca en segunda posición del ranking.
<b>Bayern Munich</b>	Su nuevo enfoque en materia de explotación de estadio, provoca un salto muy acusado en 2007/08 y aunque en 2008/09 retrocede en facturación, mantiene la cuarta plaza del ranking.
<b>Arsenal</b>	Pese al estancamiento de sus ingresos su crecimiento, de la mano del Emirates Stadium, ha sido impactante. Constituye un serio outsider para la Liga de Campeones por su decorosa gestión tanto deportiva como, también, financiera y económica.

En lo concerniente a los siguientes 6 Grandes, cabe decir:

### SÍNTESIS DE LOS TRAZOS MÁS RELEVANTES DE LOS CLUBES TOP 10+1

<b>Chelsea</b>	Parece como si los grandes momentos de facturación se hubieran vivido en 2006/07 y que en la temporada siguiente, aun y alcanzando la final de la Liga de Campeones, los ingresos desfallecieran. Falta inyectar más imaginación y títulos, sobre todo, en Europa. Conquistar la Premier en 2009/10 supone un gran paso.
<b>Liverpool</b>	Hoy por hoy, da la impresión de que se halla al límite de sus capacidades a tenor de su actual statu quo. De ahí que movimientos en su accionariado puedan propiciarle un positivo empujón. El nuevo estadio supondría un relanzamiento determinante pero antes tiene que reordenar su propiedad.
<b>Juventus</b>	El caso "Moggigate" le condenó a la Segunda División provocando una drástica caída en su facturación. Debe recuperarse. Su grandeza europea es extraordinaria.
<b>Inter Milan</b>	Venido a menos últimamente y con necesidad de reposicionarse: lo consigue con su extraordinario triplete en 2009/2010 y coronándose campeón de la Champions League. La pérdida de posicionamiento obligó al Inter, como a los demás clubes italianos, a revisar su Modelo económico. La elección de Mourinho como entrenador imprime otro carácter al Inter de Moratti y en mayo de 2010, lo confirma: se proclama campeón de Europa.
<b>AC Milan</b>	Vivo reflejo, como los restantes grandes clubes italianos, de un modelo económico-futbolístico en declive que ha contado con el flujo aparatoso de ingresos por TV pero sin ingresos por <i>matchday</i> solventes. El fútbol italiano tiene que reinventarse.
<b>AS Roma</b>	En parte gracias al descenso de la Juventus, la Roma entra en el Top 10, aunque en 2008/09 retroceda a la posición duodécima. Lo cierto es que sus ingresos han aumentado al punto de superar al Inter de Milan. Con todo, a la Roma le falta el pedigree tan necesario para mantener ese lugar de privilegio europeo.

## Lectura e interpretación patrimonial y financiera de los grandes clubes del fútbol europeo

### BALANCES A 30 DE JUNIO DE 2009

A fin de hacernos una primera composición de lugar, presentamos los que damos en llamar balances sintéticos, es decir, de un lado aparece el activo total de cada club, por tanto, el conjunto de su inversión, sin distinciones por el momento entre clases de activo, y de otro lado, figura el pasivo total desglosado en sus dos grandes bloques: lo que no se debe, que constituye el patrimonio neto o financiación propia, y lo que se debe por parte de cada club, que es la deuda total, sin distinciones tampoco aquí acerca del vencimiento de la deuda.

### BALANCES DE LOS CLUBES “TOP 10+1” FÚTBOL EUROPEO 2008/09 (en millones €)

CLUB	ACTIVO TOTAL	PATRIMONIO NETO	DEUDA TOTAL	PASIVO TOTAL
	MM €	MM €	MM €	MM €
REAL MADRID	879	196	683	879
FC BARCELONA	510	21	489	510
MANCHESTER UTD	726	448	278	726
BAYERN MUNICH	263	178	85	263
ARSENAL	978	228	750	978
CHELSEA	278	-423	702	278
LIVERPOOL*	300	33	267	300
JUVENTUS	290	102	188	290
INTERNAZIONALE	413	-50	463	413
AC MILAN*	326	-64	390	326
AS ROMA	270	127	143	270
TOTALES	5.233	795	4.438	5.233

Gráfico 2

El club que presenta un mayor activo es el Arsenal con 978 millones de euros, de los que financia con patrimonio neto 228 millones y su deuda suma 750 millones. El porqué de ese volumen hay que encontrarlo en dos razones. La primera, que el Arsenal

formula estados financieros consolidados, englobando por tanto su negocio inmobiliario que corresponde al desarrollo de su viejo estadio, bajo el nombre de Highbury Square, lo que le permite al club *gunner* tener dos líneas de negocios: el fútbol propiamente dicho y el negocio inmobiliario. La segunda explicación sobre el volumen patrimonial del Arsenal, responde precisamente a su componente de negocio inmobiliario.

El Real Madrid, número uno de ingresos, es el número dos en masa patrimonial, con un activo total de 879 millones de euros que financia en cuanto a 196 millones a través de patrimonio neto y 683 millones de deuda.

Floja, en términos de patrimonio neto, es la situación del FC Barcelona que con unos activos de 510 millones de euros, únicamente cuenta con 21 millones de patrimonio neto y su deuda total asciende a 489 millones.

El Manchester United, paladín de la solidez patrimonial y financiera aunque castigado durante los últimos meses por el endeudamiento que se le hace asumir por parte de sus actuales propietarios, ofrece un activo total de 726 millones de euros que se encuentra financiado a través de patrimonio neto en 448 millones y se cubre por la vía de deuda con tan sólo 278 millones.

El Bayern de Munich muestra unos números harto coherentes: sus activos de 263 millones de euros se cubren en cuanto a 178 millones por la vía de patrimonio neto y los restantes 85 millones responden a deuda.

El Chelsea de Abramovich persiste al cierre de 2008/09 en su clara tendencia de ban-carrota, soportada por otras compañías del grupo propiedad del magnate ruso. Sus activos suman 278 millones de euros pero su patrimonio neto arroja lo peor de la quiebra empresarial, con 423 millones de euros, y unas deudas globales de 702 millones.

Los datos del Liverpool, actualizados en cuanto a tipo de cambio entre la libra esterlina y el euro al 30 de junio de 2009, no obstante son los correspondientes a la temporada concluida en 30 de junio de 2008 dado que a la fecha de preparación de este trabajo – mayo de 2010 – todavía no había depositado sus cuentas anuales en los pertinentes registros ingleses. Si atendemos a sus magnitudes, observamos como sus activos son moderados en comparación con los dos grandes del fútbol inglés, Manchester United y Arsenal, y más o menos están a la altura del reciente

## LAS FINANZAS DE LOS GRANDES CLUBES DEL FÚTBOL EUROPEO

ganador de la Premier League de esta temporada, el Chelsea de Londres. Los 300 millones de euros de activo del Liverpool se financian en cuanto a 33 millones con patrimonio neto y el resto, 267 millones, mediante deuda. Por consiguiente, su grado de capitalización es realmente bajo y su exposición al endeudamiento muy alta.

La Juventus de Turín, que vuelve a estar por derecho propio entre los grandes clubes del fútbol europeo, presenta un activo total de 290 millones de euros que cubre con fondos propios o patrimonio neto en cuantía de 102 millones y los restantes 188 millones corresponden a deuda.

El Internazionale de Milán cuenta a 30 de junio de 2009 con un activo de 413 millones de euros pero su patrimonio neto se hunde en números rojos, con 50 millones, razón por la cual la deuda del club de la familia Moratti asciende a 463 millones de euros, por encima de la totalidad de sus activos.

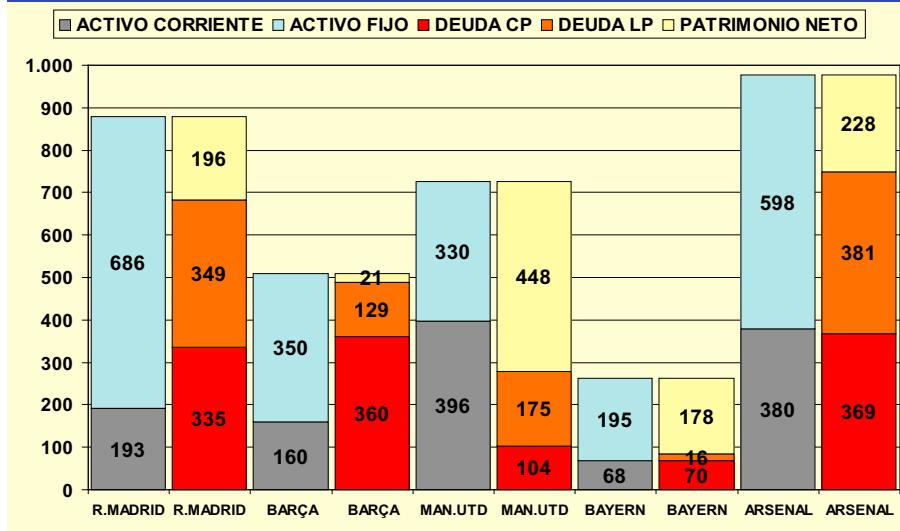
Más o menos en las mismas condiciones se encuentra su eterno rival y vecino, el AC Milan de Berlusconi, que sorprendentemente, máxime al tratarse de una sociedad propiedad del primer ministro italiano, no ha depositado aún las cuentas anuales correspondientes a la temporada 2008/09 en el registro mercantil de Milán, motivo por el cual hemos de trabajar con las cifras existentes al 30 de junio de 2008. Pues bien, esas cifras indican que frente a unos activos que suman 326 millones de euros, su deuda total se eleva a 390 millones con lo cual se produce un déficit patrimonial, es decir, un patrimonio neto negativo de 64 millones de euros. Estos números, por tanto, al igual que en el caso del Inter y del Chelsea, ponen de relieve un estado de bancarrota en las cuentas milanesas.

Finalmente, la AS Roma luce unos activos por importe de 270 millones de euros, financiados a través de patrimonio neto en 127 millones y por deuda en 143 millones.

En conjunto, los Top 10 +1 acumulan a 30 de junio de 2009 activos que suman 5.233 millones de euros, su patrimonio neto global es de 795 millones y sus deudas totales ascienden a 4.438 millones de euros. Cifras respetables, como se puede comprobar.

Expresemos ahora, de manera gráfica, los balances anteriores.

### Balances “Top 5” 2008/09 en MM€



### Balances “Top de 6 a 11” 2008/09 en MM€

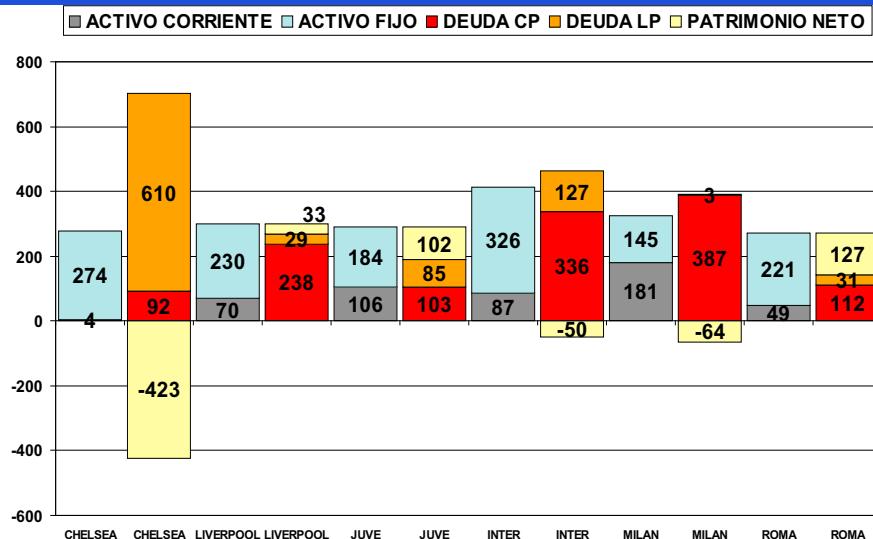


Gráfico 4

No entramos en el detalle correspondiente a las intimidades de cada balance de los clubes integrantes de la élite del fútbol europeo, pero sí que es de interés comprobar la composición global de los activos y pasivos del conjunto de esos clubes. Para ello, reflejamos a continuación el balance agregado, pero de forma desmenuizada, de los Top 10 + 1 de la temporada 2008/09.

<b>Balance agregado de los “Top 10+1” 2008/09: detalle</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>000€</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>3.539.560</b>
Inmovilizado inmaterial deportivo bruto	1.692.696
Amortización acumulada Inmov. Inmaterial	-744.181
<b>Inmovilizado inmaterial deportivo neto</b>	<b>1.449.491</b>
Otro inmovilizado inmaterial neto	44.562
Inmovilizado material bruto	1.685.371
Amortización acumulada Inmov. Material	-316.828
<b>Inmovilizado material neto</b>	<b>1.573.991</b>
Inversiones financieras a largo plazo	429.898
Activos por impuesto diferido	41.619
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>3.539.560</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>1.693.537</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta	37.803
Existencias	204.583
Deudores	907.486
Inversiones financieras a corto plazo	8.310
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	498.904
Periodificaciones a corto plazo	36.451
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.693.537</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.233.096</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>FONDOS PROPIOS (1)</b>	<b>000€</b>
Capital o Fondo social	785.211
Reservas	528.025
Resultados ejercicios anteriores	419.095
Pérdidas y Ganancias	-79.972
<b>SOCIOS EXTERNOS (2)</b>	<b>121</b>
<b>SUBVENCIONES DE CAPITAL (3)</b>	<b>9.270</b>
<b>PATRIMONIO NETO (1) + (2) + (3)</b>	<b>794.602</b>
<b>INGRESOS A DISTRIBUIR (4)</b>	<b>0</b>
<b>PROVISIONES RIESGOS/GASTOS (5)</b>	<b>173.728</b>
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO (6)</b>	<b>1.760.882</b>
Deuda con empresas del grupo	589.658
Deuda con entidades de crédito	473.304
Acreedores comerciales	61.235
Otras deudas	389.854
Pasiva por impuesto diferido	39.825
Periodificaciones a largo plazo	24.924
Ingresos diferidos	164.478
Acciones preferentes	17.604
<b>PASIVOS NO CORRIENTES (4)+(5)+(6)</b>	<b>1.934.610</b>
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO (7)</b>	<b>798.412</b>
Provisiones a corto plazo	10.143
Deudas con entidades de crédito	546.014
Deudas con empresas del grupo	27.026
Acreedores comerciales	631.061
Entidades Públicas	167.991
Ingresos anticipados	33.158
Otras deudas no comerciales	909.671
Periodificaciones a corto plazo	178.820
<b>PASIVOS CORRIENTES (7)</b>	<b>2.503.884</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.233.097</b>

Gráfico 5

El activo fijo, en el conjunto de los grandes clubes europeos, predomina con un monto global de cerca de 3.540 millones de euros, destacando en su composición la inversión en jugadores que en términos brutos se sitúa en torno a los 1.700 millones de euros y en importe neto en 1.450 millones. A su vez, el inmovilizado material bruto, con inversiones preponderantes de estadios y ciudades deportivas más inmuebles en régimen de explotación, alcanza más de 1.685 millones de euros y en valor neto los 1.574 millones. Unos 430 millones de euros en el capítulo de inversiones financieras a largo plazo y menos de 42 millones en esa figura un tanto controvertida que es el activo por impuesto diferido.

Por la vertiente del activo circulante, llama la atención la presencia de activos no corrientes mantenidos para la venta, donde Real Madrid y FC Barcelona son los protagonistas, el primero con jugadores puestos en el mercado a 30 de junio de 2009, y el segundo con terrenos en trance de venta. Las existencias, donde hay que subrayar el impacto del stock inmobiliario del Arsenal, suman casi 205 millones de euros, y los deudores, con derechos de televisión pendientes de cobro, patrocinados, UEFA, Ligas profesionales, federaciones, socios y abonados ..., con más de 907 millones de euros, constituyen el grueso de los activos corrientes, sin que apenas haya protagonismo de inversiones financieras temporales y sí un papel importante del efectivo y otros activos líquidos con unos 500 millones de euros.

En total, los activos corrientes muestran un saldo de 1.694 millones de euros, lo que comporta un mayor peso, en el conjunto de la inversión, por parte de los activos no corrientes, con los mencionados 3.540 millones de euros.

Toda esa inversión de los Top 10+1, ¿cómo se financia? El patrimonio neto es una fuerza financiera bastante secundaria, con 795 millones de euros, advirtiéndose cómo los resultados negativos de ejercicios anteriores y las pérdidas de la temporada 2008/09 erosionan la potencia de los fondos propios, que ascienden a 785 millones de euros, con un papel testimonial de socios externos, que corresponden al balance del Real Madrid, y unas subvenciones de capital por encima de los 9 millones de euros, que corren por cuenta de los dos clubes españoles.

Los pasivos no corrientes o deuda a largo plazo se elevan a 1.935 millones de euros, con presencia de provisiones para riesgos y gastos en cuantía de 174 millones así como acreedores a largo plazo con 1.761 millones. En esta rúbrica, se hallan algunos conceptos un tanto novedosos en materia contable, como las acciones preferentes, figura que manejan los clubes ingleses, y los ingresos diferidos, poniendo el acento en la presencia de deudas con empresas del grupo, cuyos protagonistas son clubes ingleses e italianos, y el endeudamiento bancario que se sitúa en 473 millones de euros.

La deuda a corto plazo escala a cotas muy altas, con 2.504 millones de euros, donde sobresale el impacto de la deuda bancaria con 546 millones, los acreedores comerciales con casi 632 millones, las deudas con empresas del grupo significativas por su saldo de 27 millones – lo que se traduce en que esta opción se mueve más con vencimientos a largo plazo para oxigenar financieramente a los clubes de fútbol -, y el cajón de sastre, digno de análisis en el balance de cada club, que representan las otras deudas no comerciales con un monto de 910 millones de euros.

## LAS FINANZAS DE LOS GRANDES CLUBES DEL FÚTBOL EUROPEO

En definitiva, este detalle de forma agregada puede sintetizarse así:

### Balance agregado de los “Top 10+1” 2008/09

	TOP 10+1 2008/09	
	000 €	%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>3.539.560</b>	<b>67,6%</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.693.537</b>	<b>32,4%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.233.096</b>	<b>100,0%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>794.602</b>	<b>15,2%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.934.610</b>	<b>37,0%</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>2.503.884</b>	<b>47,8%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.233.097</b>	<b>100,0%</b>
<b>EXIGIBLE TOTAL</b>	<b>4.438.495</b>	<b>84,8%</b>

Gráfico 6

Y gráficamente, el balance agregado de los Top 10+1 del fútbol europeo al concluir la temporada 2008/09, lo expresamos de esta manera:

### BALANCE AGREGADO “TOP 10+1” FÚTBOL EUROPEO 2008/09 (En miles de euros)

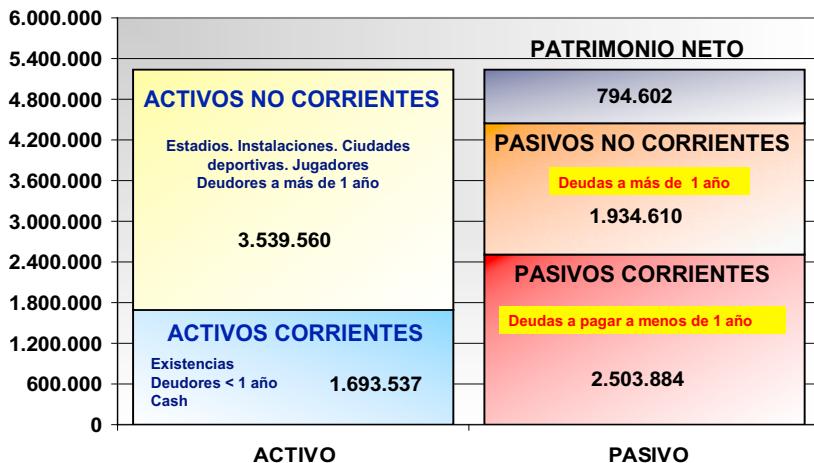


Gráfico 7

Si el anterior balance se expresa en base porcentual, se tiene:

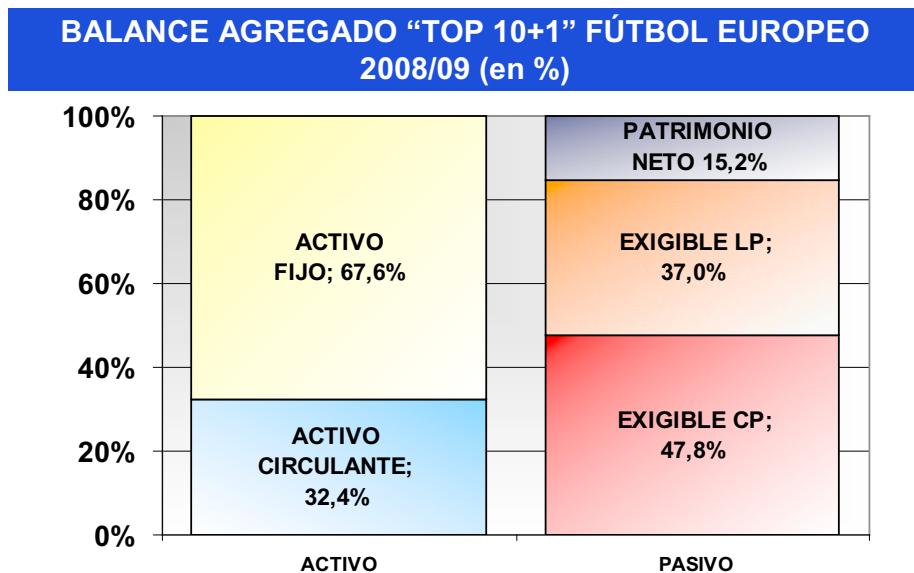


Gráfico 8

### COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO

Al cierre de la temporada 2008/09, la proporción que se daba entre la deuda total y la financiación propia por parte de cada uno de los Top 10 + 1 era de este tenor:

### COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO 2008/09

CLUB	EXIGIBLE TOTAL	PATRIMONIO NETO	COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO EXIGIBLE TOTAL/PATRIMONIO NETO
	MM €	MM €	EXIGIBLE TOTAL/PAT.NETO
REAL MADRID	683,3	195,9	3,49
FC BARCELONA	489,3	20,8	23,47
MANCHESTER UNITED	278,2	448,2	0,62
BAYERN MUNICH	85,1	177,5	0,48
ARSENAL	750,0	228,1	3,29
CHELSEA	701,7	(423,5)	-1,66
LIVERPOOL	266,9	32,9	8,10
JUVENTUS	188,3	101,8	1,85
INTERNAZIONALE	462,5	(49,7)	-9,31
AC MILAN	390,1	(64,5)	-6,05
AS ROMA	143,1	127,1	1,13

Gráfico 9

## LAS FINANZAS DE LOS GRANDES CLUBES DEL FÚTBOL EUROPEO

El coeficiente de endeudamiento, que compara el peso en el pasivo de la deuda total, o exigible total - suma de deuda a largo plazo y deuda a corto -, con la parte del pasivo que no es exigible - patrimonio neto, al no representar este concepto obligaciones frente a terceros -, arroja unos valores excesivamente altos lo que significa que la principal fuente de financiación de los Clubes radica en el endeudamiento, esto es, en la utilización de fondos ajenos, en suma, de deuda pura y dura.

El valor recomendable del coeficiente de endeudamiento es 1, la unidad, o inferior a 1, lo que se traduce en un apropiado equilibrio entre fondos propios y ajenos, entre no deuda y deuda.

Quizás lo más sorprendente de estos valores sea el acusado endeudamiento del FC Barcelona, debido a la modesta aportación de los fondos propios o patrimonio neto al conjunto de la financiación, como antes se indicaba: las deudas suponen 23,47 veces el patrimonio neto del club azulgrana.

Cuando el coeficiente de endeudamiento toma valores negativos es que la situación del club de hecho es la bancarrota, al ser su patrimonio neto negativo y, por tanto, deber más de lo que tiene. Éste es el caso de Chelsea, Inter y Milan. Por tanto, alerta máxima en estos clubes en cuanto a su estructura de deuda y a la ausencia de capitalización

### COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO 2008/09

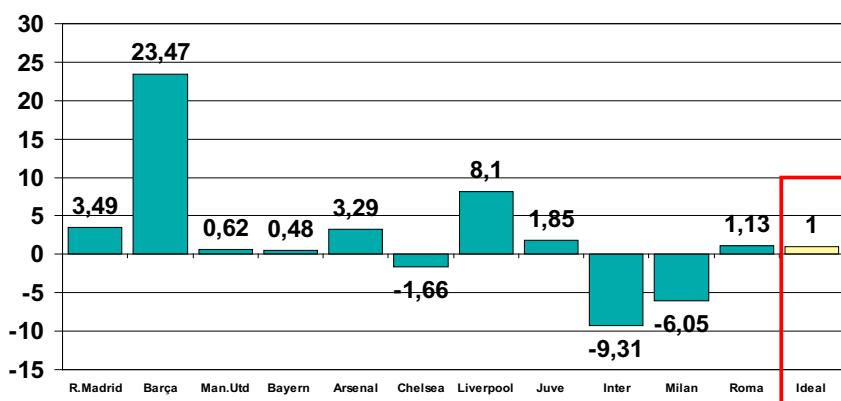


Gráfico 10

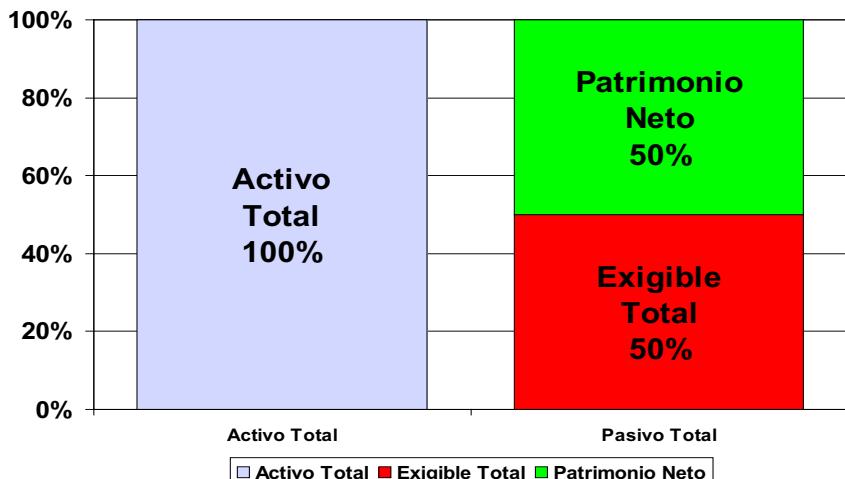
En el gráfico precedente se constata la mala calidad, en general, que lucen los clubes en cuanto al coeficiente de endeudamiento. En clave negativa, se encuentran Chelsea, Inter y Milan. Con valor excesivamente alto, que denota demasiada deuda y muy baja capitalización, el Barça. Con un coeficiente de endeudamiento preocupante, el Liverpool. Con endeudamiento nada cómodo, Madrid y Arsenal. En zona más templada, la Juve. Con un endeudamiento ligeramente alto, la Roma. Con valores muy razonables, demostrativos que las cosas se hacen bien, Manchester United y Bayern de Munich.

En cualquier caso, dedíquese la entidad a la actividad que se dedique, hay una regla fundamental para encontrarse en plena forma financiera: equilibrar el peso de los recursos propios con la deuda, de forma que se dé, cuando menos, una igualdad entre ambas fuerzas financieras. Sólo las empresas, a la sazón, los clubes, que ofrezcan una garantía en sus fondos propios tienen el futuro asegurado, muestran capacidad de resistencia ante embestidas críticas, se hallan en condiciones de crecer, son capaces de asumir mayor endeudamiento al no tener su capacidad de endeudamiento agotada y gozan de un estado de salud patrimonial y financiero que les contagia de una plenitud absoluta.

Por ende, en lo concerniente a las fuerzas de la financiación tienen que igualarse las ajenas con las propias, atributo que da vigor al club al no ser excesivamente dependiente de la deuda sino más bien todo lo contrario: gana en independencia financiera y solidez desde el ángulo de la estructura de sus recursos.

El equilibrio en toda estructura patrimonial responde a este modelo:

**ESTRUCTURA FINANCIERA RECOMENDABLE:  
ENDEUDAMIENTO= 1 ➔ LO QUE DEBE DE SER**



**SOLVENCIA GLOBAL: ACTIVO 2 VECES SUPERIOR A DEUDA  
➔ LO QUE DEBE SER**

### **SOLVENCIA GLOBAL**

La solvencia global viene concretada por la comparación entre el activo real versus el exigible total, midiendo la capacidad financiera del club al contrastar los activos reales de su propiedad, ya sea jurídica o económica – téngase en cuenta la prioridad del fondo económico sobre la forma jurídica -, respecto a la totalidad de las obligaciones de pago que tiene contraídas.

Si nos fijamos en el gráfico precedente, donde se plasma el modelo de referencia en menesteres patrimoniales y financieros, la recomendación necesariamente es que el valor ideal se sitúe en torno a 2, lo que significa que los activos del club en buena medida tienen que ser dos veces el montante de sus deudas, disponiéndose así de lo que sería una buena cintura tanto patrimonial como financiera. Obsérvese que cuando se cumple ese valor de la solvencia global de 2, quiere decir que el coeficiente de endeudamiento del club está situado en 1, la unidad.

El ratio de solvencia global marca la distancia existente respecto a un estado de quiebra, que se desencadena cuando las deudas o pasivos exigibles superan a los activos. La bancarrota o insolvencia definitiva estalla al no ser el conjunto de los activos de que dispone una entidad, suficiente como para cubrir todas sus deudas o pasivos exigibles.

### Solvencia Global: Activo Total vs Deuda Total 2008/09

CLUB	ACTIVO TOTAL	DEUDA TOTAL= EXLP + EXCP	RATIO SOLVENCIA GLOBAL
	MM €	MM €	ACTIVO / EXIGIBLE TOTAL
REAL MADRID	879,1	683,3	1,29
FC BARCELONA	510,1	489,3	1,04
MANCHESTER UNITED	726,4	278,2	2,61
BAYERN MUNICH	262,6	85,1	3,09
ARSENAL	978,1	750,0	1,30
CHELSEA	278,2	701,7	0,40
LIVERPOOL	299,8	266,9	1,12
JUVENTUS	290,1	188,3	1,54
INTERNAZIONALE	412,8	462,5	0,89
AC MILAN	325,6	390,1	0,83
AS ROMA	270,1	143,1	1,89

Gráfico 12

De forma gráfica, ésta es la visualización de la solvencia global de los clubes:

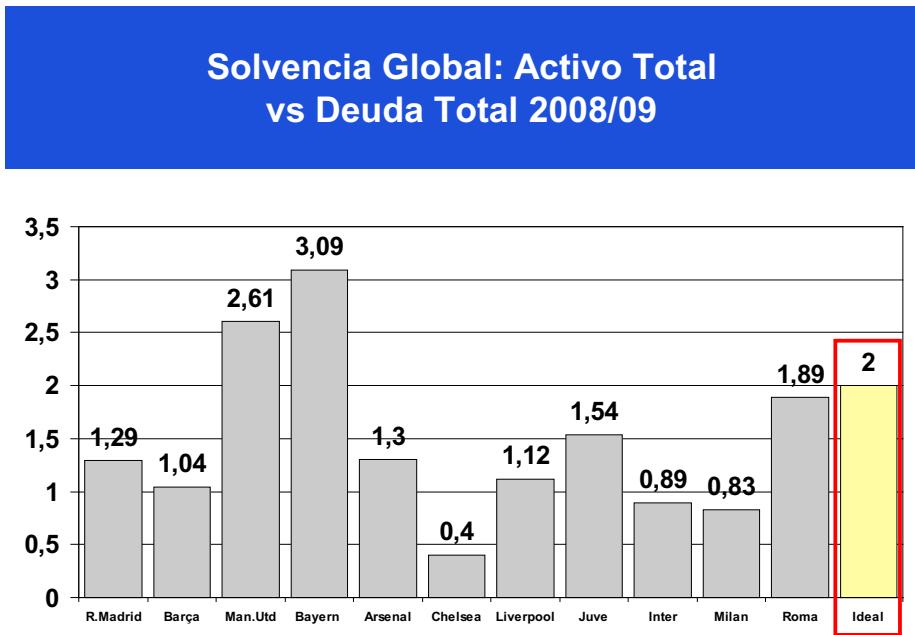


Gráfico 13

Si presentamos las conclusiones acerca de la solvencia global, como resultado de la comparación entre el activo real versus el exigible total, en los Top 10+1, podemos afirmar lo siguiente:

- En general, la solvencia global que ofrecen los Clubes es más bien justa, lo que pone de relieve sus altas tasas de endeudamiento y, en definitiva, que gran parte de los activos se financia a través de deuda y no gracias a capitales propios.
- Bayern de Munich y Manchester United, por este orden, dan muestras de su solvencia con unos ratios francamente muy buenos.
- Roma y Juve presentan una buena posición de solvencia, sin llegar al valor aconsejable de 2 pero ofreciendo, con sus activos, una buena cobertura de sus deudas.

- En cotas de solvencia regulares, ni buenas ni malas, aparecen Madrid y Arsenal.
- Con solvencia tirando a la baja, se encuentran Barça, en posición un tanto incómoda, y Liverpool.
- Chelsea, Milan e Inter confirman lo que ya se había visto a través de sus balances: una preocupante inestabilidad financiera que en la medida que sus actuales propietarios sigan suministrando fondos esos tres clubes no sufrirán aunque la deuda con sus dueños se coloque en saldos demasiado exagerados, pero si por cualquier motivo el dinero que hoy les posibilita sostenerse dejará de fluir, su bancarrota sería una cruel realidad para el mundo del fútbol.

## SOLVENCIA CORRIENTE

¿Cómo definir la solvencia normal o solvencia corriente o solvencia a corto plazo? La solvencia normal viene dada por la relación existente entre el activo circulante versus exigible a corto plazo.

Este perfil de la solvencia, al contraponer los activos circulantes con los pasivos corrientes o a corto plazo, relaciona los activos realizables en dinero como máximo a 1 año, con los pasivos cuyo período de liquidación tiene ese mismo límite temporal, a un 1 año vista. Por eso, se conoce también el ratio de solvencia corriente o normal como el de suspensión de pagos, ya que al relacionar ambas magnitudes, activo circulante frente a exigible a corto plazo, pone de manifiesto las condiciones para que se imponga un idóneo equilibrio financiero sin que repercuta negativamente en la marcha empresarial.

En suma, una solvencia corriente muy ajustada alrededor de 1 o por debajo de 1, denota una tensión entre los activos realizables y disponibles en el horizonte de 1 año con las deudas a pagar a un año. La cota recomendable de solvencia corriente oscila entre 1,5 y 3, es decir, que el activo corriente sea entre 1,5 y 3 veces la deuda a corto plazo.

Comparemos los activos corrientes de cada club integrante de los Top 10+1 con su deuda a corto plazo, y veamos qué valor toma su solvencia normal. Así:

## Solvencia corriente "Top 10 +1" 2008/09

CLUB	ACTIVO CIRCULANTE	EXIGIBLE CORTO PLAZO	RATIO SOLVENCIA CORRIENTE
	MM €	MM €	ACTIVO CIRCULANTE / EXIGIBLE CP
REAL MADRID	192,9	334,7	0,58
FC BARCELONA	160,1	359,9	0,44
MANCHESTER UNITED	396,2	103,8	3,82
BAYERN MUNICH	67,6	69,5	0,97
ARSENAL	380,9	368,6	1,03
CHELSEA	4,2	92,1	0,05
LIVERPOOL	69,6	237,7	0,29
JUVENTUS	106,1	103,4	1,03
INTERNAZIONALE	86,9	335,7	0,26
AC MILAN	180,4	386,9	0,47
AS ROMA	48,7	111,6	0,44

Gráfico 14

En situación técnicamente de suspensión de pagos se encuentra un nutrido grupo de elite del fútbol europeo: Madrid, Barça, Chelsea, Liverpool, Inter, Milan y Roma. Algunos de esos clubes apenas cuentan con activos circulantes para atender los compromisos más inmediatos de pago de sus deudas, como sucede en el Chelsea e Inter. Otros pudieran tener dificultades en el corto plazo, durante la temporada 2009/10. Éste es el caso del propio Barça, el mismo Liverpool, el Milan y la Roma; acaso, también el mismísimo Real Madrid. En cambio, otros clubes muestran una situación muy buena en el manejo de sus inversiones a corto plazo y sus deudas exigibles a menos de un año: Manchester United y Arsenal. Y en situación no temeraria, aparece el Bayern de Munich.

## Solvencia corriente "Top 10 +1" 2008/09

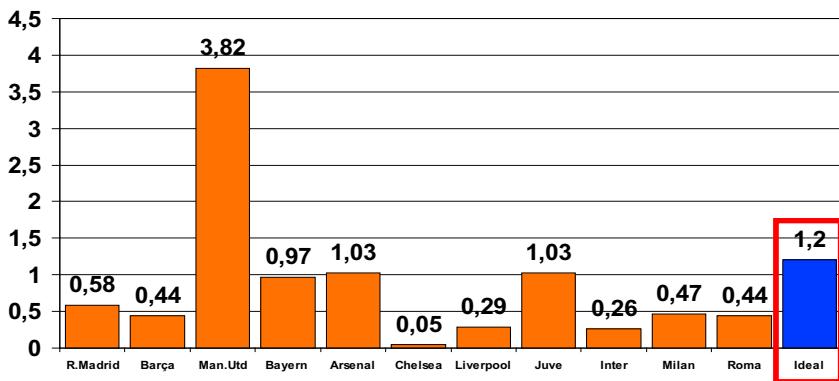


Gráfico 15

Sin ambages, tal y como se aprecia la solvencia corriente o normal de los Clubes es francamente mala. En la mayoría de los casos, incluyendo a los clubes con mayor fuste y potencial económico, el ratio de solvencia corriente se sitúa por debajo de la unidad, cuando un valor aceptable y de cobertura rondaría el 1,5 o, apurando mucho las cosas, debiera estar en algo más de 1.

De resultas de los valores que toma la solvencia normal en los clubes, se infieren tensiones y agobios en el corto plazo, a un año vista, dada la más que posible incapacidad para atender durante 2009/10 los compromisos de pago si su generación de ingresos decrece en el futuro. ¿Habrá que vender apresuradamente algún jugador? ¿Reconversión de deuda con vencimiento a corto plazo hacia deuda a largo plazo? ¿Qué movimientos de futbolistas se han producido a lo largo de la temporada 2009/10 en los Top 10 +1? ¿Algún fichaje sonado o ventas de renombre que hayan significado el cobro de unas buenas sumas de dinero con las que paliar las deudas agobiantes? ¿Aumentos de capital social? ¿Aportaciones y ayudas de socios?

A mayor abundamiento, los malos valores de la solvencia corriente ponen de relieve la existencia generalizada de fondos de maniobra negativos. La necesidad de dinero a plazos inminentes, será una constante de los clubes que a menudo, para sortear esos obstáculos se ven compelidos a negociar anticipos a cuenta de contratos suscritos con sponsors y patrocinadores, anunciantes, firmas de indumentaria deportiva y, desde luego, con las televisiones.

### **Interpretando la marcha económica de los grandes del fútbol europeo: resultados 2008/09**

#### **CUENTAS DE RESULTADOS RESUMIDAS 2008/09**

La catadura económica de los grandes clubes viene propiciada por el examen de sus cuentas de resultados. Con frecuencia, los desfases y descompensaciones que se advierten en los balances tienen su origen en una gestión económica que no se cumple con rigor o que no marcha “comme il faut”.

En general, el fútbol es generoso y tremadamente apasionado con los gastos y dentro de éstos, los de personal, retribuciones a plantilla deportiva y no deportiva, junto con elevados gastos generales y cantidades importantes que se pagan en concepto de servicios exteriores, merman las ya de por sí débiles cuentas de resultados. A veces, cabría afirmar que los clubes de fútbol son verdaderas fábricas de gastos ... Sin ir más lejos, a menudo se hace insopportable el impacto de los costes de personal sobre los ingresos de los clubes, suponiendo en determinados casos un mazazo terrible.

Si esas embestidas se dejan sentir con gran virulencia en la mayoría de clubes de fútbol de las deslumbrantes grandes Ligas nacionales, sin embargo parece como si los Top 10+1, por su gran dimensión, su amplia proyección, su relativa facilidad para captar y obtener fondos, quedan un tanto a salvo de esos vaivenes económicos que sufren tantos y tantos clubes. Pues bien, las apariencias en ocasiones engañan ...

Veamos en primer lugar qué derroteros toma lo que sería la cuenta de resultados agrégada de los Top 10+1 en el ejercicio 2008/09.

### Cuentas de Resultados Agregadas “Top 10+1” 2008/09

CONCEPTO	000 €	%
<b>IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>2.731.823</b>	<b>100,0%</b>
Competiciones deportivas + Socios y abonados	727.909 + N/D	26,6%
Ingresos retransmisiones y TV	1.092.916 + N/D	40,0%
Ingresos comercialización y publicidad	693.192 + N/D	25,4%
<b>OTROS INGRESOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>230.821</b>	<b>8,4%</b>
<b>TOTAL INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>2.962.644</b>	<b>108,4%</b>
Consumo mat.deportivo/Aprovisionamientos	261.629	9,6%
Gastos de personal y jugadores	1.699.135	62,2%
Otros gastos explotación	658.246	24,1%
Amortización jugadores	456.613	16,7%
Amortización otro inmovilizado inmaterial	11.978	0,4%
Amortización inmovilizado material	59.466	2,2%
Variación provisiones e incobrables	17.386	0,6%
<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>3.164.454</b>	<b>115,8%</b>
<b>RESULTADO EXPLOTACIÓN</b>	<b>-201.810</b>	<b>-7,4%</b>
Ingresos financieros/Dif. Positivas	46.108 + N/D	1,7%
Gastos financieros/Dif. Negativas	96.153 + N/D	3,5%
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>-47.745</b>	<b>-1,7%</b>
<b>RESULTADOS ORDINARIOS</b>	<b>-249.555</b>	<b>-9,1%</b>
Beneficios e ingresos extraordinarios	279.818	10,2%
Gastos y pérdidas extraordinarias	53.691	2,0%
<b>RESULTADOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>226.127</b>	<b>8,3%</b>
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS / BAI</b>	<b>-23.428</b>	<b>-0,9%</b>
<b>Impuesto sobre Sociedades</b>	<b>-55.936</b>	<b>-2,0%</b>
<b>BENEFICIO NETO / BDI</b>	<b>-79.364</b>	<b>-2,9%</b>

Gráfico 16

A falta de desgloses en materia de ingresos por parte del Chelsea – de ahí la mención a no disponible (N/D) que figura en los componentes del importe neto de la cifra de negocios -, el total de ingresos de explotación generado por los Top 10+1 alcanza la cifra de 2.963 millones de euros, suma realmente espectacular, superior a los ingresos totales generados por la Premier League, mucho más que la Liga de las Estrellas e igualmente por encima de lo que factura la Bundesliga y sobrepasando la facturación de la Serie A italiana. Por ende, la potencia económica de los Top 10+1 se siente con empuje.

El problema de los clubes de fútbol radica en su alto volumen de gastos que con más de 3.164 millones de euros, desbordan la capacidad de los ingresos. Los gastos de personal son elevados, con 1.699 millones de euros, y muy altos los otros gastos de explotación, cifrados en 658 millones de euros, agregándose a tales gastos las amortizaciones de jugadores, con 457 millones de euros; los demás gastos son más bien residuales.

Ese desfase económico entre los ingresos y gastos de explotación confluye en un déficit de 202 millones de euros que, acto seguido, se ve agravado por los resultados fi-

## LAS FINANZAS DE LOS GRANDES CLUBES DEL FÚTBOL EUROPEO

nancieros negativos que con 48 millones de euros, desembocan en una pérdida de las actividades ordinarias de los Top 10+1 del fútbol europeo de 250 millones de euros.

A partir de ahí entra en escena el juego de los resultados extraordinarios, en gran parte originados por los traspasos de jugadores y en menor medida por ventas de activos, que con 226 millones de euros consiguen contrarrestar la furia del déficit ordinario, cerrando los Top 10+1 la temporada 2008/09 con una pérdida global antes de impuestos de 23 millones de euros que, al incrementarse en el gasto inherente al impuesto sobre sociedades, arroja un déficit neto final superior a 79 millones de euros.

Este modelo económico, el de los clubes que constituyen la referencia económica del fútbol internacional, no es sostenible y bien harán los grandes motores del deporte rey, las entidades que levantan admiración por doquier y con legiones de seguidores a lo largo y ancho del vasto mapamundi, en arreglar sus torcidas cuentas. Es evidente que algunos clubes hacen gala de cordura en clave económica pero otros alimentan esquemas económicos preocupantemente deficitarios y que, a la largo plazo, ponen en tela de juicio la economía del gran fútbol.

Si hasta aquí hemos visto los datos agregados de los Top 10+1, constatemos club por club su posicionamiento económico correspondiente al ejercicio 2008/09.

### **CUENTAS DE RESULTADOS 2008/09 EN MILLONES €** (cifras redondeadas)

TEMPORADA 2008/09	INGRESOS	GASTOS	RTDO. EXPLOTACIÓN	RTDO. FINANCIERO	RTDO. ORDINARIO	RTDO. EXTRA ORDINARIO	BAI	IS	BDI
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM€	MM€	MM€
MADRID	401	390	11	-4	7	18	25	-3	22
BARÇA	366	362	5	-14	-9	18	9	-2	7
MAN. UTD.	327	270	56	0	56	94	150	-41	109
BAYERN	254	259	-5	2	-3	4	1	1	3
ARSENAL	368	323	45	-20	26	28	53	-12	41
CHELSEA	218	291	-73	-1	-74	19	-55	1	-54
LIVERP.*	187	190	-3	-11	-13	25	12	-2	10
JUVE	240	227	14	0	13	0	13	-7	7
INTER	222	376	-154	-4	-158	5	-153	-1	-154
MILAN*	238	311	-73	-7	-80	0	-80	14	-67
ROMA	141	166	-25	11	-14	16	2	-4	-2
<b>TOTALES</b>	<b>2.963</b>	<b>3.164</b>	<b>-202</b>	<b>-48</b>	<b>-250</b>	<b>226</b>	<b>-23</b>	<b>-56</b>	<b>-79</b>

Gráfico 17

## MARKETING, FINANZAS Y GESTIÓN DEL DEPORTE

De los Top 10+1 saldan la temporada con resultado de explotación positivo Madrid, Barça, Manchester, Arsenal y Juve; el resto lo hace con pérdida: Bayern de Munich, de manera tenua; Chelsea, con 73 millones de euros; Liverpool, con 3 millones; Inter de Milán con 154 millones; AC Milan – datos 2007/08 – con 73 millones y Roma con 25 millones.

Por el frente de los resultados financieros, salvo el Bayern con 2 millones positivos, todos los demás clubes obtienen pérdidas y el United y la Juve equilibran.

De esta guisa, el resultado correspondiente a las actividades ordinarias arroja signo negativo en el Barça, Bayern, Chelsea, Liverpool, Inter, Milan y Roma, que necesariamente han de recurrir a la obtención de plusvalías extraordinarias para cuadrar sus números.

En el capítulo, pues, de los resultados extraordinarios todos ellos, excepto Juve y Milan que hacen tabla rasa, obtienen saldos positivos, de manera que se mitiga o se arreglan los desajustes económicos.

Por impacto de las pérdidas netas finales cabe destacar la fuerte suma de Chelsea e Inter así como la del Milan y, en menor grado, la de la Roma.

### INGRESOS Y GASTOS 2008/09: EXAMEN

Entremos en el detalle de las fuentes de ingresos de cada club y veamos su valor absoluto así como su porcentaje de participación sobre el total de cada rúbrica. Precisemos, de nuevo, que el Chelsea no ofrece dentro de su información contable la pormenorización de las clases de ingresos.

### INGRESOS “TOP 10+1” 2008/09: COMPOSICIÓN

CLUB	COMPETICIONES+ SOCIOS/ABONADOS		RETRANSMISIÓN TV		COM. Y PUBLICIDAD		OTROS INGRESOS		INGRESOS EXPLOTACIÓN	
	MM €	%	MM €	%	MM €	%	MM €	%	MM €	%
Real Madrid	132,4	18,2	144,5	13,2	123,4	17,8	1,0	0,4	401,3	13,5
FC Barcelona	95,5	13,1	135,6	12,4	112,0	16,2	23,4	10,1	366,4	12,4
Manchester Utd	127,7	17,5	117,0	10,7	82,1	11,8	0,0	0,0	326,8	11,0
Bayern Múnich	95,2	13,1	35,0	3,2	110,1	15,9	14,1	6,1	254,4	8,6
Arsenal	117,5	16,1	86,0	7,9	56,5	8,1	107,8	46,7	367,7	12,4
Chelsea	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	0,0	0,0	217,8	7,4
Liverpool	46,0	6,3	80,2	7,3	60,4	8,7	0,5	0,2	187,1	6,3
Juventus	18,4	2,5	150,4	13,8	46,1	6,7	25,5	11,1	240,4	8,1
Internazionale	35,0	4,8	133,5	12,2	42,3	6,1	10,7	4,7	221,5	7,5
AC Milan	28,3	3,9	122,5	11,2	54,3	7,8	32,8	14,2	237,9	8,0
AS Roma	31,9	4,4	88,3	8,1	6,0	0,9	15,0	6,5	141,2	4,8
TOTALES	727,9	100,0	1.092,9	100,0	693,2	100,0	230,8	100,0	2.962,6	100,0

Gráfico 18

Concretemos quién manda en cada uno de estos tipos de ingresos. En términos globales, el Real Madrid, superando la cota de los 400 millones de euros, encabeza la lista y también marca el paso como líder en el apartado de competiciones, socios y abonados, en el que el club blanco incluye la explotación del Estadio Santiago Bernabéu, con una recaudación de 132,4 millones de euros.

En el concepto de televisión, es la Juventus el número uno por ingresos con 150,4 millones, seguido de Madrid y Barça.

En cuanto a comercialización y publicidad, esto es, lo que se conoce corrientemente como marketing, de nuevo es el Madrid quien lleva las riendas con 123,4 millones de euros.

Y en otros ingresos, obviamente y debido a su negocio inmobiliario, corresponde al Arsenal hegemonía.

Hagamos una breve reflexión acerca de los ingresos generados por estos clubes. Mientras Madrid y Barça reparten de una forma bastante equilibrada sus fuentes de ingresos, en el fútbol inglés, sobre todo, Manchester United y Arsenal ofrecen un buen músculo en el epígrafe de competiciones, socios y abonados, lo que en el caso del club *gunner* confirma la bondad de su modelo apostando por el Emirates Stadium y en el Manchester United se ratifica las ventajas de la explotación de Old Trafford. Algo parecido cabría decir acerca del Bayern de Munich con el Allianz Arena a la par que su marcado énfasis por la faceta de comercialización.

En cambio, en el fútbol italiano la rúbrica de competiciones, socios y abonados es pobre en cuanto a producción de ingresos, demostrando lo caduco de su modelo de negocio futbolístico.

La fuerza del fútbol italiano, por lo menos de los cuatro grandes de la Serie A, viene dada por sus ingresos de televisión, barajando, sobre todo, Juventus, Inter y Milan unas cifras considerables. En el fútbol inglés ya se atisba una referencia más equilibrada que, a la postre, se impone en las reglas del juego de la Premier League.

Por el flanco de marketing, como es lógico los Top 10+1 se muestran con una consistencia singular si bien la excepción la constituye la Roma.

Y los otros ingresos, como se indicaba, ratifican la estrategia del Arsenal que debiera de ser tenida muy en cuenta por todos los grandes clubes de fútbol.

En el gráfico siguiente se ve la composición y el peso de los tipos de ingresos de los Top 10+1.

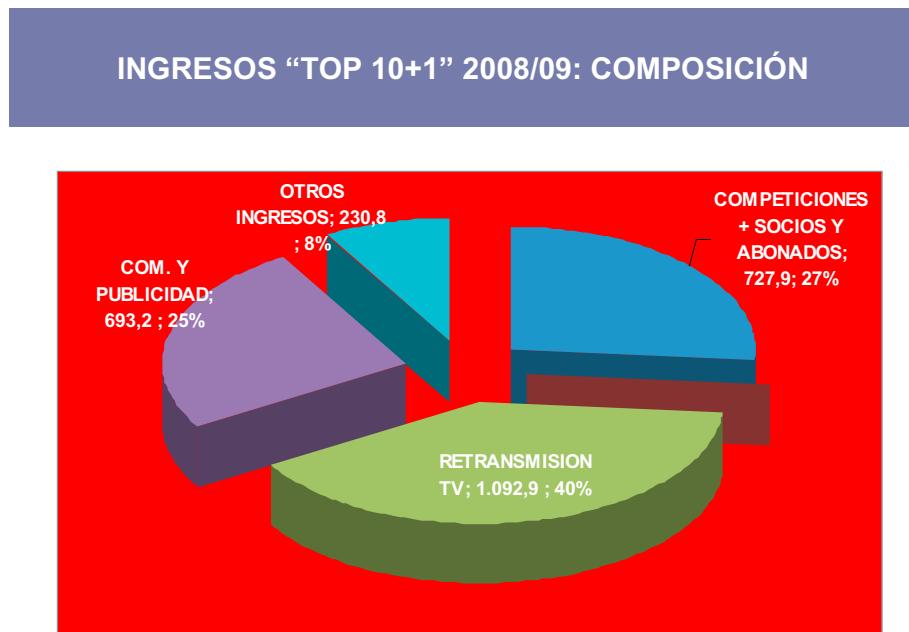


Gráfico 19

El hándicap en cuanto a la información contable del Chelsea impide cuadrar al ciento por cien la composición del pastel de los ingresos. Pero, en cualquier caso, hay algo que salta a la vista: si la televisión es la gran contribuyente a los ingresos de los clubes de fútbol con el 40% sobre el total facturado, en segundo lugar se encuentra el capítulo de los ingresos por competiciones, socios y abonados que aporta el 27% de la facturación, por delante de los ingresos procedentes de marketing que suponen el 25% del total ingresado por los Top 10+1. Los otros ingresos tienen un papel secundario con el 8%.

Pasemos al apartado de los gastos. Examinemos, en primer lugar, el detalle por conceptos en cada club.

## GASTOS “TOP 10+1” 2008/09: DETALLE

CLUB	CONSUMOS		GASTOS DE PERSONAL		AMORTIZACIÓN JUGADORES		OTROS GASTOS		OTRAS AMORTIZACIONES		PROVISIONES		GASTOS EXPLORACIÓN	
	MM €	%	MM €	%	MM €	%	MM €	%	MM €	%	MM €	%	MM €	%
Real Madrid	12,7	4,9	187,2	11,0	62,3	13,7	107,0	16,2	13,5	19,0	7,3	41,9	390,0	12,3
FC Barcelona	5,6	2,1	201,3	11,8	53,9	11,8	92,3	14,0	8,6	12,1	0,0	0,0	361,7	11,4
Manchester Utd.	0,0	0,0	144,5	8,5	44,2	9,7	72,4	11,0	9,4	13,1	0,0	0,0	270,5	8,5
Bayern Múnich	19,5	7,5	139,2	8,2	33,2	7,3	65,0	9,9	2,5	3,5	0,0	0,0	259,4	8,2
Arsenal	93,8	35,9	122,0	7,2	28,0	6,1	65,0	9,9	13,7	19,2	0,0	0,0	322,5	10,2
Chelsea	0,0	0,0	182,2	10,7	57,5	12,6	45,0	6,8	6,2	8,7	0,0	0,0	290,8	9,2
Liverpool	19,4	7,4	105,3	6,2	38,1	8,4	24,7	3,8	2,3	3,2	0,0	0,0	189,8	6,0
Juventus	30,1	11,5	137,8	8,1	28,0	6,1	26,3	4,0	4,3	6,1	0,0	0,0	226,6	7,2
Internazionale	0,4	0,2	205,1	12,1	46,0	10,1	110,1	16,7	4,6	6,4	9,6	55,3	375,8	11,9
AC Milan	55,8	21,3	176,5	10,4	40,6	8,9	33,8	5,1	3,7	5,1	0,5	2,8	310,9	9,8
AS Roma	24,3	9,3	98,1	5,8	24,7	5,4	16,7	2,5	2,7	3,7	0,0	0,0	166,4	5,3
TOTALES	261,6	100,0	1.699,1	100,0	456,6	100,0	658,2	100,0	71,4	100,0	17,4	100,0	3.164,5	100,0

Gráfico 20

El club más gastador es el Real Madrid en 2008/09 con 390 millones de euros y a continuación se halla el Inter con 376 millones, por encima del FC Barcelona que gasta 362 millones. Sobrepasando el listón de los 300 millones de gastos se encuentran el Arsenal, aunque en su descargo haya que esgrimir su faceta inmobiliaria, y el AC Milan. Los restantes clubes se sitúan por debajo de la marca de los 300 millones de euros de gasto anual, moviéndose dentro de unas coordenadas coherentes, por ejemplo, el Manchester United y el Bayern de Munich y en cuanto al Chelsea con 291 millones de euros de gastos totales su desajuste queda patente al comparar esa cuantía con la de los ingresos de la temporada.

Moderación en cuanto a gastar es la que parece desprenderse en la Roma, en el Liverpool y asimismo en la Juve.

Si nos fijamos ahora en rúbricas de gastos, soslayando la correspondiente a consumos donde el mayor impacto corresponde al Arsenal debido a las peculiaridades de su negocio inmobiliario, en lo atinente a gastos de personal el Inter de Milán bate los récords con más de 205 millones de euros en 2008/09, seguido del Barça con algo más de 201 millones, tras los cuales se hallan Madrid, Chelsea y Milan. Por tanto, las nóminas de esos clubes son copiosas.

En lo referente a amortización de jugadores, todos los clubes muestran importes de enjundia pero quien lleva el paso es el Madrid, seguido de Chelsea y Barça, para después aparecer los restantes clubes entre los cuales destacan las amortizaciones de Manchester United, Inter y Milan. En la cola de este tipo de gasto, Arsenal, con su modelo futbolístico basado en la incorporación de jóvenes jugadores que a corto plazo puedan pertenecer a la disciplina del primer equipo, ofrece un importe de 28 millones ciertamente moderado, al igual que la Juventus, y algo por debajo, la Roma.

Pero los clubes de fútbol, en general, son gastadores y, naturalmente, a más caché por parte de la entidad, da la impresión que los otros gastos de explotación se disparan. En el Madrid con 107 millones de euros por este apartado, realmente se confirma que la cifra es de consideración. Y en el Barça, más o menos cabe decir lo mismo. Con todo, el Inter gastando por encima de los 110 millones se erige en el club más gastador por esa vía.

Los restantes apartados de gastos, que hacen referencia a otras amortizaciones, tanto del inmovilizado material como del intangible y las provisiones tienen menor importancia.

En este gráfico, se compendia el total de gastos de los Top 10+1 atendiendo a su composición:

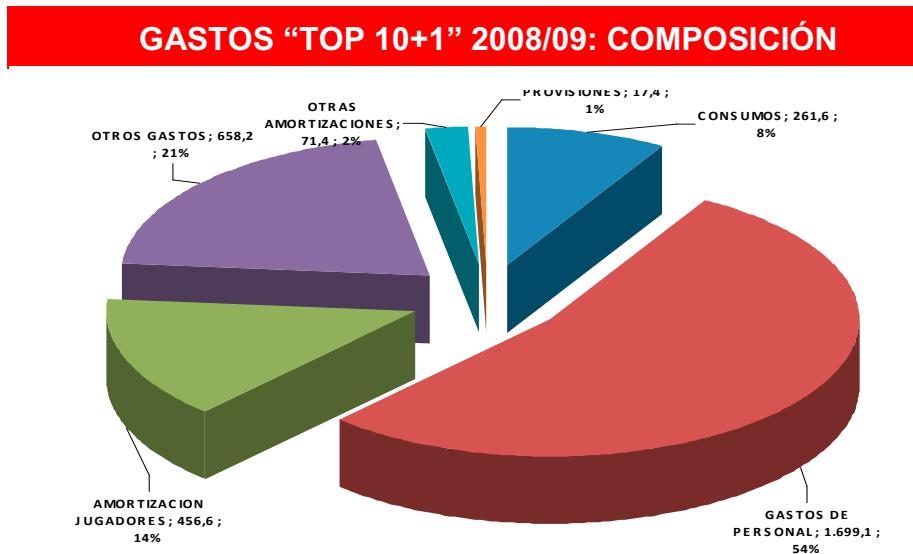


Gráfico 21

## LAS FINANZAS DE LOS GRANDES CLUBES DEL FÚTBOL EUROPEO

Los gastos de personal absorben el 54% del total gastado en 2008/09 por los Top 10+1, con la amortización de jugadores representando el 14%, lo que conduce a hablar de que el coste del factor trabajo en los Top 10+1, equivale al 64% de lo que se gasta en junta.

Otra partida digna de estudio, sobre todo por la miscelánea que concurre en ella, es la de otros gastos, con el 21% del montante global de los gastos.

### Cuestiones económicas y financieras: claves de presente, antesala de futuro

#### INGRESOS versus DEUDA 2008/09

Relacionamos aquí los ingresos de explotación generados por cada club con la deuda total contraída, en aras a constatar si existe una coherencia entre lo que se factura y lo que se debe.

### INGRESOS vs. DEUDA 2008/09

CLUB	INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	DEUDA TOTAL	INGRESOS EXPLOTACIÓN S/ DEUDA TOTAL
			% DE COBERTURA
Real Madrid	401,3	683,3	59%
FC Barcelona	366,4	489,3	75%
Manchester United	326,8	278,2	117%
Bayern Múnich	254,4	85,1	299%
Arsenal	367,7	750,0	49%
Chelsea	217,8	701,7	31%
Liverpool	187,1	266,9	70%
Juventus	240,4	188,3	128%
Internazionale	221,5	462,5	48%
AC Milan	237,9	390,1	61%
AS Roma	141,2	143,1	99%
<b>TOTAL</b>	<b>2.962,6</b>	<b>4.438,5</b>	<b>67%</b>

Gráfico 22

Lo ideal en todo club de fútbol que su facturación cubra tranquilamente la deuda total contraída, procurando un equilibrio entre lo que el club factura y el volumen máximo de deuda asumido. Por ello, ver como algunos clubes, tales como Manchester United, Bayern de Munich, Juventus e, incluso, Roma, son capaces de producir ingresos que cubren o sobrepasan la deuda total, es señal inequívoca de un cierto raciocinio en clave económico-financiera.

Otros clubes ofrecen un valor bajo de esa cobertura, por ejemplo, el Madrid, el Arsenal – al margen del tema inmobiliario -, el Chelsea, el Inter y el Milan. No está equilibrado lo que se factura con lo que se debe. A la larga, ese desfase puede comportar problemas de índole financiera, por ejemplo, no disponiendo de la capacidad suficiente de generación de ingresos para cubrir las deudas que liquidar.

En el gráfico siguiente, se muestran los ingresos y deudas de cada club de una forma más expresiva:

### INGRESOS vs. DEUDA 2008/09

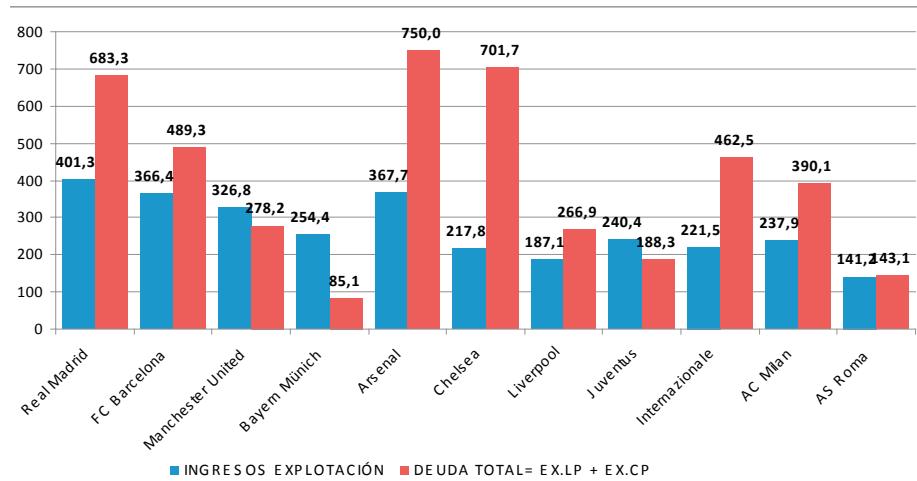


Gráfico 23

## COSTE LABORAL EFECTIVO 2008/09

Sin duda, éste es uno de los indicadores fundamentales para chequear la salud económica de los clubes de fútbol. Sumando los gastos de personal con el coste derivado de la amortización de los derechos de jugadores, y comprobando en qué proporción se halla ese montante respecto a los ingresos de explotación. Si el coste del factor trabajo excede de los ingresos de explotación, la situación es peligrosa, al gastarse más, únicamente por el frente del factor trabajo, de lo que se ingresa, con la pregunta siguiente, ¿de qué manera es factible cuadrar la cuenta de explotación si ese coste ya desborda a los ingresos de explotación?

### COSTE LABORAL EFECTIVO CLUBES “TOP 10+1” 2008/09

CLUB	GASTOS DE PERSONAL	AMORTIZACION DE JUGADORES	COSTE FACTOR TRABAJO	INGRESOS EXPLOTACION	COSTE LABORAL S/ INGRESOS
	MM €	MM €	MM €	MM €	%
Real Madrid	187,2	62,3	249,5	401,3	62,2%
FC Barcelona	201,3	53,9	255,2	366,4	69,7%
Manchester United	144,5	44,2	188,7	326,8	57,7%
Bayern Múnich	139,2	33,2	172,4	254,4	67,8%
Arsenal	122,0	28,0	150,1	367,7	40,8%
Chelsea	182,2	57,5	239,7	217,8	110,0%
Liverpool	105,3	38,1	143,4	187,1	76,7%
Juventus	137,8	28,0	165,8	240,4	69,0%
Internazionale	205,1	46,0	251,1	221,5	113,3%
AC Milan	176,5	40,6	217,1	237,9	91,3%
AS Roma	98,1	24,7	122,8	141,2	86,9%
<b>TOTAL</b>	<b>1.699,1</b>	<b>456,6</b>	<b>2.155,75</b>	<b>2.962,64</b>	<b>72,8%</b>

Gráfico 24

El asunto es preocupante a partir del momento en que los clubes de fútbol trabajan con un coste del factor trabajo que se acerca, iguala o supera al 100% de los ingresos de explotación. ¿En qué casos de los Top 10+1 en la temporada 2008/09, eso es así?

Chelsea e Inter, están descompensados. El Chelsea por cada 100 euros que ingresa, gasta 110 en coste del factor trabajo. Y el Inter, se halla en la misma situación, aunque sensiblemente agravada: gasta 113,3 euros por cada 100 facturados.

Se entiende así perfectamente el porqué de sus erráticas cuentas de resultados, sus desequilibrios económicos, sus agujeros patrimoniales, la necesidad de que empresas del grupo pongan a su disposición cantidades importantes de dinero para atender la operativa normal, su solvencia bajo mínimos, su endeudamiento en términos negativos, en suma, sus desórdenes patrimoniales, financieros y, cómo no, económicos.

Los demás clubes, aun cuando siempre cabe hacer interpretaciones más “ad hoc”, se comportan dentro de una cierta cordura, aunque Milan y Roma tal vez transiten por zonas peligrosas.

### COSTE LABORAL EFECTIVO CLUBES “TOP 10+1” 2008/09

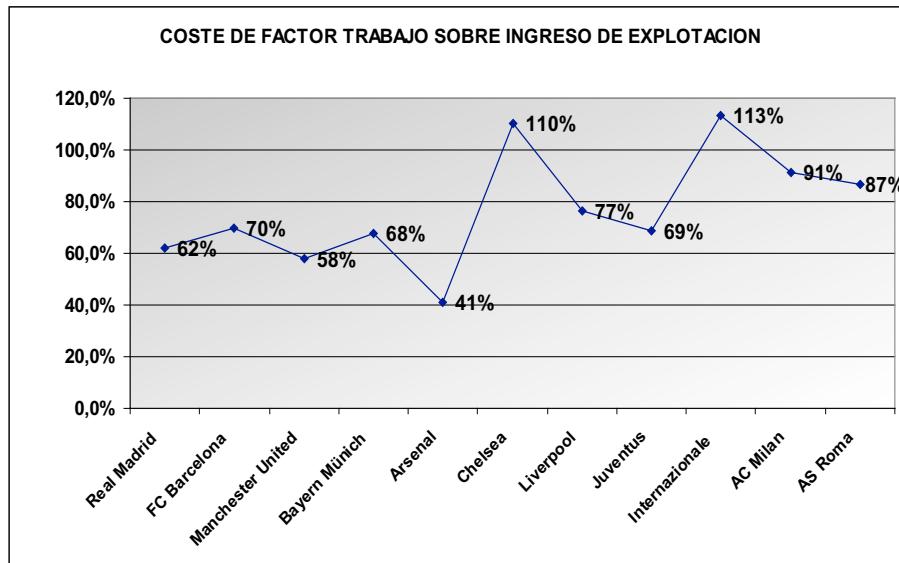


Gráfico 25

### CASH FLOW versus DEUDA TOTAL 2008/09

Se trata de relacionar el excedente financiero que, a la postre, es capaz de generar el club, esto es, el cash flow con la deuda total para comprobar las posibilidades de liquidación de tal deuda dentro de unos plazos de normalidad. Asimismo, al trabajar con este ratio cabe concluir si el cash flow que produce el club es de buena calidad – con

mayor peso del beneficio neto sobre las amortizaciones – y en cantidad adecuada para hacer frente a la deuda comprometida. De otra parte, se calibra si el pasivo exigible total es acorde o no con los excedentes generados.

Concretemos el cash flow de cada club en 2008/09, tomando para ello el resultado neto y las amortizaciones, a saber:

## CASH FLOW vs. DEUDA TOTAL 2008/09

CLUB	BENEFICIO NETO IS	AMORTIZACIONES	CASH FLOW
	MM €	MM €	MM €
REAL MADRID	21,5	75,9	97,4
FC BARCELONA	6,7	62,5	69,2
MANCHESTER UNITED	109,1	53,6	162,7
BAYERN MÜNICH	2,5	35,7	38,2
ARSENAL	41,3	41,7	83,1
CHELSEA	-53,8	63,7	9,9
LIVERPOOL	9,8	40,4	50,2
JUVENTUS	6,6	32,4	39,0
INTERNAZIONALE	-154,4	50,6	-103,9
AC MILAN	-66,8	44,3	-22,5
AS ROMA	-1,9	27,4	25,5

Gráfico 26

Dos son los clubes, Inter y Milan, que revientan en lo tocante a cash flow, al degenerar excedente financiero por 104 millones de euros el Inter de Moratti y camino de los 23 millones el Milan de Berlusconi.

De bajo cabe calificar el cash flow logrado por el Chelsea, en el que concurren determinadas circunstancias y calidades en los pasivos integrados por cuentas acreedoras con empresas de la órbita del grupo Abramovich. En cuanto a los demás clubes, habrá que ver cómo se plasma esa vinculación que proponemos entre cash flow y deuda total.

## Cash Flow vs. Deuda 2008/09

### “Top 10+1” (MM€ )

CLUB	CASH FLOW	DEUDA TOTAL= EX.LP + EX.CP	COBERTURA DEL EXIGIBLE TOTAL MEDIANTE CASH FLOW
	MM €	MM €	%
REAL MADRID	97,4	683,3	14,3%
FC BARCELONA	69,2	489,3	14,1%
MANCHESTER UNITED	162,7	278,2	58,5%
BAYERN MÜNICH	38,2	85,1	44,9%
ARSENAL	83,1	750,0	11,1%
CHELSEA	9,9	701,7	1,4%
LIVERPOOL	50,2	266,9	18,8%
JUVENTUS	39,0	188,3	20,7%
INTERNAZIONALE	(103,9)	462,5	-22,5%
AC MILAN	(22,5)	390,1	-5,8%
AS ROMA	25,5	143,1	17,8%
TOTAL	448,7	4.438,5	10,1%

Gráfico 27

Una magnífica cobertura sobre la deuda la ofrece el cash flow del Manchester United que con su excedente financiero de la temporada cubre el 58,5% del pasivo exigible, y muy buena asimismo es la tasa de cobertura del Bayern de Munich, con el 44,9%.

Los demás clubes ya no presentan esa fortaleza. En la parte alta de cobertura pero dentro de unos números más modestos, agruparíamos a Juventus, Liverpool y Roma. Por debajo de éstos, Madrid, Barça y Arsenal.

Y mal los tres clubes antes mencionados: Chelsea, Inter y Milán. Por tanto, en estos clubes el interrogante que abre es en cuántos años serán capaces de devolver sus volúmenes de deuda, de persistir las actuales condiciones económicas y financieras que les rodean.

## Cash Flow vs. Deuda 2008/09 “Top 10+1” (MM€ )

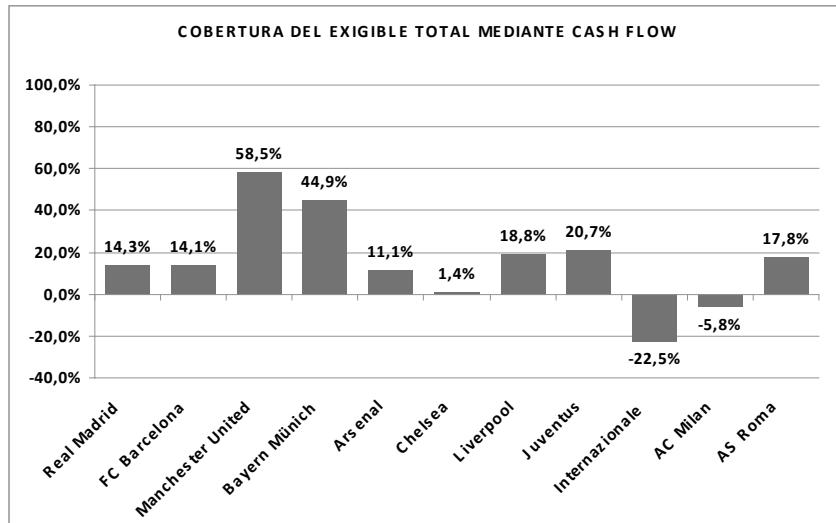


Gráfico 28

## ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS 2008/09

¿Cuántas vueltas dan los activos en función de los ingresos de explotación? Este indicador pone de relieve si tal vez los excesos de inversión no acaban de dar la talla en el plano de la facturación – mucho activo sí, pero poca facturación -, con lo cual la conclusión es que el club ha llevado a cabo inversiones que no se aprovechan ni rentabilizan. O, alternativamente, que el club no sabe sacar el máximo jugo a sus activos. Para el cálculo de la rotación de activos que aquí se presenta, trabajamos con el activo total y los ingresos de explotación.

## ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES 2008/09

CLUB	INGRESOS EXPLOTACION	ACTIVO TOTAL	ROTACION DEL ACTIVO
	MM €	MM €	INGRESOS / ACTIVO TOTAL
Real Madrid	401,3	879,1	0,46
FC Barcelona	366,4	510,1	0,72
Manchester Utd	326,8	726,4	0,45
Bayern Múnich	254,4	262,6	0,97
Arsenal	367,7	978,1	0,38
Chelsea	217,8	278,2	0,78
Liverpool	187,1	299,8	0,62
Juventus	240,4	290,1	0,83
Internazionale	221,5	412,8	0,54
AC Milan	237,9	325,6	0,73
AS Roma	141,2	270,1	0,52
<b>TOTAL</b>	<b>2.962,6</b>	<b>5.233,1</b>	<b>0,57</b>

Gráfico 29

Atendiendo a las pautas que marca el sector, cuando la rotación esté próxima a la unidad, lo que significa que el club es capaz de, durante la temporada, dar la vuelta completa, o casi completa, a sus activos, debemos inferir que los activos están adecuadamente dimensionados y que el club sabe sacar el máximo partido a sus inversiones.

Del cuadro precedente, se deduce que el FC Barcelona rota bien sus activos al igual que el Bayern de Munich, con mejor rotación, que el mismo Chelsea gestiona apropiadamente sus activos, y la Juve así como el Milan también cumplen con nota ese menester.

Al Manchester United le cuesta más rotar sus activos, como al Arsenal, el Liverpool no lo hace mal, el Inter falla al igual que la Roma.

En el gráfico siguiente al relacionar los ingresos de explotación con los activos totales se expresa bien a las claras ese fenómeno de la rotación que abordamos:

## INGRESOS vs. ACTIVOS 2007/08

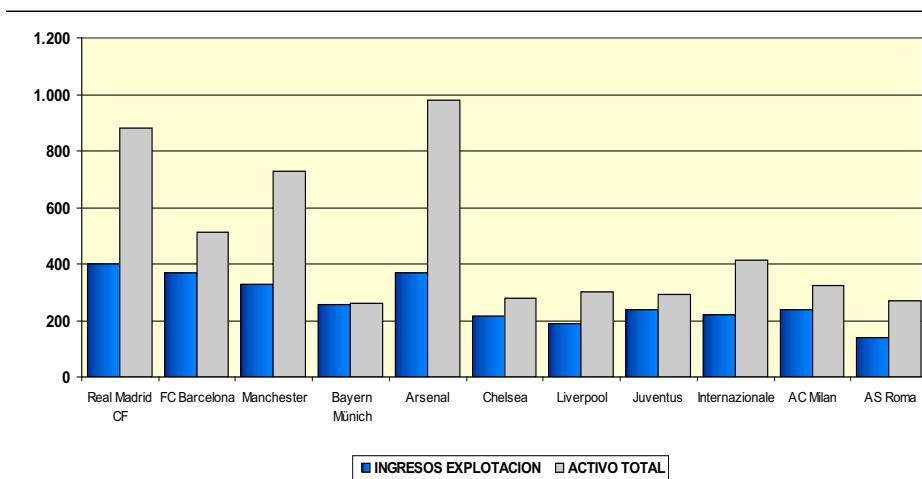


Gráfico 30

## RENDIMIENTO O RENTABILIDAD ECONÓMICA 2008/09

Este indicador se antoja como clave para entender si el fútbol constituye negocio o no. Hay varios enfoques a la hora de plantear la rentabilidad, pero por nuestra parte proponemos quizás el más elemental, comparando el resultado de explotación, que es el obtenido a través de la gestión futbolística y actividades colaterales, como en el caso del Arsenal con su negocio inmobiliario, con los activos totales invertidos por el club en el ejercicio analizado.

La pregunta, así las cosas, es de este tenor: ¿cuánto se ha invertido en el club y qué beneficio de explotación se ha conseguido?

## RESULTADO EXPLOTACIÓN vs. ACTIVO TOTAL 2008/09

CLUB	RESULTADO EXPLOTACIÓN	ACTIVO TOTAL	RENTABILIDAD ECONÓMICA
	MM €	MM €	RTDO.EXPLOTACIÓN/ ACTIVO TOTAL
Real Madrid	11,2	879,1	1,3%
FC Barcelona	4,7	510,1	0,9%
Manchester United	56,3	726,4	7,8%
Bayern Múnich	-5,0	262,6	-1,9%
Arsenal	45,2	978,1	4,6%
Chelsea	-73,0	278,2	-26,2%
Liverpool	-2,7	299,8	-0,9%
Juventus	13,9	290,1	4,8%
Internazionale	-154,2	412,8	-37,4%
AC Milan	-73,0	325,6	-22,4%
AS Roma	-25,1	270,1	-9,3%
<b>TOTAL</b>	<b>-201,8</b>	<b>5.233,1</b>	<b>-3,9%</b>

Gráfico 31

El problema de la mayoría de clubes integrantes del Top 10+1 es que sus cuentas de explotación se cierran muy ajustadamente, cuando no con signo negativo y, por ende, la rentabilidad económica será baja, muy baja o, incluso, negativa.

Es alta en el Manchester United y en el Arsenal, dos clubes, que saben mover bien sus piezas en materia financiera y económica, y la Juventus que igualmente da la talla.

Muy floja es la rentabilidad económica en el Madrid y Barça, y los demás clubes, todos ellos a excepción de los citados, entran en barrena a la hora de ofrecer una aceptable rentabilidad económica. Los negros y negativos números parecen confirmar que eso del fútbol no es negocio.

## RESULTADO EXPLOTACIÓN vs. ACTIVO TOTAL 2008/09 (%)

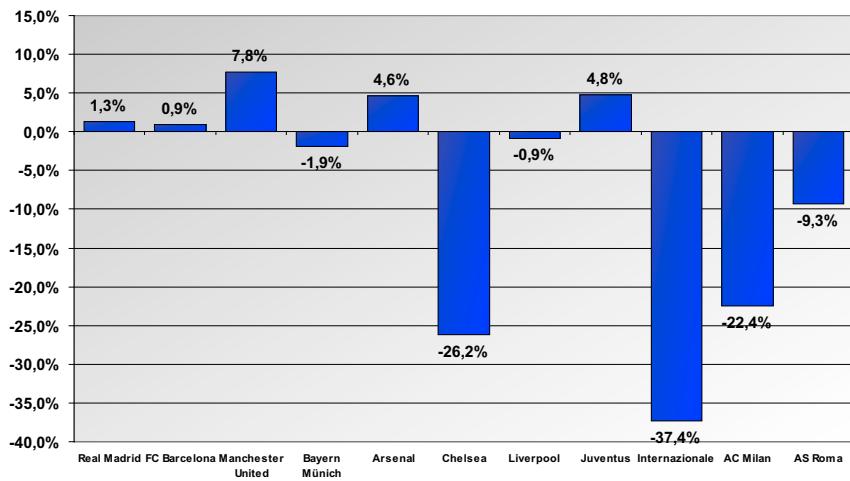


Gráfico 32



FCO. JAVIER MAQUEDA LAFUENTE

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras



# — FCO. JAVIER MAQUEDA LAFUENTE —

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

## TENDENCIAS ACTUALES EN MARKETING DEPORTIVO

### **Introducción**

Durante los últimos años, se han producido numerosos e importantes avances en el estudio y formalización del marketing aplicado al área de los servicios, que obligan a actualizar los planteamientos y enfoques que se siguen en su aplicación.

Con mucha frecuencia, los directivos de las empresas de servicios se frustran porque la aplicación de las técnicas más conocidas y populares del marketing no produce, en su sector de actividad, los resultados esperados. En este contexto, el Marketing Deportivo no es ajeno a estos cambios estructurales.

Los más recientes avances en la aplicación del marketing a las empresas de servicios deportivos demuestran que la aplicación aislada del marketing tradicional no es suficiente, por sí solo, para asegurar el éxito de mercado y que es necesario complementarlo con otras dos disciplinas desarrolladas en gran parte en el sector servicios y llegar así a un enfoque tridimensional del marketing integrado por:

- El marketing tradicional.
- El marketing interactivo.
- El marketing interno.

En el siguiente cuadro observamos las diferencias más significativas en las etapas de la producción y el consumo en el sector de los bienes tangibles y en el sector servicios.

**Etapas de la producción-consumo en el sector de bienes tangibles y en el sector servicios**

A) Sector Tangibles:	B) Sector Servicios:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño.</li><li>- Elaboración.</li><li>- Comercialización.</li><li>- Consumo</li></ul> <p>En el sector tangibles, las cuatro fases se realizan de forma independiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño.</li><li>- Elaboración.</li><li>- Comercialización.</li><li>- Consumo.</li></ul> <p>En el sector servicios las últimas tres fases se integran en una unidad de acción:</p> <p style="text-align: center;"><b>PRODUCCIÓN-CONSUMO</b></p>

Del mismo modo podemos distinguir una serie de ventajas y de desventajas en la comercialización de los bienes tangibles y la comercialización de los servicios, en nuestro caso de servicios deportivos:

**Sector Bienes Tangibles**

La Comercialización se realiza después de que el producto está debidamente elaborado.

Desventajas del sector servicios versus el sector de bienes tangibles:

1. Requiere de una muy estrecha coordinación e integración entre los factores humanos y técnicos de la empresa.
2. El proceso producción-consumo requiere de un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa cliente.
3. El servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación.

4. El cliente interviene en la elaboración del servicio.
5. En el sector servicios no hay “marcha atrás”.
6. Alta intervención de factores emocionales.

### **Sector Servicios**

La comercialización implica el proceso de producción-consumo del servicio.

Ventajas del sector servicios versus el sector de bienes tangibles:

1. El producto puede ser modificado el infinito.
2. El producto puede ser personalizado.
3. El producto puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado.
4. Mayor “carga emocional” en las operaciones.

Otras características diferenciadoras:

- a) Ausencia de intermediarios.
- b) Alto nivel de fragmentación de muchos mercados.
- c) Complejidad de cada servicios.

Además, en el sector servicios deportivos, las empresas no disponen de mecanismos estructurales que les permitan controlar con absoluta precisión el elemento más importante de su “oferta”; es decir: El producto básico.

Las empresas del sector servicios deportivos pueden:

- Decidir los niveles de precios que tendrán sus servicios.
- Decidir los canales de distribución que van a utilizar.
- Decidir los mensajes que van a emitir en sus actividades de comunicación pero solo pueden decidir sobre sus servicios a nivel de diseño, y no sobre las características finales que tendrán en el momento de su prestación o “entrega” al cliente.

También será preciso evaluar la calidad de los servicios deportivos que ofrecemos así como el nivel de satisfacción que precisen nuestras actuales y potenciales clientes. Podemos realizarlo de la siguiente manera:

### Evaluación de la calidad en el Sector Servicios Deportivos

Los usuarios evalúan:

**La calidad interna.** Es decir: los aspectos funcionales del servicio y además **La calidad externa**, es decir: la forma como se realiza la prestación del servicio, ya que estas dos facetas del servicio son las que producen **los beneficios esperados**, es decir: el resultado final que procuran los clientes, lo que es igual a **satisfacción**, es decir: percepción de alta calidad del servicio.

Ahora bien, la calidad y la satisfacción de los usuarios de los servicios son percibidas de diferente manera:

- El nivel de calidad de un producto o servicio es igual al nivel de satisfacción que reciben los consumidores o usuarios con su uso, posesión o consumo.
- Para lograr un alto nivel de satisfacción es necesario que los productos y servicios creen ciertas expectativas en los usuarios, que están determinadas por los “mensajes” que emiten las empresas.
- El concepto calidad tiene, en realidad dos dimensiones básicas en el sector servicios: *calidad interna* (aspectos funcionales del servicio) y *calidad externa* (la forma como se realiza la prestación del servicio).
- En el sector servicios, la calidad externa es, por lo menos, tan importante como la calidad interna, aunque todo depende de que se alcance, primero, esta última.
- La calidad externa constituye un elemento indisoluble de la “oferta” de las empresas que operan en el sector servicios.

Pero no solamente debemos quedarnos con la evaluación de la percepción que nos transmiten los actuales y los potenciales clientes de nuestros servicios deportivos, sino que tendremos que llegar a investigar, conocer y tratar de dar satisfacción a sus expectativas: Expectativas de los usuarios de los servicios deportivos.

### **Factores externos de las empresas**

- Comunicación de marketing (publicidad, promoción, relaciones públicas, red de ventas, etc.).

Otras comunicaciones (instalaciones físicas, apariencia del personal, organización, demostración de conocimientos, etc.).

### **Factores internos de las empresas**

Experiencia personal de los usuarios con esa o con otras empresas del mismo o de otro sector.

- Comunicación “boca a oído” (comentarios, opiniones, críticas, que se transmiten de persona a persona).
- Necesidades específicas que plantean los usuarios en el momento de solicitar la prestación de los servicios.
- Imagen que proyectan los medios de comunicación.

### **Expectativas de los usuarios**

Es decir: ¿Qué esperan recibir los usuarios cuando utilizan los servicios de las empresas?

Tendremos que preguntarnos **¿Qué ideas tienen los usuarios sobre lo que van a recibir cuando utilizan los servicios de las empresas deportivas?**

Para tratar de encontrar una respuesta adecuada a esta cuestión tendremos que formular la ecuación de la calidad en base a los siguientes términos:

- Calidad es igual a satisfacción de los consumidores y usuarios.
- Para lograr un alto nivel de satisfacción, es necesario que los servicios respondan con precisión a las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores y usuarios.

## Ecuación de la Calidad

$$C=P-E$$

**C** = Calidad.

**P** = Percepción.

**E** = Expectativas.

En este sentido, podemos establecer, en base a las informaciones anteriores, las diez dimensiones de la calidad externa percibida en el sector de los servicios deportivos, de la siguiente manera:

1. Aspectos físicos. Apariencia de: instalaciones, personal, equipos, comunicaciones, materiales.
2. Fiabilidad. Habilidad para realizar el servicio prometido de forma confiable y de acuerdo con las normas técnicas del sector.
3. Capacidad de respuestas: Disposición para ayudar al cliente y ofrecer un servicio rápido y a tiempo.
4. Profesionalidad. Posesión demostrada de los conocimientos y habilidades que permiten realizar el servicio con eficacia.
5. Cortesía. Respeto, consideración y sentido de simpatía y amistad que se demuestra a los clientes.
6. Credibilidad. Confianza, fe, honestidad, que proyecta la empresa a su personal y a los servicios suministrados.
7. Seguridad. Ausencia de daños, riesgos y dudas.
8. Accesibilidad. Disponibilidad y facilidad de contacto con la empresa y sus directivos.
9. Comunicaciones. Capacidad para mantener a los clientes informados en un lenguajes que puedan entender y disposición para escucharles.
10. Comprensión del usuario. Esfuerzos que se realizan para conocer las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios.

Con todo ello construiremos la siguiente estructura de los servicios deportivos:

### **Calidad interna**

#### **DISEÑO DEL SERVICIO**

Procedimientos, métodos, procesos que se aplicarán para su realización.

#### **“PRODUCTO” FINAL**

Resultado tangible o intangible que procura el usuario con la compra del servicio.

### **Calidad externa**

#### **PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Forma como se realiza el servicio (las diez dimensiones de la calidad externa)

#### **BENEFICIOS PERCIBIDOS**

- Solución de un problema.
- “Sentirse bien”.

### **CALIDAD TOTAL**

Comparación entre las percepciones y las expectativas.

Ahora bien, no podemos sustraernos a los principios fundamentales del Marketing Tradicional que rigen toda la concepción de las relaciones de las empresas, de todo tipo, con sus clientes y usuarios. Para lo cual estableceremos el siguiente esquema global de la aplicación del marketing tradicional en el sector servicios deportivos.

Concepción y desarrollo del servicio y la modificación o rediseño del servicio llevan a un lanzamiento del servicio (y relanzamientos sucesivos) en productos, precio, distribución y comunicación (actividades de comunicación de mantenimiento), con una aceptación o rechazo inicial del servicio.

### **El marketing interactivo.**

El marketing interactivo o marketing interrelacional actúa en el área de la calidad externa. Trata de potenciar la eficacia de las interrelaciones empresa-cliente con el propósito de elevar la percepción de calidad total de los servicios, lo que permitirá elevar los niveles de satisfacción de los clientes y, de esa manera, consolidar la lealtad de los clientes hacia la organización, mantener altos niveles de repetición de compra, lo que

redundará en elevar la rentabilidad de la empresa. El marketing interactivo tiene una gran relevancia dentro del área del marketing deportivo.

### **El marketing interactivo y el personal de la empresa de servicios deportivos.**

- Todo el planteamiento del marketing interactivo se deriva de la alta intervención del factor humano en la elaboración y prestación de los servicios.
- El personal constituye “la quinta P” del marketing.
- El personal de una empresa de servicios deportivos forma parte en realidad, del “producto” que se vende.

Cabría destacar **7** objetivos del marketing interactivo:

1. Elevar los niveles de la calidad externa, para
2. Potenciar la eficacia de las interrelaciones empresa-cliente, para
3. Elevar la percepción de calidad total de los servicios, para
4. Elevar los niveles de satisfacción de los clientes con los servicios de la empresa, para
5. Consolidar la lealtad de los clientes hacia la empresa, sus servicios y marcas, para
6. Mantener altos niveles de repetición de compra a largo plazo, para
7. Obtener más altos niveles de beneficios para la organización.

Los beneficios prácticos del marketing interactivo pueden concretarse en los siguientes **8** puntos:

1. La elevación de los niveles de calidad externa de los servicios de una empresa conducen a más altos y sostenidos niveles de rentabilidad a largo plazo.
2. Cuando el cliente no puede evaluar la calidad interna, toma la decisión de compra a partir de la calidad externa que percibe en el servicio.
3. El marketing tradicional puede lograr que un cliente compre el servicio de su empresa por primera vez, pero solo el marketing interactivo puede lograr que vuelva a comprarlo otra vez ..., y otra vez.

4. Los mercados más rentables de una empresa de servicios están constituidos por sus clientes actuales.
5. El enfoque del marketing interactivo responde a uno de los conceptos más importantes para toda la empresa: el concepto del valor de vida del cliente.
6. En el sector servicios la comunicación “boca a oido” es más importante que la comunicación formal (publicidad, promoción, etc.).
7. Está demostrado que una alta calidad externa puede compensar deficiencias temporales de la calidad interna.
8. El marketing interactivo, ayuda a crear conciencia respecto a cual es la verdadera importancia de todo el personal de la organización como elemento activo en los esfuerzos de marketing que esta realiza y en la consecución de la necesaria alta calidad total del servicio.

### **El marketing interno en las empresas de servicios deportivos.**

Todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio será inútil si no se cuenta con la participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa.

El marketing interno en las empresas de servicios deportivos procura que el personal se integre a los objetivos de los clientes para que, por medio de su logro, se puedan alcanzar los objetivos de la empresa.

Podemos afirmar, en consecuencia, que el marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-organización que tienen como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación hacia la calidad del servicio que es necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad tanto interna como externa en todos los servicios de la empresa.

### **Aplicación de la fórmula “AIDA” en el Marketing interno de las empresas de servicios deportivos.**

**Atención:** Despertar la **atención** del personal hacia los valores que queremos venderle.

**Interés:** Provocar su *interés* en dichos valores, demostrando su eficacia en función de los objetivos colectivos y personales.

**Deseo:** Despertar el *deseo* hacia esos valores, demostrando que la satisfacción de los objetivos de los clientes constituye la única vía para que el personal logre sus objetivos personales en la empresa, y para que esta vez, a su vez, logre sus metas globales.

**Acción:** Provocar la decisión de *actuar* en función de los objetivos de los clientes que son, el fondo, los objetivos de la empresa (sin clientes, no hay empresa: algo tan obvio, pero que muchas veces olvidamos).

### Procesos de aplicación del marketing tradicional y del marketing interno en las empresas de servicios deportivos.

Los procesos de aplicación del marketing tradicional y del marketing interno en las empresas de servicios deportivos son bien diferentes en cada una de sus etapas tal y como podemos ver a continuación:

Marketing tradicional	Etapas	Marketing interno
Conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios.	INVESTIGACIÓN	Conocimiento de las características, aspiraciones y expectativas del personal.
Diseño de productos y servicios que respondan a las expectativas de los usuarios en todas sus dimensiones.	DISEÑO	Estructuración y selección de los valores que deberán ser presentados de forma tal que respondan a las expectativas del personal.
Presentación del producto o servicio al mercado externo poniendo el énfasis en sus bondades y ventajas competitivas.	COMUNICACIÓN	Presentación de los valores poniendo el énfasis en cómo los mismos responden a las expectativas del personal.
Aceptación del mensaje: adopción del producto o servicio como norma de conducta en sus actuaciones como usuarios.	ADOPCIÓN	Aceptación del mensaje: Adopción de los valores como norma de conducta en sus actuaciones como empleados de la empresa.

De igual manera, tendríamos que tener muy claro que en el marketing interno de las empresas de servicios deportivos las personas, a todos los niveles, deberán implicarse en todo el proceso debido a que:

- Nadie puede vender bien lo que no conoce bien.
- Además de conocer el servicio, es necesario estar plenamente convencido de sus bondades y ventajas competitivas.
- El primer mercado al que hay que venderle los servicios, es el mercado interno.
- Cada miembro del personal es un vendedor.
- En una empresa de servicios nadie puede controlar con qué miembro del personal entrarán en contacto los clientes actuales o potenciales.
- Las decisiones que se tomen en cualquier área de la empresa afectarán, de forma directa o indirecta, a los clientes.

### **Esquema integral de marketing.**

El marketing tradicional, el marketing interactivo y el marketing interno se interrelacionan mutuamente en las empresas de servicios deportivos orientando todos sus esfuerzos hacia la satisfacción total de los clientes:



## Bibliografía

- BELTRI, F.: Aprender a negociar, Ediciones Piados Ibérica, S.A., Barcelona, 2000.
- DÍAZ MPRALES, A.: Gestión por Categorías y Trade Marketing, Ed. Prentice may, Madrid 2000.
- DÍEZ DE CASTRO, E.: *Distribución Comercial*, Ed. McGraw-Hill, Aravaca (Madrid), 1997.
- DOMÉNECH CASTILLO, J.: Trade Marketing ED. ESIC, Madrid 2000.
- FERRE TRENZANO, J. M.y FERRE NADAL, J.: *Organización comercial. Como organizar los departamentos de marketing y de ventas de forma rentable*, Guías Prácticas de Marketing, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1997.
- MAQUEDA LAFUENTE, F.J.: Marketing estratégico para empresas de servicios. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1997.
- MIQUEL, S.; PARRA, F.: L'HERMIE, C.: MIQUEL, M. J.: *Distribución Comercial*, Ed. ESIC (Madrid), 4<sup>a</sup> edición, 2000.
- SANTESMASES MESTRE, M.: *Marketing: conceptos y estrategias*. Ed. Pirámide, 1996.
- SORET LOS SANTOS, I.: *Logística comercial y empresarial*. Ed. ESIC (Madrid) 1994.
- STERN, EL-ANSARY, COUGHLAN Y CRUZ: Canales de comercialización, quinta edición, Prentice Hall, Madrid 1999.

JOSÉ LUÍS SÁNCHEZ FERNÁNDEZ  
DE VALDERRAMA

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

RUBÉN ARAGÓN LÓPEZ

Universidad Autónoma de Madrid



---

# JOSÉ LUÍS SÁNCHEZ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

---

# RUBÉN ARAGÓN LÓPEZ

Universidad Autónoma de Madrid

## LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPORTE PROFESIONAL<sup>1</sup>

### **Un nuevo enfoque de la gestión del deporte**

El fenómeno de la globalización ha tenido también un efecto importantísimo en el mundo del deporte. El usuario del fenómeno deportivo ha pasado de una comunidad relativamente cerrada, cuyo ámbito de influencia se limitaba a los aficionados que participaban directamente a través de la asistencia los espectáculos, a un mundo global, donde, a través de la televisión y de otras formas de divulgación de la información, los eventos deportivos pueden ser consumidos en cualquier parte del mundo.

La consecuencia no solamente es cultural sino que tiene también efectos inmediatos en la forma de gestionar lo que vamos a denominar el “negocio del fútbol”. El importante volumen de recursos que manejan los gestores de los entes deportivos como consecuencia de la ampliación de las fuentes de ingresos ha provocado la necesidad de una profesionalización de los cuadros gestores y la adopción de fórmula societarias que faciliten ampliar sus fuentes de financiación.

Pero no solamente los efectos de la globalización se manifiestan en la explotación de los nuevos recursos que genera el fenómeno de la masificación sino también tiene importantes efectos en las relaciones institucionales, mercantiles, laborales fiscales y

---

<sup>1</sup> Queremos agradecer la contribución del profesor Isidoro Guzmán Raja en la Comunicación de AECA (2005) “Aplicación de la metodología de Opciones Reales para la Valoración de los derechos económicos sobre deportistas profesionales generados internamente”

contables, de tal manera que incluso se discute si el derecho que se aplica al deporte constituye ya una rama o sector del ordenamiento jurídico con sus propios principios e instituciones autónomas.

La complejidad de lo anteriormente expuesto se manifiesta en muy diversos campos desde el modelo societario del asociacionismo hasta la forma de explotar los derechos de imagen. Desde la relación laboral de los profesionales hasta su tributación. E incluso, un aspecto poco estudiado, como es el efecto mediático del mundo deportivo, que provoca una irresistible atracción a personajes con importantes recursos financieros, aunque en ocasiones con muy baja preparación y conocimiento del deporte.

A nivel académico surgen otras importantes consecuencias entre ellas las referentes a la valoración de los deportistas profesionales, desde la utilización de los conjuntos borrosos hasta el método de las opciones reales, método este último que vamos a analizar en el seminario.

Por último, no es menos importante los efectos colaterales del fenómeno deportivo, sobre otras actividades asociadas al mismo: prensa, restauración, viajes, asesoría etc. que generan una importante contribución al PIB de los países donde se manifiesta el deporte profesional en toda su dimensión.

### **La gestión del fútbol profesional. Valoración de jugadores**

Uno de los aspectos menos analizados por la doctrina se refiere a la valoración de los derechos de jugadores profesionales, cuyo tratamiento es fundamental para estimar debidamente en su conjunto este tipo de entidades. En la mayoría de los casos el único valor auténtico de los entes deportivos son sus activos humanos lo que exige la capacidad de obtener recursos por la venta o traspaso de dichos activos.

De hecho, actualmente cada vez se publican más estudios donde se trata de precisar el valor patrimonial y como negocio de las entidades deportivas. La consecuencia es la necesidad de incorporar criterios de valoración objetivos que apliquen modernas técnicas que habitualmente se utilizan en el mundo de los negocios. Dentro de esas técnicas se incluyen las que utilizan la metodología de los subconjuntos borrosos y la de las opciones reales.

Nosotros vamos a tratar de exponer esta última técnica, opciones reales, para incorporar el activo intangible que generarían los derechos que los clubes tienen de traspaso de jugadores profesionales. Aunque la normativa contable recoge estos activos dentro del apartado de intangibles, con la denominación de “derechos de traspaso”, el valor

por el que aparecen contabilizados estos derechos es el de precio de adquisición, es decir aquel que tuvo que hacer efectivo la entidad deportiva para hacerse con el contrato de dicho jugador.

Recordemos que en España el régimen contable de las entidades deportivas se encuentra recogida en la Ley del Deporte, de 15 octubre 1990, y en el Real Decreto 1251/1999, de 16 julio y Orden Ministerial de 27 junio 2000 (BOE de 29 junio). Normas de adaptación sectorial del Plan General de Contabilidad para las Sociedades anónimas deportivas, así como para otras entidades como Clubes o Asociaciones deportivas, tanto si participan en competiciones deportivas profesionales como no profesionales.

En dicha norma, al referirse a la valoración de los “derechos de adquisición de jugadores” procedentes de otras entidades recogerá el importe satisfecho por adquisición del derecho a los servicios del jugador, que incluirá importe a pagar a la entidad de donde proviene el jugador, así como todos los gastos realizados que sean necesarios para la adquisición de este jugador. Dicho importe se amortizará en el número de años de duración del contrato, es decir en función de la vida útil sin, que, como supuesto general, exista valor residual, ya que al concluir dicha relación contractual del jugador queda libre para poder negociar un nuevo contrato.

Asimismo, se establece que los importes derivados de la renovación que tengan similar naturaleza al “transfer” necesario para la adquisición de los derechos del jugador, más los gastos realizados necesarios por este concepto, se incorporarán como mayor valor del derecho siempre que no exceda del valor de mercado de este, amortizándose en el nuevo plazo establecido en el contrato.

Por tanto, la norma contable se refiere a la forma de reflejar el valor de adquisición, pero el que ahora podemos denominar “valor razonable”, entendido como valor de mercado deberá calcularse como un intangible que no figura reflejado contablemente. Nosotros vamos a tratar de valorar y por tanto de obtener el intangible no contabilizado o el importe que realmente se podría obtener en el mercado por el traspaso del jugador en función de las características físicas y técnicas de los deportistas profesionales aplicando la técnica de las “opciones reales”.

El concepto de inmovilizado intangible se encuentra definido en la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 38 del IASB como “un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario en apariencia física, que se tiene para ser utilizado en la producción o suministros de bienes y servicios.

## Propuesta de un modelo de valoración para los profesionales a través de las opciones reales

Si nos centramos ahora en la regulación de la valoración de los derechos sobre deportistas profesionales en España, la adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) recoge esta cuestión como una inversión en inmovilizado inmaterial en base al coste histórico o precio de adquisición cuando la misma dimane de una transacción entre dos clubes. El registro contable se prevé a través de la cuenta 215. *Derechos de adquisición de jugadores* que recogerá el “*importe satisfecho por la adquisición del derecho a los servicios de un determinado jugador, en concepto de transfer así como todos los gastos realizados que sean necesarios para la adquisición de este jugador*”, debiendo practicarse la amortización de este inmovilizado en función del horizonte temporal del contrato firmado<sup>2</sup>. No obstante, podría darse el caso de que no exista acuerdo entre clubes para el traspaso de un jugador, en cuyo supuesto la inversión inmaterial en derechos se activaría por el importe de la “cláusula de rescisión” que figure en contrato, la cual tiene por objeto proteger al club propietario de los derechos ante una rescisión unilateral del vínculo contractual.

Sin perjuicio de considerar otras propuestas valoradoras por parte de la doctrina contable<sup>3</sup>, si nos ceñimos a la normativa contable española relacionada con la valoración de los derechos de jugadores profesionales, entendemos que presenta diversas lagunas no resueltas hasta el momento, que distorsionan de manera significativa la obtención del objetivo de imagen fiel de los clubes afectados. Tres críticas podemos realizar en este sentido, de acuerdo a la diferente situación profesional de los deportistas (Bernalbeu y Mazarrín, 2000, p. 8-10):

- *Jugadores con carta de libertad*: al inicio de su carrera profesional, o la finalización de un contrato anterior, el jugador puede negociar su futuro libre-

---

<sup>2</sup> Cabe señalar que esta situación no es aplicable a las “cesiones temporales”, que deben firmarse por plazo no superior a 1 año, no dando lugar a una ruptura del vínculo contractual entre jugador y club de origen, por lo que el club de destino, receptor eventual de los servicios profesionales del jugador, deberá contabilizar los gastos de la cesión a través de la cuenta 653. *Gastos de adquisición de jugadores*.

<sup>3</sup> Morrow (1996) señala la existencia de diversos métodos de valoración aplicados en clubes del Reino Unido que, en general, adolecen de falta de objetividad al basarse en estimaciones realizadas por valoradores independientes (Independent Multiple Valuation Model) o por los propios directivos de los clubes (Director's Valuation Model).

mente, no siendo necesario desembolso alguno por el club interesado en contratar sus servicios, ya que es el propio deportista quién los detenta plenamente. Contablemente esta situación deviene en la imposibilidad de su registro contable, al no existir transacción onerosa entre clubes.

- *Jugadores de cantera:* esta situación se da cuando el jugador ha sido formado internamente en el club y pasa a formar parte de su plantilla profesional. La norma contable española señala que la inversión realizada en la “cantera” no puede activarse como inmovilizado inmaterial, justificando su posición en defensa del principio de prudencia como pilar básico contable.
- *Jugadores procedentes de transacciones onerosas:* Este supuesto está contemplado expresamente por la adaptación de PGC a las SAD, mas si consideramos que la valoración obtenida no es más que el reflejo del sacrificio de recursos aplicado a la obtención de los derechos del deportista, es evidente que no reporta información relevante sobre la capacidad futura de dicho activo para contribuir a la obtención de ingresos para la compañía, lo que obviamente implica una falta de información útil para el usuario de los estados financieros.
- Desde nuestro punto de vista, las cuestiones planteadas son caldo de cultivo más que suficiente para intentar plantear métodos de valoración que bajo una perspectiva de objetividad, permitan aflorar en balance aquellas inversiones inmateriales que, cumpliendo los requisitos internacionales para ser definidas como “activo”, deriven de transacciones económicas relacionadas con los derechos de deportistas profesionales, pues como señala AECA (1999, p. 70) “*la forma en que puede surgir un activo en la entidad es diversa, pero su existencia es independiente de la manera en que aparece. Funcionalmente todos los activos responden en su definición al criterio que se basa en su capacidad para obtener rendimientos y la única diferencia estriba en la forma o plazo en que tales rendimientos puedan obtenerse*” (AECA, 1999, p. 70). En nuestra opinión, la aportación del presente trabajo podría contribuir a que la información financiera de las entidades deportivas responda coherentemente a su doble característica de fiable y relevante, favoreciendo el objetivo de “imagen fiel”.

### **Principios generales de las opciones reales aplicados a la valoración de jugadores de futbol**

Las opciones reales tiene innumerables aplicaciones dentro de la gestión no sólo de los denominados “canteranos” sino también en el desarrollo y valoración de opciones de compra, denominados derechos sobre determinados jugadores.

Así supongamos, que denominamos  $I_0$  al subyacente ó valor de mercado del jugador objeto en un momento  $t_0$ , y por otro lado,  $I_1$  representará un nuevo precio de ejercicio de dicho jugador pero para un momento posterior, a partir del cual se supone que estará en disposición de generar los flujos de caja operativos esperados. Durante el proceso de construcción la gerencia puede tomar diversas decisiones con arreglo a las condiciones del mercado del jugador en cuestión, así por ejemplo;

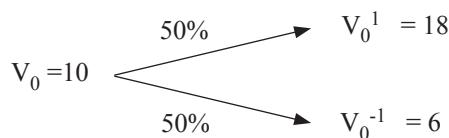
- a) Puede seguir adelante con el proyecto.
- b) Puede reducir la escala de “producción” de jugadores en un porcentaje “c”, ahorrando una porción del último pago ( $c*I_1$ ) si nos encontramos ante un mercado bajista de precios del jugador, bien sea por condiciones propias del mercado ó una menor expectativa del valor del jugador.
- c) Se podría diseñar el proceso de compra de forma flexible, es decir, si los precios aumentasen por encima de lo previsto, la tasa de producción podría incrementarse en un porcentaje “x” desembolsando una cantidad adicional  $x*I_1$ .
- d) En cualquier momento la gerencia podría liquidar su inversión obteniendo su valor residual o dedicándola a otro uso alternativo.

Así, supongamos primeramente, que tenemos la oportunidad de invertir ahora mismo  $I_0 = 10,5$  (millones de dólares) en el proyecto de un jugador de fútbol.

Partamos de la hipótesis de que hemos sido capaces de poder calcular el valor actual de los flujos de caja esperados de dicho proyecto dentro de un período puede ser de  $V_0^1 = 18$  millones de dólares para el caso de que el precio del jugador suba ó puede alcanzar un valor  $V_0^{-1} = 6$  millones si el precio cayese.

En principio, podríamos asignar la misma probabilidad a ambas situaciones, esto es, tanto a si sube el precio del jugador como si baja. Si suponemos que proyectos similares a éste, en plazo y en riesgo, están proporcionando un rendimiento  $k = 20\%$ , y supongamos además que el tipo de interés libre de riesgo es  $r_f = 8\%$ .

**FIGURA N° 1**



Es evidente, que si calculamos el VAN del proyecto en el instante inicial obtendremos un valor negativo:

$$VAN = -I_0 + V_0 = -I_0 + \left( \frac{(p * V_0^1) + (q * V_0^{-1})}{1+k} \right) = -10,5 + \left( \frac{(0,5 * 18) + (0,5 * 6)}{1+0,2} \right) = -10,5 + 10 = -0,5 < 0$$

este valor del VAN básico indicaría la necesidad de rechazar el proyecto de inversión al no tener en cuenta el valor de las opciones implícitas. Esta decisión podría llevarnos a rechazar jugadores que, como luego veremos, pueden llegar a ser rentables para el club en cuestión.

Ahora bien, tales opciones pueden ser valoradas si realizamos un proceso de valoración que sea neutral al riesgo a través del cual el valor actual de cualquier derecho puede ser calculado utilizando sus valores futuros esperados (utilizando las probabilidades neutrales al riesgo) descontados al tipo de interés libre de riesgo ( $rf$ ). Esto es así, porque si nosotros tenemos una opción cualquiera sobre el proyecto, por ejemplo la de diferirlo un período, sólo ejerceremos ese derecho cuando obtengamos un beneficio y renunciaremos a él en el caso contrario; es decir, no habrá riesgo.

Si hiciéramos caso omiso de la teoría de opciones reales y decidiéramos llevar a cabo el proyecto, nos encontraríamos con que se podrían dar dos situaciones concretas;

- a) Podemos ganar 4,5 millones de dólares en el caso de que el precio del jugador suba, esto es,

$$Bfo = \frac{V_0^1}{1+k} - I_0 = \frac{18}{1,2} - 10,5 = 15 - 10,5 = 4,5$$

- b) Podemos perder 5,5 millones de dólares en el caso contrario, esto es que el precio del jugador baje ;

$$Pérdida = \frac{V_0^{-1}}{1+k} - I_0 = \frac{6}{1,2} - 10,5 = 5 - 10,5 = 5,5$$

Si utilizamos probabilidades neutrales al riesgo, la tasa de descuento que debemos utilizar para descontar flujos de caja futuros es el tipo ó la tasa libre de riesgo. Adicionalmente si aceptamos la hipótesis de riesgo neutral tendremos que recalcular las probabilidades de los flujos anteriormente mencionadas, sin que alteren el resultado inicial, siempre y cuando no existan opciones reales.

De tal manera que calcularemos las probabilidades neutrales al riesgo de que los precios asciendan ( $p$ ) y de que desciendan ( $1-p$  ó  $q$ ). De tal forma que podemos expresar la variable  $p$  de la siguiente forma:

$$p = \frac{(1 + r_f) * V_0 - V_0^{-1}}{V_0^1 - V_0^{-1}}$$

$q = 1 - p$

Siendo;

$$V_0 = \left( \frac{(V_0^1 * p) + (V_0^{-1} * (1 - p))}{1 + r_f} \right)$$

Así tendríamos que;

$$p = \frac{(1 + r_f) * V_0 - V_0^{-1}}{V_0^1 - V_0^{-1}} = \frac{(1 + 0,08) * 10 - 6}{18 - 6} = 0,4$$

Por lo que;

$$q = 1 - p = 1 - 0,4 = 0,6$$

Bajo la hipótesis de riesgo neutral, el valor actual del jugador, , se representa por la variable  $E_0$  , la cual es igual a;

$$E_0 = \frac{(p * E_0^1) + ((1 - p) * E_0^{-1})}{1 + r_f}$$

donde;

- $E_0^1$  indica el valor del jugador (suponiendo neutralidad con respecto al riesgo) dentro de un período, para en el caso de que aumenten los precios.
- $E_0^{-1}$  es el valor del jugador (suponiendo neutralidad con respecto al riesgo) dentro de un período, para el caso de que desciendan los precios.

Estos valores nos serán muy útiles a la hora de estimar el valor de las opciones reales.

Creemos importante comprobar, que en ausencia de opciones reales, el valor del VAN calculado por este procedimiento coincide con el método clásico de descuento de flujos de caja.

Es importante señala que;

- $E_0^1$  es igual a  $V_0^1$ , por tanto igual a 18.
- $E_0^{-1}$  es igual a  $V_0^{-1}$ , por tanto igual a 6.

Así el valor actual es igual a;

$$E_0 = \frac{(p * E_0^1) + ((1 - p) * E_0^{-1})}{1 + r_f} = \frac{0,4 * 18 + 0,6 * 6}{1 + 0,08} = 10$$

El valor actual es el mismo tanto si lo calculamos con las probabilidades subjetivas asociadas (50% de alza o descenso de los precios) y con una tasa de descuento acorde al riesgo (el 20%), como si lo obtenemos a través de unas probabilidades neutrales al riesgo (40% y 60%, respectivamente, para el alza y el descenso) y con un tipo de descuento libre de riesgo (8%). Estas probabilidades neutrales al riesgo son las que a partir de ahora utilizaremos al estimar el valor de las diversas opciones reales.

Pasamos así a analizar la valoración de diversas opciones reales que pueden encontrarse en los proyectos de valoración de jugadores de fútbol, y procederemos a realizarlo de forma individualizada, es decir, estudiaremos cada opción como si sólo existiese esa opción real y ninguna más. De todas formas, debemos ser conscientes que en el mundo real de los jugadores de fútbol pueden desarrollarse varias y diversas opciones reales simultáneamente, por lo que en caso de ser capaces de valorarlas de forma individualizadas podríamos estimar su valor conjunto, siendo necesarios seguramente algunos pequeños ajustes, pero éste no es el objeto principal del presente trabajo.

#### *- La opción de diferir la inversión en un jugador*

La posesión de un derecho temporal sobre un jugador de fútbol proporciona la posibilidad de diferir el proyecto de inversión durante un periodo temporal, que en nuestro

caso podemos asumir como hipótesis inicial un año con objeto de reducir la incertidumbre sobre el comportamiento del jugador en el futuro próximo. En este sentido, si el precio del jugador aumenta suficientemente a lo largo del año, al final del mismo la directiva procederá a invertir  $I_1$  ejerciendo su opción de compra.

Así debemos calcular cual es el valor del jugador un instante antes de expirar su derecho, siendo éste igual a:

$$E_0^1 = \text{Max} ( V_0^1 - I_1; 0 )$$

Podemos señalar que la *opción de diferir* es similar a una opción de compra americana sobre el valor actualizado de los flujos de caja esperados del proyecto ( $V_0^1$ ) y cuyo precio de ejercicio es  $I_1$ . Debido a que la realización anticipada del proyecto implica renunciar a la opción de diferirlo, el valor de ésta última actúa como un coste de oportunidad, justificando la realización del proyecto sólo cuando el valor actual de los flujos de caja excede del valor actual del desembolso inicial por una cantidad importante (cantidad que representa el valor de la opción de diferir).

Sea  $I_1$  igual a  $10,5 \times 1,08 = 11,34$  millones de dólares, mientras que los valores actuales del proyecto dentro de un año, en el caso de neutralidad al riesgo, se calculan en base a la fórmula anterior, esto es:

$$E_0^1 = \text{Max} ( V_0^1 - I_1 ; 0 ) = \text{Max} ( 18 - 11,34 ; 0 ) = 6,66 \text{ millones de dólares.}$$

$$E_0^{-1} = \text{Max} ( V_0^{-1} - I_1 ; 0 ) = \text{Max} ( 6 - 11,34 ; 0 ) = 0 \text{ millones de dólares.}$$

El valor total del proyecto, opción de diferir incluida, se calcula a través de la ecuación anterior descrita:

$$E_0 = \frac{(p * E_0^1) + ((1 - p) * E_0^{-1})}{1 + r_c} = \frac{0,4 * 6,66 + 0,6 * 0}{1 + 0,08} = \frac{2,664}{1,08} = 2,466$$

Por tanto, si lo que queremos es conocer el valor de la opción de diferir el proyecto no tendríamos más que restarle a su valor total, el VAN básico, esto es;

Valor de la opción de diferir = VAN total del proyecto – VAN básico =  $2,466 - (-0,5)$  = 2,966 millones de dólares.

Como el valor actual de los flujos de caja esperados es de 10 millones de dólares, quiere decir que el valor de la opción de diferir es igual al 29,66 % del valor de dichos flujos.

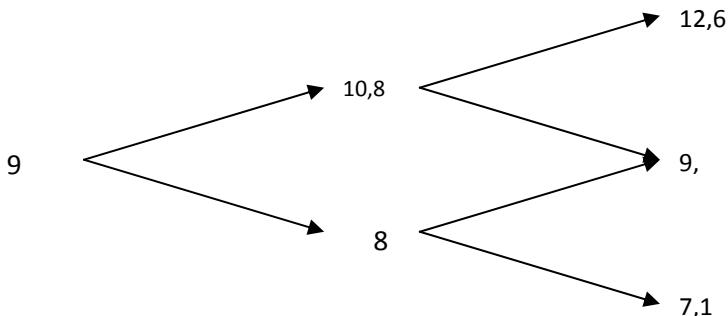
**- La opción de cerrar definitivamente las operaciones**

Los administradores son conscientes que en el caso de perder la categoría, el club de fútbol no debería incurrir en costes fijos exagerados, lo que aconseja en innumerables ocasiones la venta de algunos jugadores. Esto es, la directiva tiene una opción para abandonar el proyecto a cambio de su valor. Dicha opción de venta sobre el valor actual del proyecto (VA) es de tipo americano, cuyo precio de ejercicio es el valor residual o el de la mejor alternativa posible (VR), y capacita a la directiva a recibir:

$$VA + \text{Máx } [VR - VA; 0] = \text{Máx } [VA ; VR]$$

Así, supongamos que el valor residual de un jugador de fútbol profesional (o el de su mejor alternativa) se distribuye según el esquema temporal mostrado en la siguiente figura.

**FIGURA N° 2**



En la figura N° 2 se puede observar como el valor residual actual ( $VR_0 = 9$  millones) es inferior al valor actual del proyecto ( $VA_0 = 10$  millones), puesto que si esto no fuese así la directiva habría optado directamente por no acometer éste último; además tiene la misma tasa de rendimiento interno que el proyecto (20%). Por tanto, el valor del proyecto para los accionistas será:

$$E_0^1 = \text{Máx } [VA_0^1 ; VR_0^1] = \text{Máx } [18 ; 10] = 18 \text{ (continuar)}$$

$$E-1 = \text{Máx } [VA_{1-} ; VR_{1-}] = \text{Máx } [6 ; 8] = 8 \text{ (abandonar)}$$

El valor del proyecto, opción de abandono incluida, será:

$$E_0^C = \frac{(p * E_0^1) + ((1 - p) * E_0^{-1})}{1 + rf} - I_0 = \frac{(0,4 * 18) + (0,6 * 8)}{1 + 0,08} - 10,5 = 0,61$$

millones de dólares.

Por tanto, el valor de la opción de abandonar totalmente la producción sería igual a:

Opción de cerrar = Valor total - VAN básico = 0,611 - (- 0,5) = 1,11 millones de dólares.

De hecho, la principal razón de racionar el dinero invertido a través de su reparto por etapas es precisamente el mantenimiento de la opción de abandono.

El valor de la opción de abandono aumentará:

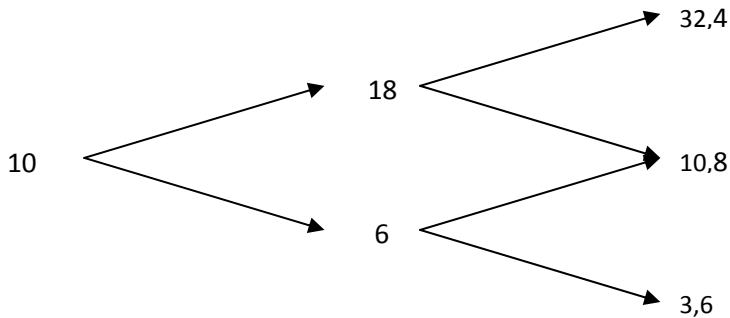
- a) cuanto mayor sea la incertidumbre sobre el valor futuro del jugador.
- b) cuanto mayor sea la cantidad de tiempo de que se dispone para ejercer dicha opción;
- c) cuanto mayor sea la relación entre el valor de abandono del jugador (su valor de liquidación) respecto de su valor continuado (valor actual de los flujos de caja libres restantes menos la inversión adicional a realizar).

#### *- El caso de dos períodos; la generalización de opciones*

La valoración de los jugadores no sólo se limita al próximo período, sino que se puede extrapolar a períodos posteriores. Así, para calcular el valor del proyecto al final del año 1 es necesario recordar que el valor actual del mismo en dicho instante podría ser o bien  $VA_0^1 = 18$  millones, o bien  $VA_0^{-1} = 6$  millones según que las cosas fuesen bien o mal, respectivamente.

Si observamos el factor de crecimiento del valor del proyecto es del 1,8 y el de decrecimiento es del 0,6 tal y como aparece en la siguiente figura;

**FIGURA N° 3**



En el caso de que las condiciones sean optimistas el  $VA_0^{11} = VA_0^{-1} * 1,8 = 32,4$  millones, si son intermedias el  $VA_0^{1-1} = VA_0^{-1} * 0,6 = 10,8$  millones, mientras que si fuesen pesimistas  $VA_0^{-1-1} = VA_0^{-1} * 0,6 = 3,6$  millones. Por tanto, los posibles valores del jugador al final del año 2, con la posibilidad de abandonarlo totalmente, serían:

$$E_0^{11} = \text{Máx } [VA_0^{11}; VR_0^{11}] = \text{Máx } [32,4; 12,96] = 32,4 \text{ millones (continuar)}$$

$$E_0^{1-1} = \text{Máx } [VA_0^{1-1}; VR_0^{1-1}] = \text{Máx } [10,8; 9,6] = 10,8 \text{ millones (continuar)}$$

$$E_0^{-1-1} = \text{Máx } [VA_0^{-1-1}; VR_0^{-1-1}] = \text{Máx } [3,6; 7,11] = 7,11 \text{ millones (abandonar)}$$

Con estos datos se puede calcular el valor del jugador al final del año 1;

a) si las condiciones son optimistas:

$$E_1^1 = \frac{(p * E_2^{11}) + ((1-p) * E_2^{1-1})}{1 + r_f} = \frac{(0,4 * 32,4) + (0,6 * 10,8)}{1 + 0,08} = 18 \text{ millones}$$

b) si son pesimistas:

$$\frac{E_2^{1-1}}{1 + r_f} + ((1-p) * E_2^{-1-1}) = \frac{(0,4 * 10,8) + (0,6 * 7,11)}{1 + 0,08} = 7,95 \text{ millones}$$

Por tanto, el valor del proyecto, opción de abandono incluida, será igual a;

$$E_0 = \frac{(p * E_1^1) + ((1-p) * E_1^{-1})}{1 + r_f} - I_0 = \frac{(0,4 * 18) + (0,6 * 7,95)}{1 + 0,08} - 10,5 = 0,583 \text{ millones de dólares}$$

Finalmente, el valor de la opción de abandonar totalmente el jugador será igual a:

Opción de cerrar = Valor total - VAN básico = 0,583 - (- 0,5) = 1,083 millones de dólares.

Los problemas que nos plantea este modelo general es el cálculo y la dinámica de los flujos de caja, así como el momento en el que se producen los mismos. Es por ello que creemos necesario plantear algún tipo de modelo que nos permita valorar con cierto grado de rigor el valor de los derechos de los jugadores generados a través de la cantera, objeto principal de nuestro trabajo. Esto no es más que valorar otro tipo distinto de opciones a las anteriormente planteadas, es una opción de crecimiento, discriminando las distintas fases hasta incorporarse bien al primer equipo profesional de la primera división, o bien sea vendido a otro equipo y se convierta en profesional.

### **Valoración mediante modelos de opciones reales: el valor de los derechos de los jugadores internamente generados**

El valor de un futbolista internamente generado o de “cantera” viene dado por la suma de dos componentes:

- Valor generado por merchandising y por taquillaje.
- Valor de mercado del jugador.

#### **1. Valor generado por “merchandising”**

Estimamos que los ingresos del “merchandising” pueden seguir la siguiente ecuación estocástica diferencial:

$$\frac{dR_t}{R_t} = \mu_t dt + \sigma_t dz_1 \quad (1)$$

siendo ( $R_t$ ) la variable ingresos para un momento “t”, donde la tendencia ( $\mu_t$ ) es la tasa esperada de crecimiento de los ingresos generados por el jugador, que sigue un proceso de reversión a la media en el largo plazo ( $\bar{\mu}$ ), y ( $\sigma_t$ ) es la volatilidad de la tasa de crecimiento de los ingresos en un momento “t”. La variable ( $z_1$ ) incorpora el componente aleatorio, y es de naturaleza estocástica siguiendo una distribución normal. En definitiva es un proceso de difusión browniano que tiene reversión a la media.

Así, la variación de la tendencia  $\mu_t$  sigue el siguiente proceso:

$$d\mu_t = k(\bar{\mu} - \mu_t)dt + \eta_t dz_2 \quad (2)$$

donde ( $\eta_t$ ) es la volatilidad de las tasas de crecimiento esperadas de los ingresos, y ( $k$ ) indica la velocidad a la que se espera que el crecimiento de los ingresos converja a su promedio en el largo plazo.

Los cambios no esperados en los ingresos se asume que convergerán a un nivel racional ó normal del mercado del “merchandising”, es decir, supondremos que convergerán al crecimiento medio de los ingresos obtenidos por el conjunto de clubes que compiten en dicha liga, siendo viable contemplar la posibilidad de que se tenga en cuenta otras ligas tales como la “Champion League”, etc... Así la variación de la volatilidad ( $\sigma_t$ ) sigue el siguiente proceso:

$$d\sigma_t = k_1(\bar{\sigma} - \sigma_t)dt \quad (3)$$

Siendo ( $\eta_t$ ) la variación de la volatilidad de las tasas de crecimiento esperadas de los ingresos

$$d\eta_t = -k_2 \eta_t dt \quad (4)$$

los cambios no esperados en la tasa de crecimiento de los ingresos y en la tendencia pueden estar correlacionados según:

$$dz_1 dz_2 = \rho dt \quad (5)$$

Los flujos de caja generados por el jugador, netos de impuestos, vienen dados por  $Y_t$  :

$$Y_t = (R_t - Cost_t)(1 - \tau_c) \quad (6)$$

donde ( $Cost_t$ ) es el coste del “merchandising” y ( $\tau_c$ ) es la tasa efectiva de impuesto a las sociedades.

Nos faltaría modelizar el comportamiento de los ingresos imputables a cada jugador, lo que nos permitiría señalar que el valor final del jugador en cuanto estos conceptos es igual a;

Valor por flujo generado = Valor merchandising + Valor por ingresos computables del estadio que se atribuye a cada jugador siempre después de impuestos.

Lo más sencillo consiste en atribuir a cada uno de los jugadores un porcentaje sobre los ingresos computables asumiendo un valor medio, que perfectamente puede ser como dato inicial el valor de la temporada anterior.

Piénsese que la distribución del coste de cada jugador, en un momento inicial, en el momento del fichaje o de negociar su ficha viene dado por lo que sea capaz de generar dicho jugador más un margen, que por sencillez plantearemos que sea constante para el total de los jugadores generados internamente. En cualquier caso sería posible efectuar un proceso discriminatorio.

Así el coste salarial al inicio de un ejercicio económico se distribuirá en términos de peso en base al criterio seleccionado, el cual luego puede tener un comportamiento dispar respecto al teórico, generando pérdidas ó plusvalías en función de la evolución de las variables básicas.

$$\text{Jugador}_t = w * (\text{Merchandising}_t) + (1-w) * (\text{Taquillaje}_t) \quad (7)$$

El Merchandising, si recordamos, viene dado por la fórmula anterior, téngase en cuenta que los contratos pueden ser plurianuales lo cual da más estabilidad a ese componente y además reporta un mayor peso sobre el total de ingresos de los clubs, tal y como se desprende de las cuentas anuales de los principales clubes de nuestro país.

El mayor problema que tenemos es el de cómo podemos modelizar los ingresos por taquilla.

En nuestra opinión sería más sencillo, y se podría hacer un mejor seguimiento, a través de algún tipo de método de la varianza, y para ello utilizaremos el trabajo de Engle, Lilien y Robins los cuales extienden el modelo arch básico haciendo que la media dependa de los movimientos de la varianza. Esta clase de modelos, llamados arch-m, estudian particularmente, en su origen, los mercados de activos, pero sirven de igual forma para valorar el comportamiento de los ingresos por taquilla. La idea fundamental de estos activos es que los accionistas, en este caso los gestores del club, adversos al riesgo de posibles desviaciones sobre la media de los ingresos por taquilla, requieren una compensación para retener un activo con riesgo, esto es un jugador con potencial, así el flujo de ingresos por taquilla, semana a semana ó con periodicidad

bisemanal podrá ser modelizado. Dado que el riesgo de un activo puede ser medido a través de su varianza, podremos incrementar la prima de riesgo en función de la varianza condicional del rendimiento.

Con el planteamiento expuesto podemos formular los ingresos por taquilla como el exceso sobre el rendimiento normal. Por ello tenemos que;

$$y_t = \mu_t + \varepsilon_t \quad (8)$$

donde:

$y_t$  = es el rendimiento en exceso del activo que se pretende retener, en este caso el jugador de fútbol.

$\mu_t$  = es el premio al riesgo necesario por retener dicho jugador,

$\varepsilon_t$  = es el residuo ó rendimiento no estimable del exceso del jugador.

La siguiente ecuación nos explica que el exceso de rendimiento por retener el activo debe ser igual al premio al riesgo

$$e_{t-1} * y_t = m_t \quad (9)$$

Engle, Lilien y Robins asumen que el premio al riesgo se incrementa en función de la varianza condicional de  $\varepsilon_t$ , es decir, el incremento de la varianza condicional de los rendimientos aumenta la compensación necesaria para que siga siendo lo suficientemente atractivo y permita a los inversionistas retener el activo a largo plazo. Matemáticamente, si  $\sigma_t^2$  es la varianza condicional del premio al riesgo ésta puede ser expresado como:

$$\mu_t = \beta + \delta \sigma_t^2 \quad \delta > 0 \quad (10)$$

donde  $\sigma_t^2$  es el proceso arch(q):

$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \sum_{j=1}^q \alpha_j \varepsilon_{t-j}^2 \quad (11)$$

Una generalización del modelo arch-m(q) es el modelo arch-m (p, q), que considera a la varianza condicional como un modelo garch y está dado como:

$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \sum_{j=1}^q \alpha_j \varepsilon_{t-j}^2 + \sum_{j=1}^p \beta_j \sigma_{t-j}^2 \quad (12)$$

Estas ecuaciones constituyen la idea básica del modelo arch-m. De las ecuaciones observamos que la media de  $y_t$  depende de la varianza condicional  $\sigma_t^2$ . De las dos últimas ecuaciones, notamos que la varianza condicional es un proceso arch(q) y arch(p, q), respectivamente. Si la varianza condicional es constante entonces ;

$$\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_q = 0 \quad (13)$$

Lo importante del modelo arch-m es que incorpora la varianza condicional no constante al exceso de rendimiento necesario para retener el activo a largo plazo. En el caso de la ecuación empírica del CAPM;

$$R_{it} - R_f = \beta_j (R_{mt} - R_f) + \varepsilon_t \quad (14)$$

el modelo arch-m se introduce en la variable exceso de rendimiento del mercado de la siguiente manera:

$$R_{mt} - R_f = \varphi + \sigma_t^2 \quad (15)$$

donde:

$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \sum_{j=1}^q \alpha_j \varepsilon_{t-j}^2 \quad (16)$$

o bien, donde

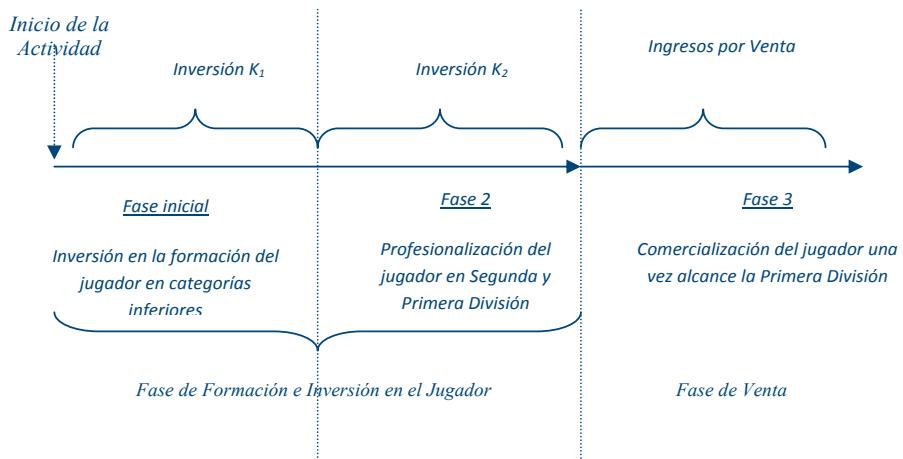
$$\sigma_t^2 = \alpha_0 + \sum_{j=1}^q \alpha_j \varepsilon_{t-j}^2 + \sum_{j=1}^p \beta_j \sigma_{j-1}^2 \quad (17)$$

El problema con el que nos encontramos es que hasta el momento no hemos tenido acceso a los datos de taquilla de los principales clubs con la periodicidad necesaria, lo que nos impide poder contrastar una mayor idoneidad o no de éste modelo para el componente de los ingresos por taquilla. De todas formas éste componente reporta un valor extremadamente pequeño sobre el total de los flujos modelizados.

## 2. El valor de mercado del jugador

En el presente trabajo estamos interesados en valorar un jugador canterano, dado que incorpora opciones reales de crecimiento. Así el esquema de trabajo para poder enfrentarnos a la valoración de un jugador de cantera es el siguiente:

**FIGURA N° 4**



El modelo desarrolla dos series de ecuaciones estocásticas, una para costes de formación del jugador y otra para flujos de caja. Los costes de formación de un jugador de fútbol siguen la ecuación estocástica que presentamos a continuación:

$$dCF = -I dt + \gamma(ICI)^{1/2} dz \quad (18)$$

donde (CF) son los costes de formación del jugador, (I) es la tasa de inversión en un jugador para un período infinitesimal (dt), ( $\gamma$ ) es la desviación típica de los cambios de los costes de formación y (dz) es un incremento en un proceso de Wiener no correlacionado con el mercado de fichajes. En la fórmula anterior vemos que el coste de formación pendiente se reduce a medida que se realizan nuevas inversiones en el jugador, dato que sigue un proceso estocástico.

Este modelo asume la hipótesis que se seguirá invirtiendo en el desarrollo del jugador hasta que éste pueda ser activado en balance, para ser vendido posteriormente en el mercado objetivo, contemplando también la posible aparición de algún hecho concreto (caso de lesión ó fracaso) que haga abortar el proyecto y se opte por el abandono del desarrollo del citado profesional. Los costes de formación en la primera fase inclu-

yen no sólo los necesarios para permitir el desarrollo del jugador, sino también cualquier otro tipo de costes necesarios para potenciar el salto de categoría profesional permitiendo activar al jugador, y así, poder ofertarlo al mercado de fichajes.

Para cada simulación, se utiliza la ecuación anterior (fase inicial y fase 2) tal y como sigue:

- a) *Fase inicial. Desarrollo del jugador.* Su ecuación en términos discretos sería igual a:

$$CF_{1,t+1} = CF_{1,t} - I_1 \Delta t + \gamma(I_1 CF_{1,t})^{1/2} \sqrt{\Delta t} \varepsilon_1 \quad (19)$$

donde ( $\Delta t$ ) es un intervalo entre t y t+1 y ( $\varepsilon$ ) se distribuye como una normal estándar (0,1). El coste de formación total para la “fase inicial” se actualiza agregándole la correspondiente inversión a lo largo del tiempo:

$$TotCost_{1,t+1} = TotCost_{1,t} + I_1 \Delta t \quad (20)$$

Al finalizar la “fase inicial” el valor  $TotCost_{1,t+1}$  nos sirve para estimar el coste de formación (CF) que permite complementar la fase 2.

$$CF_{2,\psi_1} = TotCost_{1,\psi_1} * \varpiRatio \quad (21)$$

donde ( $\varpiRatio$ ) es el ratio que representa el número de veces en términos del gasto en formación de la “fase inicial” necesario para alcanzar el mercado principal.

- b) *Fase 2. Profesionalización del jugador.* Una vez más, transformamos a tiempo discreto la ecuación de los costes de formación:

$$CF_{2,t+1} = CF_{2,t} - I_2 \Delta t + \gamma(I_2 CF_{2,t})^{1/2} \sqrt{\Delta t} \varepsilon_1 \quad (22)$$

En este parte del modelo no se consideran primas por riesgo, por lo que los costes de formación en cualquiera de las fases pueden ser descontados con la tasa libre de riesgo.

Concluido el desarrollo del modelo de costes de formación, debemos pasar a desarrollar el modelo para los flujos de caja derivados de la comercialización del jugador de fútbol, asumiendo que evolucionan según la siguiente expresión:

$$dF = \delta F dt + \nu F dx \quad (23)$$

donde ( $\delta$ ) es la tendencia de los flujos de caja, y (dx) es un incremento en un proceso de Wiener no correlacionado con el valor del jugador, pero probablemente correlacionado con el coste de completar la formación, y ( $\nu$ ) es la volatilidad de los flujos de caja en tiempo continuo. Un ( $\delta$ ) positivo indica una tendencia ascendente de los flujos de caja, mientras que un ( $\delta$ ) negativo señalaría unos flujos de caja en declive, que podrían originarse, por ejemplo, por una mayor progresión de otros jugadores de sus mismas características.

El modelo asume en el caso de los flujos de caja una prima de riesgo ( $\eta_j$ ), que se incorpora al proceso anterior:

$$dF = (\delta - \eta_j) F dt + \nu F dx \quad (24)$$

La transformación del modelo en tiempo discreto con el fin de hacerlo apto para la simulación de la “fase 2”, sería la siguiente:

$$F_{1,t+1} = F_{1,t} * e^{[(\delta_1 - \eta_j - \frac{1}{2}\nu^2)\Delta t + \nu\sqrt{\Delta t}\varepsilon_2]} \quad (25)$$

donde ( $\Delta t$ ) es el intervalo entre t y t+1, ( $\delta$ ) es la tendencia de los flujos de caja, ( $\eta$ ) es la prima de riesgo, ( $\nu$ ) es la volatilidad de los flujos de caja y ( $\varepsilon_2$ ) es una normal estándar  $N(0,1)$  correlacionada según ( $\rho$ ) con ( $\varepsilon_1$ ) definidos a través de la función de costes de formación.

Al finalizar esta primera fase, el flujo de caja inicial del mercado principal se calcula a través de:

$$F_{2,\psi_2} = F_{1,\psi_2} * \omega Ratio \quad (26)$$

donde ( $\omega Ratio$ ) es el ratio que representa el número de veces en términos de flujo de caja de la “fase inicial” necesario para alcanzar la fase 2.

Para actualizar los flujos de caja recibidos por la venta del jugador usaremos la misma formulación que la utilizada en la fase de formación e inversión, cambiando el parámetro ( $\delta_1$ ) por el parámetro ( $\delta_2$ ).

$$F_{2,t+1} = F_{2,t} * e^{[(\delta_2 - \eta_c - \frac{1}{2}\sigma^2)\Delta t + \sigma\sqrt{\Delta t}\varepsilon_2]} \quad (27)$$

El valor del proyecto se obtiene de forma clásica mediante la siguiente sustracción:

$$V = PVF - PVCF \quad (28)$$

Esto es, la diferencia entre el valor presente de los flujos positivos y el valor presente de los costes de formación del jugador. Para poder realizar una comparación se obtendrán dos valores para el proyecto: ( $V_e$ ) por la fase de formación e inversión en el jugador y ( $V_T$ ), que incluirá ambas fases. La solución al modelo de valoración deberá realizarse usando métodos numéricos a través de Montecarlo, dado que no se puede resolver de forma analítica.

### **Valor de abandono**

La posición de abandonar o no el proyecto dependerá del valor presente de los flujos de caja y costes que resten a partir de la decisión, teniendo en cuenta las dos fases, puesto que el beneficio mayor se obtiene al realizar la venta del jugador.

El presente modelo permite simular los efectos de diferentes políticas de abandono: un proyecto puede ser continuado hasta el final, abandonado cuando el VAN en un subperiodo particular ( $t$ ) se transforme en cero ( criterio tradicional) o abandonado tan pronto como la diferencia entre el valor presente de los beneficios menos un porcentaje del valor presente de los costes se transforme en 0. Para este propósito, computamos un valor de abandono usando la siguiente expresión:

$$ValorAbandono_t = PVF_t - \alpha * PVCF_t \quad (29)$$

donde  $\alpha$  es un número entre 0 y 1.

Abandonar el proyecto es una decisión definitiva que trae aparejado descartar cualquier mejora futura, y por esto se hace necesario encontrar aquella política de abandono que maximiza el valor presente del proyecto dada una serie de parámetros. Si hacemos una comparación con opciones financieras tendríamos en este caso una opción americana, con una dependencia fuerte del tiempo, que es además estocástico, no habiendo encontrando para estos casos todavía una estrategia óptima de ejercicio.

## Conclusiones

La valoración y reconocimiento en los estados financieros de los derechos de deportistas profesionales se viene revelando como un problema cotidiano si consideramos la profusión de transacciones económicas que se producen en el mercado laboral deportivo. Han sido diversos y dispares los enfoques que la doctrina ha dispensado a la cuestión aludida, sin que hasta el momento se haya realizado un estudio más profundo con técnicas actuales para calcular con la mayor objetividad posible la valoración real de los derechos de jugadores profesionales.

Después de realizar un recorrido sucinto por las propuestas internacionales sobre valoración de derechos de deportistas profesionales, y de examinar nuestra vigente normativa contable al efecto, nuestro trabajo plantea la valoración de jugadores internamente generados a través de un modelo de opciones reales, cuyo cometido básico es tener en cuenta la posibilidad de abandonar, retrasar ó ampliar el proyecto personal de un jugador de cantera, contribuyendo también a la gestión de la incertidumbre sobre la posible evolución del jugador. Esta gestión permite obtener no sólo el valor del jugador, sino también el momento óptimo de su venta, proporcionando este tipo de políticas e instrumentos una mejora en la gestión de jugadores al permitir la generación de flujos de caja positivos que pueden robustecer las arcas de los clubes.

Es a partir de aquí donde se abre una nueva línea de investigación que permitirá desarrollar nuevas técnicas que nos permitirán integrar los modelos de los conjuntos borrosos con los modelos de opciones reales sobre los cuales actualmente estamos trabajando.

## Bibliografía

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1999): *Marco Conceptual para la Información Financiera*, Documentos sobre Principios Contables, Madrid.
- BERNABÉU SÁNCHEZ, M.D. y MAZARRACÍN BORREGUERO, M.R. (2000): “Algunas consideraciones sobre el tratamiento contable de los jugadores en la industria del fútbol: la situación en España e Inglaterra”, Comunicación presentada al *IX Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*, Las Palmas de Gran Canaria.
- ENGLE, ROBERT F. ; LILIEN, DAVID y ROBINS, RUSSEL (1987), “Estimating Time Varying Risk Premia in the Term Structure, The arch-m Model”, *Econometrica* 55, marzo, pp. 391-407.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (1998): *Intangible Assets*, International Accounting Standard nº 38, Londres.
- MORROW, S. (1996): “Football Players as Human Assets. Measurement as the Critical Factor in Asset Recognition: A Case Study Investigation”, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, vol. 1, nº 1, primavera, pp. 75-97.
- ORDEN del Ministerio de Economía de 27 de junio de 2000, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, J. L., “Régimen jurídico-económico del fútbol profesional”. (2008) Texto dirigido por el autor en colaboración con expertos y profesores de la materia .Datadir
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ DE VALDERRAMA, J. L., “Las Finanzas del Mundo del Fútbol”. Deloitte and Touch. Madrid 1997 y 1999.
- SCHWARTZ, E.S. and MOON, M. (2000): “Rational Pricing of Internet Companies”, *Financial Analysts Journal*, mayo-junio, pp. 62-75
- SCHWARTZ, E.S. and GOROSTIZA, C. (2000): „Valuing of Information Technology Investments as Real Options“, *Working Paper Los Angeles University*.
- TRIGEORGIS, L. (1996): “Real Options. Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation”, *The Mit Press Cambridge*, Massachusets.

SANDRO ROSELL FELIU

Presidente del FC Barcelona



---

## SANDRO ROSELL FELIU

---

Presidente del FC Barcelona

### GESTIÓN DEL TALENTO EN EL FÚTBOL: FOOTBALL DREAMS

#### **Cómo se crea y se rellena un centro de jóvenes promesas tan emblemático como la Masía del Barça?**

No hay ningún club importante que no tenga una buena escuela de fútbol, y la del FC Barcelona está entre las mejores. Por ella se interesan constantemente entidades deportivas de todo el mundo. El modelo, sin embargo, basado en la formación integral de los jóvenes jugadores, no es fácil de reproducir fuera del FC Barcelona, pues requiere muchos recursos, tanto económicos como profesionales.

#### ***La Masia, la mejor escuela***

*La Masia*, que acaba de cumplir 30 años, es la piedra angular de todo el proyecto formativo del FC Barcelona. En Can Planes, la masía de 1702 que todos conocemos como *La Masia*, viven 60 jóvenes, que tienen entre 11 y 18 años. Un tercio son catalanes, otro tercio son españoles de fuera de Cataluña y el resto proviene del extranjero.

#### ***El scouting, selección de talentos***

Llevar una escuela de fútbol como La Masía no es nada fácil. Todo empieza con la selección de cientos de alumnos, todos aspirantes a futbolistas profesionales. Unos vienen de la mano de sus padres y a otros, sin embargo se les va a buscar. Aquí es importante el *scouting*, la labor de determinados preparadores de ver partidos de categorías más pequeñas del fútbol, sobre todo benjamines, alevines e infantiles.

### **Metodología del *scouting***

Este es un trabajo muy metódico, que requiere de estadísticas y bases de datos, una tarea, en definitiva, poco agradecida y de resultados muy inciertos.

Se han de ver decenas, cientos de partidos para descubrir un puñado de niños con cualidades destacables, susceptibles de ser desarrolladas con entrenamiento.

### **Football-Dreams**

Quizás el mayor esfuerzo realizado nunca en el terreno del *scouting* ha sido el que ha llevado a cabo el programa Football-Dreams con el apoyo de la academia Aspire, que dirige Josep Colomer, ex responsable del fútbol base del Barça.

### **El “casting” más grande de la historia**

Bonus Sports Marketing (BSM), la empresa con sede en Barcelona que tengo el privilegio de dirigir, es la encargada de gestionar todo el operativo. Gracias a nuestra experiencia y a nuestro personal cualificado, ganamos un concurso internacional para hacer posible el casting de jóvenes jugadores más grande de la historia.

Desde hace tres años, Colomer y nuestro equipo se dedican a buscar jóvenes talentos en África, América Latina y Asia. Cerca de seis mil *scouts* han visto más de 25.000 partidos en más de 700 ciudades de 16 países. En total, unos 750.000 potenciales futbolistas en Nigeria, Senegal, Kenia, Costa Rica, Tailandia, Vietnam... La lista se amplía cada año.

Los niños tienen entre 11 y 15 años y son convocados mediante la prensa local, las escuelas y los clubes deportivos de sus países. En cada región se instala un centro de pruebas. Disponemos de casi un centenar. El día señalado, los niños se organizan en equipos de once jugadores. Los partidos tienen una duración mínima de 25 minutos. Los *scouts* -hay más de 6.500- toman notas, identifican los mejores y hacen una elección para dejar sólo 50 afortunados en cada país.

Estos 50 niños son invitados a la fase final de su país, que se celebra en el estadio más grande de la capital. Es una gran fiesta que dura cuatro días. Profesionales internacionales los someten a unos entrenamientos intensivos con el objetivo de testar todo su potencial.

### **Las becas Aspire**

Al final, son elegidos los tres mejores de estos 50, tres niños de cada país, unos 39 en total, que disfrutarán de la oportunidad de ir a la academia Aspire con una beca. Estos afortunados tendrán la gran suerte de recibir una formación humana, deportiva y académica de primer nivel a la que nunca hubieran podido aspirar con los medios a su alcance.

### **La academia Aspire**

La beca de estos niños, que suelen tener unos 13 años, es de cinco años en la moderna academia Aspire, que se encuentra en Doha, la capital de Qatar, y se creó en 2004 con la voluntad de captar los mejores talentos del mundo del deporte. Es, por tanto, un paraíso para los deportistas de élite, especialmente los futbolistas jóvenes, que encuentran todas las herramientas necesarias para convertirse en grandes jugadores.

### **Primera promoción**

De la primera promoción del proyecto Football-Dreams ya han salido tres jugadores con mucha proyección. Se trata de John, portero nigeriano, y de dos prodigios de Ghana, Adama y Hamza. Los tres han sido convocados por sus selecciones y han participado en el último Mundial sub 17 de Nigeria.

### **La formación del talento**

El talento, como vemos, se puede ir a buscar a cualquier rincón del mundo. También es verdad, sin embargo, que las mejores escuelas de fútbol, como es el caso de *La Masia*, reciben muchas propuestas de padres de niños con ganas de que hagan carrera futbolística. La gran mayoría, sin embargo, no será admitida o no concluirá su formación por razones muy diversas.

En Europa y en Estados Unidos, donde las oportunidades son muchas, los jugadores tienen la suerte de poder formarse desde muy pequeños y hacerlo cerca de casa.

### **Niños con 8 años**

Con ocho años, los niños y niñas ya están en la categoría de benjamines. Muchos han jugado a la pelota con amigos y hermanos desde que tienen cuatro y cinco años. El entorno familiar, a esta edad tan joven, es esencial para que el niño vea el fútbol como un juego, una diversión.

### Niños de 10 a 12 años

Entre los 10 y los 12 años, cuando el niño o la niña juega en las categorías alevín e infantil, es cuando se puede identificar a los jugadores que destacarán si continúan trabajando. Es importante, a estas edades, trabajar mucho las habilidades técnicas y la inteligencia.

### Polivalencia

Por mucho que un jugador nazca con habilidades innatas, los mejores son los que más trabajan, los que más y mejor entrenan. Como en el fútbol hay tantas variables es imposible determinar quién llegará a triunfar.

### Con *La Masia*, el Barça obtiene un triple beneficio: deportivo, económico y social

Deportivo, porque formar jugadores siempre es mejor que ficharlos, sobre todo para un club como el Barça, con una cultura del fútbol tan determinada, donde el conjunto siempre prima sobre la individualidad. Los valores del club, del país, ayudan a formar una filosofía. Si los jugadores la comparten desde pequeños, están más integrados y entienden más los factores emocionales e ilusionantes alrededor de una institución como es el FC Barcelona.

El beneficio deportivo se incrementa cuando los jugadores de *La Masia* entran en la selección española o Argentina, como el caso del propio Messi. El reconocimiento internacional de la escuela también se revaloriza cuando jugadores como Cesc, Reina, que juegan en Inglaterra, son seleccionados por España.

### El fútbol en el mundo

En África, gran afición por el fútbol como un deporte de equipo, no como una suma de individualidades. Está llena de niños con cualidades innatas para ser buenos jugadores, no obstante, la falta absoluta de oportunidades hace que prácticamente nadie tenga opciones de acabar siendo un profesional. La subsistencia es tan prioritaria que prácticamente no deja espacio ni para los estudios ni para los deportes.

De América del Sur, especialmente de Brasil y Argentina, salen jugadores mágicos, de fantasía, con un gran dominio de la técnica y también con bastante potencia física. De Di Estefano a Higuaín, pasando por Maradona, en el caso de Argentina, y de Pelé a Ronaldinho, pasando por Romario y Rivaldo, el caso de Brasil. Su desventaja más

grande es que suelen tener un sentido individualista del juego y les cuesta mucho más que a los africanos jugar con “fair play”.

Hace 30 años, el fútbol era cosa de europeos y sudamericanos. Hoy, sin embargo, también es un deporte de africanos, asiáticos y norteamericanos. La televisión ha sido fundamental para llevar el magnetismo del fútbol en cualquier rincón del mundo. Hoy, por ejemplo, el fútbol es el deporte principal en todos los países de África. Es más, en Mali, Eritrea y Zambia tienen una proporción de jugadores similar a la de los países europeos con más afición, como España, Italia y Gran Bretaña. La proporción en todos estos países es de más de 50 jugadores por cada mil habitantes.

### **Football-Dreams y el fútbol del futuro**

La escuela que pueda formar jugadores, al margen de su origen, que combinen lo mejor de África con lo mejor de América y lo mejor de Europa, tendrá el futuro del fútbol en sus manos.

De nuevo me gustaría sacar el ejemplo de Football-Dreams porque es un proyecto sin el que no se puede entender el fútbol del futuro.

Los clubes europeos disponen de los recursos económicos y de la estructura adecuada para hacerlo, y es su responsabilidad ayudar a los jóvenes de los países en crecimiento, sean africanos, asiáticos o americanos, a sacar el máximo de sus capacidades deportivas.

El primer paso lo da Football-Dreams.



**RAMON POCH TORRES**

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras



---

# RAMON POCH TORRES

---

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras

## REFLEXIONES (DE LA A A LA ZETA) SOBRE EL IMPACTO DE LA TURBULENCIA ECONÓMICA EN EL FUTURO ESCENARIO DEPORTE-TELEVISIÓN

- a) El futuro del deporte (de masas) va íntimamente ligado a la economía de la TV.
- b) La digitalización de la TV y la globalización de los deportes (fútbol, tenis, fórmula 1, etc.), han multiplicado exponencialmente los intereses mutuos.
- c) El deporte es un filón de público y en consecuencia de ingresos para la TV.
- d) El deporte televisado pasa a tener una dimensión cada vez más universal.
- e) Los acontecimientos deportivos más retransmitidos, como las Olimpiadas, superan en número de países que están integrados en la ONU.
- f) El impacto de un anuncio en un evento deportivo cuyo resultado no es conocido de antemano, supera en más de dos veces la media de los emitidos en las programaciones ordinarias.
- g) El universo competitivo en que se mueven las cadenas de TV obliga a reducir costes, y conquistar cuotas de audiencia para incrementar los ingresos publicitarios.
- h) La rentabilización de las retransmisiones deportivas se ha potenciado últimamente con la formación de monopolios o carteles (COI, COPA DAVIS, CHAMPIONS FÓRMULA 1, SUPERBOWL, etc.) que fijan los derechos de emisión exclusiva.

- i) El deporte no puede prescindir de la TV. Sin la TV muchas competiciones no podrían realizarse.
- j) Al modelo tradicional de la economía del deporte que se basa en el abono de los socios y por extensión al público que acude al campo (en el deporte de masas), se le han añadido nuevas fuentes de ingresos, como el merchandaising y básicamente los derechos de TV.
- k) El tandem televisión-publicidad financia entre el 65 y el 90 % de los presupuestos de los principales acontecimientos deportivos del calendario internacional
- l) El tránsito de la TV que nació como un servicio público a la evolución del sector privado, potenciadas por Internet, el futuro de la web-2, las TDTs temáticas en el deporte y un largo etcétera que comprende la evolución de las TIC, crearán unas turbulencias tanto en la gestión televisiva como para el futuro de la economía del deporte, agravando el precario y tenso escenario actual.
- m) La espiral de tarifas publicitarias, la fragmentación de las cuotas de pantalla, el desarrollo de los sistemas de pago por programa visionado son, entre otros factores, las incertidumbres que acechan el futuro del deporte, ya que en estos momentos de crisis sistémica no es posible aventurar si los anunciantes -y en última instancia los consumidores- están dispuestos a seguir pagando los incrementos de las tarifas de los spots.
- n) Si nos referimos a España, un estudio de la Asociación Española de Anunciantes (AEA) estima que el fin de la publicidad en TVE supondrá que el mercado publicitario se contraerá el 26 %. Las pymes que concentran su inversión publicitaria televisiva usando las desconexiones territoriales de TVE serán las más perjudicadas.
- o) El uso de las nuevas tecnologías permite revisar la teoría de la comunicación en el campo de la publicidad, donde la creación de nuevas fórmulas se suceden sin solución de continuidad: será la comunicación integral a la carta, con programas adaptados a cada usuario en un proceso one to one producto de la segmentación y posicionamiento de la audiencia.
- p) La última revolución en Internet, la web 2.0 (personaje del año 2006 en la revista norteamericana Times al insertar en su portada un espejo, es decir: Usted), transforma el actual mundo del deporte en una nueva sociedad del conocimiento deportivo

- q) Efectos negativos en las relaciones entre deporte y TV ya existen y no hay que esperar las incertidumbres del futuro que posiblemente los incrementarán. Los deportes relegados (tenis de mesa, esgrima, judo, etc.) tropiezan con dificultades para captar fondos. Se agranda la brecha entre deportes ricos y deportes pobres y la televisión no cumple su teórico papel educativo al privilegiar el deporte-espectáculo sobre las competiciones deportivas minoritarias.
- r) Opinables operaciones político-financieras ponen en duda la existencia de una compatibilidad entre la ética deportiva y estas nuevas fórmulas mediáticas del TV.
- s) Las relaciones Deporte-TV como se están desarrollando en la actualidad no valoran suficientemente la responsabilidad social corporativa, la prevención de la corrupción, la xenofobia, discriminación de la mujer, políticas de sostenibilidad ambiental, amoralidad en las retribuciones de los jugadores estrella y un largo conjunto de prácticas y actividades responsables que deberían practicar las entidades deportivas por una parte y las televisiones (como medios de comunicación) por otra.
- t) La importancia creciente de la economía deportiva en el conjunto de la economía general de los países, con porcentajes cercanos al 3% del PIB, exige la aplicación de modelos de gestión que garanticen la eficiencia y eficacia por una parte y por otra que se eliminan o mitiguen los posibles riesgos que puede incurrir el sector.
- u) Los modelos de gestión de las entidades deportivas suelen tener en cuenta sólo tres cuentas de resultados: los deportivos y los económicos por una parte. Ambos convergen en un tercer balance: el mediático que supone mejores contratos televisivos y un incremento en los ingresos publicitarios de las televisiones por la mayor audiencia.
- v) Estos modelos deben incorporar además de los informes sobre la gestión técnico-económica, la social, la medioambiental y la de gobierno corporativo, así como la relación con los grupos de interés (stakeholders).
- x) La burbuja inmobiliaria que pinchó la pasada semana en los emiratos árabes pone de relieve la incertidumbre sistémica de futuro que afectará a los eventos deportivos a los que son tan aficionados las grandes familias emiratíes y en consecuencia la relación deporte -TV tiene una nueva turbulencia en una zona geo-política en la que los petrodólares parecían garantizar un futuro esperanzador.

- y) La dicotomía Deporte vs. TV es un planteamiento cargado de incertidumbres que tenemos que calificar como de gestión del conocimiento (deportivo-mediático) del devenir. El transcurso del tiempo nos suministrará las claves para entender- y en su caso revalidar el contenido de éstos planteamientos instalados en la filosofía de lo inacabado, como paradigma de las incertidumbres de nuestros tiempos.
- z) Como última reflexión diremos que la colaboración del deporte-televisión en el desarrollo de la humanidad debe ser el compromiso social y acortar las desigualdades existentes. Sólo así se podrá prevenir, gestionar, optimizar y mitigar el riesgo que la crisis financiera ha impactado en el mundo del deporte.

# JOSEP PONS (CHAIRMAN)

Presidente de Josep Pons Imatge



---

# JOSEP PONS (CHAIRMAN)

---

Presidente de Josep Pons Imatge

## EL RETO DEL DEPORTE FRENTE A LA INCERTIDUMBRE DEL FUTURO

### Mesa Redonda:

Participantes:

*Angel Alonso  
Enric Bañeres  
David Bernabeu  
Josep M<sup>a</sup> Coronas  
Santi Nolla  
Jose Manuel Olivan  
Rogelio Rengel  
Joan Vehils*

### Introducción

Fue un gran honor ser nombrado chairman y participar como presentador y moderador en el congreso internacional organizado por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Celebrado en Barcelona.

Una vez más debo agradecer al **Excmo. Dr. D. Jaume Gil Aluja**, presidente de la real academia española de ciencias económicas y financieras y doctor honoris causa por 23 universidades internacionales, su confianza y apoyo, que procediendo de un auténtico sabio como él, valoro en su enorme medida.

## MARKETING, FINANZAS Y GESTIÓN DEL DEPORTE

Como resumen de mis exposiciones durante las 2 mesas en las que intervine y que tuvieron una duración total de tres horas las mismas se desarrollaron en torno a los siguientes puntos que enumero de forma sintética.

1. ¿Cuál es la imagen integral que ofrecen los clubs de fútbol?
2. Tal como se gestionan los clubs de fútbol ¿se pueden salvar de la quiebra por sus propios recursos?
3. ¿Qué factores han agravado las desastrosas gestiones de los clubs y quiénes son los responsables?
4. ¿Pueden las asambleas y los organismos deportivos oficiales poner remedio a una situación tan grave de endeudamiento?
5. ¿Agrava la situación generalizada de crisis económica, la situación de los clubs?
6. ¿Por qué las directivas no aportan soluciones acertadas?
7. ¿Qué papel juegan en esta situación las televisiones?
8. ¿Existe una solución a la complicada situación originada por la ley S.A.D.?
9. ¿Cuáles son los aspectos fundamentales para salvar a los clubs de la ruina?
10. ¿Está el futuro del fútbol profesional en una liga europea unificada?

Posteriormente realizaré un resumen de la brillante exposición de los ilustres y prestigiosos participantes en las 2 mesas de debate, ellos fueron:

Mesa 1. **Sr. Josep M<sup>a</sup> Coronas.** Abogado y miembro de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras  
**Sr. Joan Vehils.** Director de Sport  
**Sr. Santi Nolla.** Director de El Mundo Deportivo  
**Sr. David Bernabeu.** Periodista de Cuatro y Canal +

Mesa 2.- **Sr. Àngel Alonso.** Comentarista de TV3  
**Sr Enric Bañeres.** Periodista de La Vanguardia  
**Sr. José Manuel Oliván.** Jefe de Deportes de Radio Marca Barcelona  
**Sr. Rogelio Rengel.** Editor de Don Balón

El gran interrogante del congreso era: presente y futuro de las entidades deportivas después de la crisis financiera.

La introducción que expuse es que las entidades deportivas, desde los clubs más representativos a los más modestos, ya adolecían de un grave problema de deficiente

gestión y de un evidente descontrol que provoca déficits constantes, que de no corregirse, sin duda, acabarán siendo propiedad de acaudalados millonarios (de alguna manera) o absorbidas por las respectivas administraciones.

Por lo tanto, la crisis financiera empeora el problema pero no es la causa. En el mundo del fútbol la gestión de imagen debe interpretarse como un concepto global, desde el presidente al último empleado. Todo lo que se hace y como se hace, los resultados tanto económicos como deportivos, y especialmente cómo se comunican estos, será lo que configure la imagen integral de un club de fútbol.

Sin duda, la imagen actual que ofrece el mundo del fútbol, tanto de sus organismos dirigentes como los propios clubs, refleja graves carencias de rigor y eficacia. Es más que evidente la falta de objetivos definidos planificados, controlados y organizados, así como la ausencia de las estructuras adecuadas, por no hablar de la falta de capacidad resolutiva.

Es curioso el hecho de que la mayoría de los máximos dirigentes de los clubs gestionen sus propias empresas con beneficios y que, sin embargo, endeuden constantemente y de forma inexplicable a las entidades que dirigen.

¿Será porque de una manera u otra consiguen no tener que responder de las deudas que han generado?

Sin duda, la ley de sociedades anónimas deportivas -como se ha visto y comprobado-, no ha conseguido imponer una gestión racional de los clubs, y evitar así su constante endeudamiento. Con todas las dudosas sombras que estos hechos proyectan.

¡Qué fácil es pagar cuatro por lo que vale dos... ¡E incluso menos! Pero a cargo del club, claro. Y que el que venga detrás, que asuma la deuda.

¿Tan difícil hubiera sido realizar una auditoría real de cada club, a través de la antigua delegación nacional de deportes, supervisada por hacienda, después del plan de saneamiento que se llevó a cabo por parte de la administración?

¿No se hubiera obligado así a los dirigentes que quieren regentar la presidencia de un club, por la relevancia social y mediática que ello representa, a que se comprometiesen y respondiesen con su dinero y patrimonio a dejar los números y patrimonio del club como estaba al entrar ellos?

Por supuesto, sin vender patrimonio alguno del club. A menos que se efectuara un referendo entre todos los socios de los clubes que no son S.A.D.

Porque también resulta muy fácil prestar dinero o conceder créditos al club y después vender patrimonio del mismo, para recuperar los préstamos, pero dejando al mismo sin propiedades para respaldar su supervivencia.

La imagen del deporte rey, que es cada vez más global y mueve más dinero, tiene amplios sectores que se creen casi todo lo que leen o escuchan. Este hecho incontestable ayuda a ciertos directivos a sostener la absurda teoría -que va como anillo al dedo a los malos gestores- de que lo único importante es que la pelotita entre. Que la gestión económica no es tan importante. Es más, que les aburre hablar de números. No se dan cuenta que con esta actitud propician el lamentable estado -salvo alguna excepción-, de sus resultados económicos, cuando no también deportivos, sociales y por supuesto patrimoniales.

Todo esto, es más que evidente para alguien que siga el día a día del mundo del fútbol. O mejor todavía, si revisan hemerotecas o los archivos de medios audiovisuales, verán lo fácil que es observar las grandes y absurdas contradicciones que se producen entre lo que expresan y lo que se acaba llevando cabo a medio y largo plazo.

Después, lo argumentan con algunas excusas fáciles. Excusas que sólo los que siguen el devenir diario con profundidad y conocimiento están capacitados para filtrar lo que es verdad de lo que no.

Es así de simple. Ellos disponen de los medios necesarios para vender muy bien sus hechos, por lamentables que estos sean. Pueden manejar los argumentos que les sean necesarios con el respectivo equipo de comunicación al servicio del club. O mejor dicho... al servicio de su equipo gestor.

Un ejemplo de lo anterior -de los muchos que podríamos exponer- es el que pregonó el presidente entrante de turno, en cuanto hay que profesionalizar el club. Algo muy habitual, en lo que en principio, todos solemos estar de acuerdo. Pero antes hay que definir unos objetivos, un plan de evolución y un desarrollo con el que los profesionales se identificarán. Un plan que se comprometerán a llevar a cabo sin las interferencias caprichosas o los frecuentes cambios injustificados de política del directivo correspondiente. Cosas que desgraciadamente, suelen suceder más que habitualmente.

Los cambios de criterio siempre suelen ser poco sólidos e incoherentes. Les pondré un ejemplo. Suele venderse bien el discurso en que se apuesta por el proyecto del fútbol base y la cantera y después resulta que se va recortando su presupuesto para fichar un montón de jugadores foráneos. Jugadores que suelen encontrarse en su fase descendente por edad y currículo, y que no mejoran en absoluto el rendimiento de los canteranos. Pero con el agravante que el coste de su ficha es muy superior.

Me pongo a disposición de los que no coincidan con este análisis para darles los ejemplos que quieran. Con nombres y apellidos.

Aunque para los que estén al día y no tengan intereses expresados, no creo que sea preciso. Pongamos un ejemplo, el Sevilla. Hace unos años tenía que descender a segunda por una mala gestión económica que le había comportado una deuda de, aproximadamente, cuarenta y ocho millones de euros. Sin embargo, posteriormente, a base de formar cantera, fichar barato y bien, y vender muy caro, han conseguido eliminar esta enorme deuda. Sin duda, Monchi tiene mucho que ver en estos resultados.

¿Cómo es posible la enorme cantidad y coste de estructura de altos empleados de clubes modestos, con déficits anuales impensables en cualquier empresa privada?

Realmente, ¿cómo es posible, cuando la mayoría de ellos están casi siempre limitados y condicionados por las intervenciones del directivo responsable?

Un directivo, por cierto, que en muchos casos condiciona las decisiones en función de los índices de popularidad o influidos por el último que les habla. O cuando no, por intereses personales.

Todo esto, aunque no lo parezca, es la base sólida de una buena gestión de imagen. Una gestión que por supuesto debe saber venderse adecuadamente a través de los medios de comunicación. Los *mass media* son el máximo poder de proyección y de incidencia en los mercados de la imagen que se proyecta.

Hoy en día parece ser que para los aficionados al fútbol no hace falta que sean expertos. Se puede recordar a unos cuantos presidentes que han gestionado muy mal su club, pero que han sabido maquillar su trabajo y venderlo bien. Incluso, en algunos casos, su imagen ha salido reforzada. Existen unos cuantos ejemplos, tal vez demasiados, de estos directivos que han sido proyectados a cargos superiores en el ámbito económico y social.

Y en cambio, otros que han sido excelentes gestores de su club, aumentando los gráficos de manera impresionante desde su llegada hasta su salida, no han corrido la misma suerte.

Los segundos han tenido que soportar amplias críticas a su labor, porque quizá dedicaron todo su tiempo a la gestión económica, deportiva, social y patrimonial, en vez de dedicar el tiempo y la eficiencia de su excelente gestión, al hecho de vender bien lo que hacían.

En este sentido, la imagen que proyectan los organismos federativos, comités y colegios, no es precisamente un ejemplo de eficiencia y seriedad. Más bien todo lo contrario. Los estatutos electorales y las normas de designación, así como las sanciones del comité de competición pocas veces han superado las pruebas de nivel correspondiente.

No hace falta mucha memoria para recordar las no muy lejanas y bochornosas elecciones de las federaciones. Si estos organismos, junto a un colegio de árbitros, que es criticado y cuestionado a diario, son los que rigen el mundo del fútbol español, deduzcan la imagen resultante. Lamentable.

Pensemos que cada club de fútbol tiene unas características y circunstancias socio políticas, culturales y económicas peculiares. Aparte de su propio historial deportivo, que define su proyección y valoración de imagen actual. Sería necesario que todos estos aspectos fueran revisados para confeccionar una lectura de proyección positiva, a partir de la cual resultará el plan de desarrollo con el consiguiente proyecto.

El talento, la eficiencia en su gestión y la honestidad con la que la lleven a cabo sus dirigentes, serán el factor decisivo para conseguir el nivel deseado para el club.

Cierto es que la ubicación del club, dependiente de la sociedad y sumados a los factores socio políticos, económicos y culturales, ofrece al mismo tiempo ventajas y desventajas. Pero la historia nos demuestra claramente cómo clubs que eran punteros en ciertos momentos en la misma ciudad, se han dispersado en la mediocridad. Mientras, otros, que eran los más modestos, han conseguido magníficos resultados gracias a sus gestores. Sobre esto, existen numerosas evidencias que no es necesario mencionar y que seguramente ya las tienen en sus cabezas: Sevilla, D. Coruña, Villarreal, Getafe, Juventut de Badalona, etc....

Es fácilmente constatable observar cómo ciudades en las que conviven clubs con parécida antigüedad, estos han obtenido resultados completamente dispares, según la gestión de sus directivos. Lo demás, a mi entender, son excusas de mal pagador.

El Deportivo de La Coruña, ciudad de apenas 250.000 habitantes, o el Villareal, con un número todavía inferior de población (47.730 habitantes), son dos claros ejemplos de que gestionando bien estos factores, se puede superar este hándicap.

El mundo del fútbol tiene tanto gancho, atrae tanto al público en general, que es denominado el deporte rey. De manera que, con no demasiada imaginación y cierto conocimiento de la gestión, se podrían generar excelentes resultados.

Tengo muy claro que la mejor imagen es ser sólido y duradero. Todo lo contrario, en cambio, es una imagen artificial, ficticia y magníficamente disimulada, por unos hábiles ingenieros del maquillaje de la gestión y la comunicación.

### **La planificación deportiva**

por lo tanto, lo más importante es una excelente gestión, definida e inmune a los primeros resultados adversos, ya que si la planificación es sólida y acertada, que nadie dude de que los éxitos llegaran siempre. Aunque puedan ser a medio o largo plazo. Algo, ciertamente, peligroso si no hay tranquilidad y paciencia en el entorno.

Me parece un recurso pueril y banal, -pero muy acorde con el simple y superficial lenguaje de los sectores futbolísticos-, el pretexto vacío de contenido de “la pelotita”.

“la pelotita”, sin duda, no tan solo entrará más, si usted dispone de los mejores jugadores según su proyecto, sino que los mismos evitarán que entre en su portería. Y esto tan simple, equivale a más victorias, menos derrotas, más prestigio y en definitiva, una mejor imagen.

Si se gestiona bien, tendremos más recursos para fichar a los buenos jugadores. Se les puede mantener con mayores posibilidades sin que acaben descompensando el presupuesto. Saber gestionar deportivamente como han hecho Moggi en la Juventus, Braida en el Milán, corvino en el Lecce, Frank Arnesen ahora en el Chelsea, Llaneza en el Villareal, Monchi en el Sevilla, Félix Carnero en el Celta o Xavier Subirats en el Valencia.

Todos ellos son algunos de los ejemplos de gestores deportivos de clubs con características bien diferentes, pero con algo en común: una gestión deportiva coherente de un excelente director deportivo.

Es más que preocupante constatar cómo la inmensa mayoría de equipos no tienen controladores permanentes en las respectivas selecciones regionales y estatales inferiores. A veces, ni en las fases finales. Prefieren al jugador consagrado y pagar, a través de sus representantes -los cuales hacen muy bien su trabajo-, cifras desproporcionadas. ¿Por qué será?

A Motta le fichó Serra Ferrer prácticamente sin coste alguno, para el fútbol club Barcelona, cuando era juvenil. Lo mismo ha sucedido con Cesc Fabregas con el Arsenal o Gerard Piqué para el Manchester, a quien hubo que recomprar. Kameni lo fichó N'Kono para el Espanyol. Y Messi fue fichado para el Barça por Rexach. Todos ellos son ejemplos de cómo se puede fichar barato y bien.

La pregunta que surge es: ¿no interesa por ser fichajes demasiado baratos que no proporcionan las comisiones correspondientes?

Que cada cual emita su opinión.

La falta de estructura y cuidado de las respectivas fábricas de jugadores cantera, acaba teniendo consecuencias. Algunos de los que tanto presumen de ella, acaban fichando foráneos mucho más gravosos que los propios canteranos y menos comprometidos.

Además, esos jugadores foráneos traspasados a un precio muy alto, salvo muy escasas ocasiones, son adquiridos debidos a la falta de planificación y como recurso de urgencia ante carencias deportivas generadas por la falta de organización en el fútbol base.

Resulta inadmisible que, los poderosos equipos de primera división, no dispongan de un equipo filial en la segunda, a una categoría necesaria para rodar a los más jóvenes, adaptar a los nuevos y recuperar a los lesionados.

La cantera bien trabajada siempre es muy rentable. Quien diga lo contrario miente. Se puede demostrar fácilmente con muchísimos ejemplos. El presupuesto medio anual para trabajarla bien es de tres millones de euros. La única excepción es el Real Madrid o el Fútbol Club Barcelona, que doblarán dicho presupuesto.

Sólo con la venta de los jugadores que no sirvan para el primer equipo, se ha demostrado que se puede autofinanciar. Y contando siempre con las posibilidades reales de los grandes jugadores que surgen, los: Casillas, Puyol, Iniesta, Xavi, Oleguer, Mata, Arbeloa, Reyes, Sergio Ramos, Piqué, Fábregas, Busquets, Bojan, Pedro, Negredo, etc...

Quince millones de euros pagó el Arsenal por Reyes. Doce millones de euros pagó el Atlético Madrid - o al menos se publicó -, por Lardín, hace ya un montón de años. Y el deportivo llegó a desembolsar nueve millones de euros por Sergio. ¿Cuánto cuesta ahora Fernando Torres? Fíjense: sólo con su traspaso, se equilibrarían años de su presupuesto, aparte lo que reportaría otras ventas de jugadores a inferior coste.

Estos son solo algunos ejemplos que expongo.

Demasiado fácil... ¿o tal vez es que falta visión o conocimiento del tema?

En general, se observa que mucha gente se instala en el mundo del fútbol y que demuestra no conocerlo. Simplemente, se limita a utilizarlo como catapulta de proyección y relevancia, e incluso para conseguir contactos de negocios.

Les sobra afán de protagonismo, pero claro, queda muy bien la fotografía al lado del fichaje de turno. Una estrella que le iluminará a él, pero que por supuesto pagará el club. Un fichaje que además acabará creando agravios comparativos y económicos con los gallitos del vestuario respectivo.

Fichar foráneos, sí, pero cuando son jóvenes promesas de gran proyección y jóvenes, sabiendo cómo son y cómo se comportan.

Las estrellas contrastadas de primera magnitud sólo son un privilegio al alcance de los más poderosos. Se pueden fichar siempre que los clubs dispongan de recursos y encaren en la planificación deportiva y también en la global del club.

Aunque estos fichajes, y la historia lo demuestra claramente, sólo son rentables -en los mejores casos que se adaptan- los primeros años. Luego suelen relajarse, conscientemente o no. Existen tantos ejemplos, que no evito mencionar porque son la inmensa mayoría los que responden a este perfil de rendimiento: Johan Cruyff, Schuster, Romario, Rivaldo, Figo en el Madrid. El club que lo hace mejor, de una manera más inteligente, es la Juventus de Moggi -lástima del descenso-. Compra bien y vende mejor. Saben detectar el menor signo de autocoplacencia o falta de espíritu de super-

ración del jugador para ponerlo en el mercado. El Sevilla y el Villarreal, con el arsenal, son otros buenos ejemplos.

La gestión deportiva es trascendental en un club. Decía Minguella -sin duda una de las personas que mejor conoce el fútbol en todos sus ángulos-, que ha ofrecido muchos jugadores dentro de estas coordenadas. La lista sería interminable. Conozco a José María y su trayectoria desde hace muchos años, y lo que les expongo es la auténtica verdad. Se ha cansado de ofrecer promesas a coste cero o irrisorio, que no han sido aceptados pero que con el tiempo han acabado costando miles de millones. Él trajo al Barça a Maradona, Rivaldo, Romario, Messi, Stoichkov, y ofreció a Ronaldinho muy barato. ¿Cuántos balones de oro?

Un ejemplo flagrante: a la junta de Joan Gaspart le ofrecía a Toldo, Lucio, Deco y Makaay -según ha expuesto en algunos programas de radio y televisión- por unos 24 millones de euros. Una auténtica columna vertebral de superlujo. Sin embargo, aquella junta directiva optó por fichar a Giovanni, que, según se publicó, salió por el mismo coste que los cuatro citados.

Es que una cosa es asesorar y otra que te hagan caso. Desgraciadamente siempre es el club el que paga el error. En el caso del fútbol, siempre paga el socio.

Es curioso lo complejo que resulta el saber quién ficha a los jugadores. Sólo cuando han dado un gran rendimiento, salen los personajes de turno diciendo “a este lo he traído yo”. Pero, eso sí, silenciando los muchos fracasos que han tenido, incluso algunos a golpe de talonario.

Josep Maria Minguella, que fue el descubridor y el que trajo a Diego Armando Maradona al Barcelona (y que lo podía haber traído por una cantidad irrisoria cuando era un juvenil), ofreció posteriormente a Ronaldinho en condiciones parecidas.

Y sucedió exactamente lo mismo. Los sabios de turno dijeron no. Esto es lo que marca la diferencia. Fíjense ustedes los miles de millones que se ahorra un club solo por el hecho de si ficha bien o no.

Otro ejemplo de un hombre con una visión futbolística increíble es Martínez Vilaseca, técnico del fútbol club Barcelona. Existe un listado enorme de jugadores que él descubrió en su fase juvenil y sobre los que hizo el informe respectivo. Les podría dar muchos ejemplos, pero me contentaré con uno solo, que además, casualmente me

comentó a mi mismo posteriormente. Me refiero a Cech, portero del Chelsea, considerado como mejor portero mundial en estos momentos.

La respuesta fue también entonces negativa o inexistente.

Puyol, Bojan, Iniesta o Xavi, son también descubrimientos del visionario de Manresa.

Algo parecido sucede con el incomparable Chus Pereda, que fue uno de los mejores jugadores de nuestro fútbol y posteriormente lo ganó absolutamente todo, como seleccionador juvenil.

¡Qué lujo en el mundo del fútbol contar con un hombre con su ojo clínico para descubrir nuevos valores!

Para mí es, sin duda, una de las personas que más visión futbolística ha tenido tras colgar las botas. Pero es que Chus tiene un defecto, es un hombre honrado a Carta Cabal, una persona que siempre va de frente. Y esto parece ser incompatible con el mundo del fútbol. Chus, en sus entornos respectivos, en los cuales a veces he sido testigo personal, recomendó siendo juveniles nada menos que a jugadores de la talla de Buffon, Zidane, Nedved, Thuram, Shevchenko. E incluso a Figo, entre otros muchos.

Respuesta: ni caso.

Y ahí lo tienen, sin aprovechar su talento para el descubrimiento de nuevos valores.

¿Será que Chus hace las cosas demasiado fáciles, y por lo tanto, demasiado baratas? Es tan solo una pregunta o es que dice siempre lo que piensa y ya saben el dicho: “¡Quien dice lo que piensa es que no piensa lo que dice!”

La clave de la gestión deportiva de un club debería ser siempre fichar bien y barato, a través de los técnicos que tienen ese ojo futbolístico. Los fichajes a golpe de talonario, sólo deben realizarse de forma excepcional. Es decir, en el caso de que se dispongan de estos recursos y, repito, si se sabe comprar a tiempo, a buen precio y conociendo muy bien el perfil de madurez del jugador.

En este sentido, a los clubs modestos no les quedará más remedio que agudizar mucho más el ojo a la hora de descubrir los cracks, antes de que éstos se encarezcan. Por

ejemplo, Monchi en el Sevilla, con los descubrimientos de Alves, Baptista, Reyes, Sergio Ramos, etc. Que costaron los cuatro solo 3 millones de euros y el Sevilla los vendió por 100. Eso es ojo clínico.

Resulta muy difícil de entender que no se siga el magnífico ejemplo del fútbol francés, que sin duda tienen los mejores laboratorios escuela que existen. Sólo hay que observar los resultados conseguidos por su selección nacional, sin ser la liga más competitiva de Europa. Sin embargo, todos sus clubs juegan de memoria, con unas estrategias tácticas muy definidas, creando escuela y fomentando el fútbol base. Todos sus jugadores saben dónde está cualquier componente del equipo, o el espacio libre donde situar el balón antes de que aparezca el jugador de la zona correspondiente. Y toda esa base, conseguida con unos presupuestos, traspasos y fichas de jugadores, muy inferiores a los de sus colegas de las ligas italianas, española o inglesa.

Su definición del juego se trazaría con dos elementos: unos patrones tácticos muy trabajados y una fuerte mentalidad de equipo. Uniendo ambas cosas consiguen un fútbol total de ataque, pero sin olvidar su zona cuando pierden la pelota. Entonces, todos salen a defender siguiendo un orden táctico preestablecido. A todo ello suman un trabajo físico bien desarrollado y una mentalización muy trabajada. Pregunten ustedes cuánto tiempo dedican a la formación, información, mentalización y entreno... Y luego compárenlos con los del fútbol español. Excepto un club, el mejor del mundo que debe a un trabajo y a una filosofía efectuada en la masía desde hace 32 años, sus éxitos actuales, el Fútbol Club Barcelona.

¡Quedarán asombrados!

Otra característica de los clubs franceses, es que trabajan el fútbol de cantera con la vista abierta al exterior y con preferencia en los países menos desarrollados económicamente del África francófona.

Lugares en los que surgen o provienen los talentos que primero captan y luego forman, para acabar puliéndolos hasta transformarlos en los Thuram, Zidane, Desailly, Thierry Henry, que tanta gloria les han dado a los tricolores.

Que un club de primera no controle estos sectores futbolísticos, significa renunciar a una evidente y potencial oportunidad de captación de excelentes valores futbolísticos.

Resulta difícil de entender lo poco o nada que se controla el carácter y no se potencian los aspectos débiles de los jugadores que se fichan para la alta competición.

¿Cuántos talentos no han soportado la presión y el rigor que exige el fútbol profesional, perdiéndose por su inmadurez para el mundo del fútbol?

En este sentido faltan los tutores, asesores, formadores, o el *coach* -diganle como quieran-, que fuera del terreno deportivo pueda asesorar, formar, comprometer y ayudar al jugador. Alguien que les ayude a desarrollar su plan de carrera sin malas influencias y otros aspectos, que lo desvíen de sus objetivos profesionales.

Ante todo, un club debe tener siempre unos objetivos claros y definidos, que se basen en una mentalidad colectiva. Una actitud global donde las reglas y objetivos estén tan definidos, que serán respetados por todos sus integrantes, desde el presidente al último empleado.

Quien no lo hace, resulta un lastre para el resto, que hay que evitar. ¡Ojo, que nadie lo confunda con dictadura!

Todo el mundo está abierto a sugerencias y propuestas que mejoren cualquier tema. Siempre se debe estar en constante y profunda evolución. Cualquier propuesta que mejore los resultados será bienvenida, reconocida y agradecida y aceptada, si es posible.

La razón permanente sólo la desean los dictadores o los acomplejados. Los líderes inteligentes siempre quieren la mejor solución, aunque la aporte la persona menos cualificada del grupo.

Reuniendo todo lo expuesto anteriormente, ya tenemos claro la importancia de una dirección deportiva experta y contrastada, con ojos clínicos para los fichajes, que está en perfecta comunión con la política y filosofía del club. Y con entrenador y equipo técnico que, por supuesto, dirigirá siempre con una mentalidad ganadora en todo momento.

Una vez tenemos comprometidos a todos los estamentos del club, con sus objetivos y presupuestos, aseguremos el proyecto con contratos bien hechos. Contratos que tengan las respectivas cláusulas para blindar a cualquier circunstancia que exponga a los gestores del club a perder a jugadores. Desgraciadamente a veces sucede que se

han formalizado ciertos contratos a jugadores, que no han sabido defender los intereses del club respectivo. Por tanto, son contratos mal hechos.

Si deportivamente se gestiona con honestidad y coherencia, el resto es más fácil. Esta actitud potencia la imagen de marca y el prestigio del club, generando oportunidades de más ingresos, de más socios y simpatizantes. En definitiva, de “más clientes”.

### **La gestión económica**

¿Cómo es posible que estas moles de estadios donde juegan equipos de primera línea con una incidencia mediática diaria impresionante y bien ubicados, no hayan sido reconvertidos?

¿Cómo puede ser que esas enormes zonas no se aprovechen; transformándolas en zonas temáticas de ocio y diversión tanto para jóvenes como para mayores, con presencia de zonas comerciales de las mejores marcas, cines, estudios de televisión, salas de convenciones, galerías de la fama, salones virtuales de proyección deportiva, gimnasios, etc.?

¿No es poco rentable que unos espacios tan enormes y bien ubicados sólo se aprovechen tres o cuatro horas a la semana, con la enorme imagen de marca que tienen y con una proyección mediática como posee cualquier club de primera división?

Qué fácil sería llenar las gradas, -algo que se puede prever fácilmente de forma anticipada-, utilizando los espacios libres para promoción y captación de simpatizantes en colegios y organizaciones infantiles y juveniles. Incluso como regalos de promoción o descuento por compras, que se efectúen de los artículos del club.

No, no hay propuestas de este tipo. Parece existir una desidia total y prefieren no aprovechar estos enormes espacios.

¿Tal vez demasiado trabajo para el club?

Ya sé que, en principio, estos últimos aspectos parecen corresponder más al área comercial y de marketing, pero considero que están absolutamente conectados con la gestión y los resultados deportivos.

La gestión deportiva, jamás será posible ni duradera si no se gestiona bien la economía del club. A no ser que el mismo pase a ser propiedad privada de un magnate.

## EL RETO DEL DEPORTE FRENTE A LA INCERTIDUMBRE DEL FUTURO

Como sucede en el Milán de Berlusconi, el Inter de Moratti, el Manchester de Glazel o el Chelsea de Abramovich.

Salvo cuatro clubs, en España, la mala gestión deportiva ha abocado a todos los demás a convertirse en sociedades anónimas deportivas. Y eso conlleva que sus socios hayan perdido el control del club. Rápidamente, los accionistas minoritarios, quedan supeditados a los poderosos acaparadores de acciones. Estos pocos controlan y deciden lo que ellos consideran más oportuno, sin contar con la opinión a la inmensa mayoría de socios que desgraciadamente sólo poseen la minoría de acciones.

En realidad, un club de fútbol que ofrezca una imagen sólida y bien gestionada, debe ser gestionado como una empresa. Evidentemente, se habrá de tener en cuenta todos los factores y elementos diferenciadores. Un aspecto que también es necesario en todo tipo de empresas, donde primero hay que estudiar, analizar, reconocer el sector de mercado, su entorno y circunstancias para luego saberlo gestionar con inteligencia, valentía y con la diversidad que requiere.

Reitero que sólo son excusas de mal perdedor seguir utilizando aquello de si la pelota entra o no. Ya sé que el fútbol tiene unos elementos sentimentales y de pasión que no tienen otras empresas. Pero ello, en vez de presentar inconvenientes, genera unos aspectos exclusivos, que gestionados convenientemente, aportan mucho más que restan.

Al respecto cabe hacer un inciso sobre las famosas recalificaciones de los patrimonios de algunos clubes en bancarrota que, ayudados por la administración, han transformado terrenos agrícolas o de equipamientos en edificables en tiempo récord.

Pero hay que distinguir entre unas y otras recalificaciones, que siempre tienen el denominador común de paliar una situación de quiebra económica. En algunos casos, conocidos por todos, las recalificaciones han venido a premiar una política de estirar más el brazo que la manga, de dilapidar, de derrochar hasta situar al club al borde del abismo.

Entonces, las administraciones acuden solícitas a rescatar al club de sus amores, ya que necesitan tener distraída a la gente. Eso ocurría en la dictadura, pero también ocurre en la democracia y es común a todos los gobiernos.

Pero hay otras recalificaciones que han salvado al club de una comprometida situación económica y es la que se ha generado debido a que el club ha construido otras instalaciones para sustituir a las viejas, ya obsoletas e irrecuperables.

Por poner los dos ejemplos claramente:

La recalificación de los terrenos de la ciudad deportiva del Real Madrid es un monumento a la mala administración, ya que todo se gastó en pagar jugadores a precios de locura con fichas demenciales y primas alucinantes.

La recalificación de los terrenos del antiguo campo de les Corts del Barcelona sacó al club de un apuro económico porque un kilómetro más allá había construido un estadio nuevo, que es orgullo de la ciudad y que con el tiempo ha dado paso a un complejo lúdico deportivo que necesita Barcelona. Es decir, en este caso se cambiaron cromos, un estadio por otro, cuando el club era el único en el mundo que estuvo ocho años con dos instalaciones similares, aunque una de ellas obsoleta.

Y así podríamos seguir con los proyectos del Osasuna, At. Madrid, Zaragoza, etc. El español vendió Sarriá para liquidar por deuda, pero la ha aumentado enormemente. Ahora gracias, en buena parte, a los créditos oficiales ha podido construir un nuevo campo en el que se ubicaran zonas comerciales y recreativas con cuya venta se dice que podrá equilibrar la inversión. Se tendrá que demostrar, yo personalmente no lo creo.

### **Imagen y proyectos sólidos**

un club con imagen sólida debe de tener un buen proyecto de desarrollo. Un proyecto que contemple todos los aspectos variables e invariables, con las correspondientes hipótesis alternativas previstas en las áreas social, económica, patrimonial, deportiva y de comunicación. Esta última es mucho más importante de lo que parece. Por algún motivo, la mayoría los directivos lo aprenden tarde... Si es que lo consiguen algún día.

¡Sólo muy torpemente no se puede comprender su decisiva importancia!

La mejor gestión -y eso desgraciadamente ya ha ocurrido-, puede tener amplios sectores críticos que le generan opinión adversa. Sigue, que si la gestión no está bien expuesta o no se tiene una relación suficientemente buena, tanto con los medios de opinión como con las administraciones respectivas (entiéndase federaciones, colegios de árbitros, comités de competición, líderes de opinión etc.), todo su esfuerzo y buen hacer no encontrará reflejo positivo, sino todo lo contrario.

La comunicación no tan solo hay que cuidarla profundamente en su faceta externa, sino que es igual de importante cómo se desarrolla internamente. Desde el presidente

al último empleado, todos y cada uno de los integrantes del club, deben tener una misión que es necesario conocer perfectamente. Y los empleados deben asimismo estar inmediatamente informados de las variantes que la flexibilidad del buen gobierno y las circunstancias exigen.

Es evidente que un club bien gestionado está obligado a no estirar más el brazo que la manga. Nunca debe gastar lo que no puede y lo que es más preocupante, lo que no tiene. Sí, invertir con visión y conocimiento. Debe siempre pensar en la cantera y en no endeudarse.

A este respecto, quiero mencionar la horrorosa normativa que atenta contra los clubs que forman jugadores y que facilita que por muy poco o nada, pierdan el trabajo realizado en beneficio de los clubs más atractivos o poderosos. Hay que cambiar lo antes posible esta normativa que atenta de forma tan directa al trabajo de formación y la inversión en fútbol base que es donde se forman los futbolistas. Debería conseguirse una fórmula de pago que como mínimo compensara en todo momento el coste de formación y que consiguiera que las escuelas de futbolistas no representaran un déficit para el club. O sea, que el jugador o sus familiares, cargaran con los costes de la formación en caso de cambio del club y que en realidad pagaría el club fichador.

La parte más importante de gastos del club, lo configura el apartado de compra de jugadores. En algunos casos llega a sumar el ochenta por ciento de los ingresos o incluso más, cuando todos sabemos que lo adecuado sería estar, como máximo, sobre el cincuenta por ciento, en lo que influye también una reducción al máximo de los otros gastos estructurales.

A este respecto, no acabo de entender la problemática de retribuciones y exigencias de negociación constante por parte de los jugadores. Como ya propuso helenio herrera en los años cincuenta, deben existir tres o cuatro niveles de retribución. Unos parámetros que los respectivos jugadores deben ganar y mantener con su rendimiento.

En el mismo orden de cosas, la estructura de los ejecutivos, asesores y técnicos de la mayoría de los clubs es demencialmente numerosa y exageradamente costosa. En el otro polo encontramos, por ejemplo, al deportivo de Lendoiro, un club que está gestionado admirablemente por tres empleados. La entidad gallega posee una dimensión internacional como club, con los aparentes hándicaps de estar enclavado en una ciudad de 250.000 habitantes y de tener un entorno de accesibilidad nada propicio en la comunidad gallega. Lo mismo sucede con el Villareal y Getafe.

Pero la regla general es que los ejecutivos den la sensación de no saber bien a dónde van. Parecen preferir una política de contratar amigos o devolver favores. O lo que es peor, de necesitar aduladores, servidores y cabezas de turco cuando surgen las crisis, como si estos fueran los que toman la última decisión.

En general, las enormes infraestructuras de personal ejecutivo y colaboradores inmediatos de los clubs son desproporcionadas e injustificadas. Sobre todo constatando sus más que cuestionables resultados. Ejecutivos, cuya pobre gestión se agrava por el hecho de que gastan enormes cantidades en contratar agencias externas, para realizar muchos quehaceres que se podrían gestionar desde el propio club y con su propio personal. Y no, pagando enormes comisiones a intermediarios que hacen muy bien su trabajo y a otros profesionales de difícil justificación, al menos desde el punto de vista de la gestión eficaz.

Sólo desde el rigor y la austeridad precisa en el capítulo de gastos se podrá planificar un aumento de ingresos, negociando muy bien los apartados de derechos de televisión, explotación de marca en general y contabilizando los ingresos atípicos y explotación de las instalaciones expuesto anteriormente. Sin olvidar las campañas pertinentes de captación de socios, simpatizantes y venta de entradas en general.

Otro factor muy importante que ya hemos expuesto anteriormente consiste en haber sabido vender muy bien a jugadores que, por motivos diversos, han entrado en una fase de relajación o autocomplacencia y que no son rentables al club. En estos casos, la lógica más básica nos dice que no hay que exponer públicamente nuestro deseo de desprendernos de ellos. Todo lo contrario de lo que ha sucedido en los casos de Riquelme, Ronaldinho, Deco o Eto'o. Sus responsables deportivos no se han atenido a esta regla, provocando su inmediata y lógica devaluación.

¡Si quieres vender un coche habla bien de él y no digas que no te sirve!

No creo demasiado en las giras, estas giras, no tan solo rompen el ritmo del programa y saturan más la temporada de partidos, sino que no son rentables los resultados económicos finales obtenidos, una vez deducidos los gastos añadidos imprevistos.

En fin, sin profundizar en el detalle y en otros aspectos de menor envergadura, creo que resultan evidentes los beneficios de una correcta gestión de club. Se ha demostrado reiteradamente con entidades como el Mallorca de la primera época de Asensio y Cúper, -con unos resultados económicos superlativos de muchos millones de beneficio anual-,

comprando y vendiendo muy bien; el deportivo de Lendoiro, el Osasuna de Ezcurra, el Villareal de Roig, el Sevilla, la Real Sociedad de Orbeozo. Ellos son magníficos ejemplos de gestión, como corresponden a los factores diferenciales de cada club. Todos ellos han sabido aunar gestión eficaz y positiva, entre los clubs de escasos recursos.

Por otra parte es cierto que casi todas estas brillantes gestiones económicas, no se han sabido vender bien. Ello ha comportado que no identifiquemos a la mayoría sus presidentes como artífices de una imagen de gestión sólida y eficaz, que ha sabido explotar al límite sus posibilidades. Pero lo son.

Ahora, ya dejo para los auténticos expertos en la gestión económica la profundidad del detalle. Como síntesis de imagen en la gestión creo que estos ejemplos que he dado son suficientemente explícitos.

Algunos se sorprenderán que analizando la imagen de un club se desglosen los aspectos más importantes de la gestión deportiva y económica tal y como yo realizo. Seguiré con esta línea y a continuación lo haré con la social, la patrimonial y con el apartado de la comunicación.

Creo que ya he dejado claro en el inicio del capítulo, que una imagen sólida y bien trabajada no puede ser un maquillaje superficial sin base ni profundidad. La solidez en todos los aspectos fundamentales, será la clave para que dicha imagen sea firme y permanezca en el tiempo, incrementándose día a día.

### **La gestión social**

Este aspecto se cimienta sobre la historia del club, sus aspectos positivos más destacables y un plan de acción y desarrollo que habremos confeccionado tras un profundo y detenido estudio del mercado actual. Se basará en el potencial de los socios actuales, de los futuros y de todos los simpatizantes. A partir de aquí, diseñaremos un plan de incremento y desarrollo, captando adeptos en todos sus apartados.

Se estrechará la relación con la masa social mediante contactos, acciones y acceso de todos ellos, a todos tipos de eventos del club. No menos importante será el contacto con jugadores, técnicos y directivos. Se incrementará todavía más esta relación, con una escuela de deporte para sus hijos, así como atenciones y descuentos para beneficiarse de todos los actos y artículos de las zonas comerciales, aparte ofertas en el campo del ocio, cines y viajes.

Otro nexo de unión se basaría en la posibilidad de participar en campeonatos entre socios. Desde el presidente al último jugador deben comprometerse a atender, firmar autógrafos y participar de forma programada bajo los parámetros de protocolo escalonados y agendas, en los actos o eventos que se organicen por parte de ellos. Es una manera muy directa de acercar el club a sus seguidores.

Los veteranos del club que son los cracks del pasado también participaran y tendrán su reconocimientos en los eventos en que sean requeridos. Su participación puede ser muy valiosa en la captación de nuevos socios. Nadie mejor que ellos -los que estén dispuestos y tengan el perfil adecuado-, para realizar una proyección de imagen adecuada del club, sobre todo ante las peñas, ya que los profesionales muchas veces no pueden asistir (o no quieren, según el caso), mientras que los veteranos o ex jugadores siempre son bienvenidos porque en su historial siempre figura algún hito relevante recordado por los seguidores que suelen tener más memoria que nadie.

Un socio no puede ser sólo un señor que paga y va al campo cada quince días. Debe ser mucho más que eso. El socio debe ser un componente consumidor de una gran familia, que explota perfectamente su imagen de marca, como de franquiciados e inquilinos y que goza de la ventajas correspondientes.

### **Gestión patrimonial**

Está muy claro que vender patrimonio es vender opciones de futuro, como ya hemos dicho. Incluso con recalificaciones. Porque si hay algo seguro en la economía de los últimos cien años, es que el patrimonio inmobiliario es el único que se ha visto constantemente revalorizado. Qué mejor y más actual ejemplo que los terrenos de can Rigalt. Hace años, Josep Lluis Núñez lo compró por un millón y medio de euros. Ahora solo una cuarta parte, se vendido por 27 millones de euros.

La pregunta es: ¿cuánto valdrán de aquí doce años? ¡Sin duda muchísimo más!

Por lo tanto, no se puede proyectar la imagen de una buena gestión económica si se debe recurrir a la venta de patrimonio, sobre todo si es para cubrir el presupuesto ordinario.

### **La gestión de comunicación**

la comunicación es un aspecto fundamental en cualquier empresa, club o poder público. No es suficiente gestionar bien ni ganar, si luego no se consigue vender bien lo

que se hace y no se tiene buena relación con los medios de comunicación, ni con las instituciones o administraciones correspondientes y sus representantes.

Supongo que en ocasiones pueden existir diferencias y dificultades, pero desde el club se debe emanar la suficiente profesionalidad, saber hacer y diplomacia, para mejorar en lo posible las relaciones.

Y desde luego, para que no se divulgue ninguna diferencia (*¿interna?*) Al exterior.

Ejemplos: el Barça de Bobby Robson. Gana tres títulos de cuatro y es criticado en amplios sectores de la prensa y líderes de opinión. Al año siguiente, Louis Van Gaal consigue liga y copa después de cuarenta años y aun así siguen las críticas. Las secciones lo ganan todo, algo único en el mundo del deporte... Pero siguen las críticas por cualquier motivo.

Ya ni aquello de que la pelotita entre, es suficiente. Se demostró más que nunca en el primer año de Van Gaal, en el que éste ganó la liga batiendo récords... ¡Y aun así continuó lo misma espiral crítica!

Es del todo indispensable que exista una buena relación con los medios de comunicación y con los entornos respectivos. Y ello sólo se obtendrá si se sabe trabajar adecuadamente. Por supuesto, eso no constituirá ninguna garantía de inmunidad en cuanto a recibir algunas críticas. Pero, sin duda, serán menores y menos duras. En ningún caso distorsionando la imagen integral del club.

El departamento de comunicación debe ser regentado por profesionales del sector que tengan diplomacia y saber hacer. Solo así se conseguirá proyectar la imagen que la gestión merece. Lo que se hace, cómo se hace, cómo se transmite, cómo llega al público es lo que genera una u otra imagen. Si la misma debe tener la solidez y la credibilidad que yo considero imprescindible, deberá observar también los aspectos de gestión deportiva, gestión económica, gestión social, gestión patrimonial y gestión de la comunicación, de forma perfectamente administrada.

No hay que olvidar otra arma: los propios canales de radio y televisión que deben realizar programaciones de calidad, sin que resulten deficitarios.

Un órgano informativo para el socio y otro de venta, son recursos de los que, bien administrados, un club no puede prescindir. Y bien gestionados, no tienen porqué generar perdidas.

La comunicación interna tal y como expuse anteriormente es fundamental. De la misma debe emanar un discurso que represente de forma fidedigna la filosofía y el espíritu del club. Con sus portavoces adecuados y respetando de forma absoluta, la confidencialidad de lo que serían los intereses de la imagen integral del club.

Aunando y encajando todos estos aspectos que he ido mencionando, no cabe duda que la imagen integral de un club saldrá siempre victoriosa. El departamento de comunicación es fundamental. Un ejemplo de saber hacer las cosas con el actual responsable de comunicación del FCB, Antoni Ruiz, de la escuela del mejor maestro Ricard Maxenchs (Q.E.P.D.).

A continuación les resumo la síntesis de las exposiciones de los ilustres participantes en las mesas de debate, por orden de intervención.

### **Josep M<sup>a</sup> Coronas**

El **Exc. Dr. Josep M<sup>a</sup> Coronas**, expuso la complejidad del mundo del fútbol argumentando que si las entidades financieras y las administraciones tenían problemas de control, ¿cómo no iban a tenerlos los clubs? A los que se les añadía el factor del populismo que en demasiadas ocasiones se adueña de los clubs.

Resaltó que los clubs compiten en desigualdad de circunstancias jurídicas, lo cual crea maneras de gestión diferentes, ya que las S.A.D. Son propiedad de unos Sres. Cuya finalidad puede ser el lucro, mientras que los 4 clubs que no lo son: Barcelona, R. Madrid, Bilbao y Osasuna son de sus socios, sin que puedan repartir dividendos. En esas asociaciones sin ánimo de lucro, sus directivas deben avalar el 15% de su presupuesto, lo que, pese a tener una aparente finalidad de garantía de una buena gestión, acaba siendo disfuncional, constituyendo un agravio respecto de las demás entidades deportivas, dificultando a los socios sus aspiraciones directivas y, sobre todo, orientando la gestión hacia el interés particular de los directivos más que del club.

En demasiadas ocasiones, se huye hacia adelante en un escenario de incertidumbre, lo cual conlleva a la precipitación, en cuanto a las decisiones que corresponden. Es evidente que no se ejercen adecuadamente las medidas de control de la gestión, especialmente constituido al efecto, ni por parte de los socios, ni por parte de los medios de comunicación, más preocupado de los resultados deportivos que de una adecuada y racional gestión.

El fútbol parece vivir en un mundo aparte, ajeno –en algunos casos- a la vida judicial, ya que los organismos deportivos tienen prohibido recurrir a ella a los clubs ante decisiones que los mismos pueden considerar injustas, lo cual es inconstitucional y, por eso, los escasos recursos judiciales que se interponen superando la presión federativa vienen siendo admitidos por los tribunales e incluso estimados.

Preguntaba el eminente doctor ¿Cómo es posible –a estas alturas- que no se utilice la tecnología para resolver jugadas de forma objetiva) ¿A quién no le interesa una decisión absolutamente justa que evitaría injusticias inadmisibles como el reciente gol de Francia precedido de una clara mano de Henri y que dejó a Irlanda fuera del mundial? La posibilidad de una decisión injusta no otorga ninguna gracia al juego. Este se basa en la incertidumbre de un resultado tras la disputa en buna lid deportiva, no en la incertidumbre basada en la posibilidad de una injusticia. Además, la experiencia de la utilización de la tecnología para resolver in situ las escasas y puntuales decisiones dudosas, en ciertas competiciones de élite (tenis, futbol americano, atletismo o ciclismo) demuestra que su uso no sólo es necesario para evitar injusticias, sino interesante para los espectadores y conveniente para evitar tensiones que puedan desembocar en violencia.

Realizó alusión al fichaje de Messi cuando fue ofrecido a Reixach por J.M. Minguella. Dada su corta edad, alguien llegó a sostener que el deporte profesional conducía al infanticidio. Al final, dicho fichaje se ha revelado como lo mejor para Messi y para el club. Además, si en su momento el Barça no lo hubiera fichado, lo hubiera hecho otro club.

A este párrafo, añado yo, lo que le dijo otro directivo a J.M. Minguella “¿13 años? Cuando sea válido para el primer equipo ya no estaremos en el club”, lo que demuestra que también existen demasiados directivos que piensan más en ellos que en el club al que representan.

Posteriormente, ante los ejemplos en que los directivos se enfrentan cuando toman decisiones relativas a un futuro incierto, el **Dr. Coronas** hizo alusión al **Dr. Gil aluja**, autor de las investigaciones más importantes sobre los modelos de la incertidumbre. Así mismo, considera esencial la influencia del azar en el mundo del futbol, lo que hace todavía más necesaria una adecuada gestión que permita a largo plazo, y de forma sostenible, generar recursos, al margen de la presión producida por la competición concreta.

Según el **Dr. Coronas**, se debe separar la gestión de los resultados y exigir el máximo rigor económico, diferenciando la figura del directivo que representa al club del gestor profesional, administrativo que gestiona.

En la línea de haber de gestionar a largo plazo, resaltó el enorme valor de una buena gestión de la cantera. Es fundamental, tal y como demuestra el F.C. Barcelona, cuyo primer equipo cuenta con una amplia presencia de canteranos, fruto de la confianza en su formación, que arranca de la creación de la Masía en 1978 y que, superando las críticas formuladas a través del tiempo, ha ofrecido una notable rentabilidad deportiva y, más importante aún, ha permitido extrapolar una cultura y unos valores de formación propios de los 110 años de historia del club.

Terminó exponiendo que cualquier socio, bien informado, puede exigir a su club, si no es una S.A.D., la transparencia y explicaciones necesarias. Los estatutos así lo posibilitan, aunque la negativa a cumplirlos no permite una reacción jurídica inmediata.

### **Joan Vehils**

El Director del sport quiso reflejar la cara positiva del deporte y los aspectos que funcionan bien.

Por ejemplo, a pesar de la crisis este año se venden más diarios, el Barcelona tiene más socios y más público, las audiencias televisivas son cada día mejores. El Real Madrid ha invertido 300 millones en fichajes, las grandes marcas cada vez pagan más para vincular su firma a los grandes eventos deportivos o a sus protagonistas destacados.

Es evidente la falta de control eficiente de la gestión L.F.P. El problema es que todo, o casi, está focalizado a los grandes protagonistas, clubs o eventos deportivos con lo que las diferencias se van acentuando, cada vez más.

En cuanto a los déficits, es un problema de mala gestión, hay que respetar los presupuestos y no gastar más de lo que se dispone y no realizar inversiones que no tengan una rentabilidad garantizada, algo –aquí radica lo más difícil- en el mundo del deporte que puede variar según lo produzcan los factores, no totalmente controlables, como las lesiones, por mencionar solo un ejemplo., claro que hay seguros y también se puede paliar el efecto.

Se adquiere otra dimensión más preocupante con los clubs modestos, para ellos será fundamental adecuar la gestión y objetivos a sus posibilidades y no intentar sobrepasarlas, ya que ello podría representar el principio del fin.

El trabajo que realizan en su futbol base, el buen ojo en los fichajes jóvenes y prometedores, la capacidad de formarlos y adaptarlos a una filosofía y un proyecto definido, que sea paciente en los momentos difíciles, serán factores fundamentales para competir dignamente en la división de los grandes tal y como hacen Sevilla, Villareal o Deportivo de la Coruña.

### **Santi Nolla**

Se siente optimista a pesar de que la ley S.A.D. Ha sido un fracaso que ha llevado a los clubs a acumular una deuda de 5.000 millones de euros, a pesar de beneficiarse en su momento del plan de saneamiento que realizó la administración.

No se han ejecutado los avales, y no se ha respondido de las deficientes gestiones realizadas.

A pesar de ello el deporte ha adquirido una dimensión que nadie podía imaginar hace 30 años por ejemplo: a los grandes eventos asisten cada vez más espectadores y se venden las localidades con mayor facilidad, cada acontecimiento resulta ser una dura batalla para poder asistir personalmente a pesar de los altísimos precios de las localidades. Y los patrocinadores se disputan a las estrellas del momento así como los grandes clubs cobran un dineral de las tv a pesar de que dicha inversión no tiene un retorno rentable.

El consejero delegado del m. Deportivo y director del mismo periódico expone que hay que diferenciar el deporte de élite del practicante y resalta que en medio esta el enorme consumo de productos relacionados con el deporte que produce el primero como referencia.

En cuanto a los proyectos a largo plazo expone la dificultad de los clubs de mantener proyectos de 4 años por la presión de los socios y aficionados si los resultados no son positivos que es lo que realmente le interesa. En R.M. Si gana dos títulos nadie criticará a florentino perez por pagar 96 millones por C. Ronaldo.

En cuanto a la afinidad que requiere el Director deportivo con el entrenador, si tienes a Pep, no hace falta un Director de, él tiene el perfil idóneo para desarrollar las dos funciones.

Con respecto a la utilización de la tecnología en el fútbol, dijo que la polémica formaba parte del mismo provocando los incontables debates que suscita.

Un ejemplo que reflejo muy claramente la vitalidad del aficionado al fútbol. El estaba presenciando el partido Barcelona-Hércules que terminó la primera parte con 2-0 y la afición gritando unánimemente “¡campeones, campeones!”; la 2ª parte el Hércules remontó marcando tres goles y los gritos de euforia unánime fueron sustituidos de una pañuelada de órdago. Así es muy difícil continuar el proyecto.

Con respecto al modelo de juego del F.C. Barcelona dijo que al Barça no lo inventó Cruyff, que Gamper, Samitier, 5 copas, H.H., R. Michels, ya habían proyectado al F.C. Barcelona a la máxima dimensión internacional por ello pudo ficharle un gran club como el Ajax, pagando un traspaso astronómico.

La filosofía y cultura que transmite la masía y el fútbol base esta creada e impregnada en los orígenes del club.

### **David Bernabeu**

Exponía el joven y brillante periodista de Cuatro y Canal+ “creo que al fútbol le falta definir conceptos que desarrollen proyectos sólidos deportivos y que sean muy rigurosos en la gestión económica”.

Depende en exceso de las tv y todos sabemos que las tv pagan, hoy, muy por encima del retorno que puedan obtener, la cuatro obtuvo los derechos de la Eurocopa, realizó una campaña y un seguimiento sensacional con unas cifras de audiencia impresionantes, ¿pero supuso ello que los espectadores siguieran por este motivo viendo este canal? ¡No fue así! Lo cual representa una inversión no rentable ¿hasta cuándo aguantarán las plataformas seguir perdiendo dinero? Pues si el 50% de los presupuestos de los clubs proceden de la tv, los presagios son realmente preocupantes.

Con la ley de S.A.D. Los clubs han perdido identidad, y han pasado a ser propiedad de unos señores. Que controlan la mayoría y la pueden gestionar como les plazca.

Cree en el fútbol base como forma de gestión más rentable, si se hace bien, aparte de que los jugadores de la cantera se identifican más con su club y son los que terminan solventando los momentos más difíciles ¿cuánto costarían los, Valdés, Puyol, Piqué, Xavi, Busquets, Iniesta, o Messi cuando solo Ronaldo ha costado 96 millones de euros?

Es cierto que ningún aficionado pregunta por la economía o coste de un fichaje, sino si se fichará y a quién.

Con respecto a los equipos más modestos pone como ejemplo al histórico juventud de Badalona que disponía de Banesto y le aportaba anualmente 250 millones de pts., del momento, cuando la entidad entró en crisis el juventud ha visto reducida su patrocinio con lo que Villacampa debe gestionar muy bien la entidad, trabajar la cantera con los Rudy, Ricky, etc.

Con respecto a la tecnología audiovisual argumenta que no es partidario de ella por las interrupciones que produce, pero cree que es un atraso no utilizarla en la línea de gol, para comprobar si ha entrado o no.

### **Rogelio Rengel**

El editor de la revista internacional don balón, inició su exposición diciendo que primero era del *Roda de Barà*, segundo del *Nàstic de Tarragona* y tercero del *R.C.D. Espanyol*, pero que ahora no sería del *español* puesto que es propiedad privada de unos señores accionistas que tienen el control del club y pueden gestionarlo como les plazca.

Uno puede asistir al futbol como espectador porque le gusta, pero el sentido de pertenencia como socio, ese sentimiento especial, las S.A.D. Lo han dejado en algo absolutamente simbólico.

Puso como ejemplo el *Betis* de Lopera o el *At. Madrid* de los Gil. Los socios pueden gritar, realizar manifestaciones y mostrar todas las pancartas insultantes que quieran, pero sus propietarios los fulminan con una sola frase, “traigan ustedes el dinero y les vendo el club”, con lo que a menos que un millonario ruso o árabe esté dispuesto a hacer la inversión, los dueños pueden seguir gestionando su club como quieran. Lo contrario es pura demagogia incierta, que tiene como objetivo desvirtuar la realidad.

La ley de S.A.D. No ha solucionado ninguno de los problemas que existen en los clubs, al contrario, solo ha servido para que personas ajenas sentimentalmente a éstos –no todos- los adquieran y controlen, solo en función de sus intereses económicos y mediáticos, importándoles poco o nada el romanticismo sentimental que pueden tener sus socios o accionistas minoritarios, cuyo único recurso será el derecho al pataleo durante unos segundos en la asamblea correspondiente, ante un entorno y una mesa dominante, que imposibilitará que sus quejas tengan alguna incidencia en la gestión.

Es evidente que el fútbol se bipolariza cada vez más, que los grandes clubs cada vez crecen más y son más poderosos, mientras que el resto cada vez tienen mayor dificultad para poder competir con posibilidades.

Solo el *F.C. Barcelona*, el *R. Madrid*, *At. Bilbao* y *Osasuna*, son clubs de sus socios, y todavía no son S.A.D. Y sus socios pueden sentir con absoluto sentido de la realidad, el sentimiento y la sensación de que el club es suyo. Otra cuestión es cómo se confecionan los estatutos y celebran las asambleas, así como las posibilidades de participación activa que evidentemente son muy limitadas, difíciles, lentas y solo muy excepcionalmente pueden incidir en la gestión.

Un buen proyecto deportivo dirigido por profesionales que respetan una figura filosófica de club, la conozcan y compartan, trabajando muy bien el fútbol base y fichando barato y bien (como el *Sevilla* y *Villareal*) y vendiendo muy caro, eliminando superestructuras carísimas e improductivas en las directivas (*el Sevilla, Deportivo, Villareal o Racing de Santander*) lo gestiona un presidente, un director deportivo y una secretaría como personal de estructura fija ¿para qué más? Si solo controlando muy bien los presupuestos será posible que los clubs modestos sobrevivan dignamente.

Finalizó su exposición, explicando un hecho que vivió personalmente y que le sorprendió mucho en su momento.

Fue después de un partido disputado por el *Leeds* inglés, donde el mítico Jackie Charlton que ejercía como manager del club recibía durante la rueda de prensa varias notas escritas que seguía con tanto interés que no le importaba interrumpir sus explicaciones. Cuando le pregunté por el contenido de las mismas contestó que reflejaban el número de entradas vendidas. Aquel día descubrí el fútbol del futuro.

### **Enric Bañeres**

El maestro Bañeres, inició su exposición diciendo que la burbuja futbolística si no es como la inmobiliaria seguro que será parecida.

La cuestión de los clubs con los constantes déficits reales que generan, por mucho que los maquillen, los abocan a un irremediable plan de saneamiento por parte de la administración, pero haciendo la observación de que mientras muchos clubs se quedaron en el camino, su pronóstico se orienta hacia un futuro donde acabará disputándose un liga europea, donde los grandes clubes de cada país, compitan con mayor igualdad de

posibilidades por los mayores recursos económicos, sociales, deportivos y mediáticos que disponen.

No ver o reconocer esta realidad es negar una gran evidencia y como ejemplo, lo tenemos en el último F.C. Barcelona-R. Madrid, que produjo un lleno absoluto, un seguimiento gigantesco a nivel mundial a través de tv y una repercusión mediática que no se produce en ningún otro país. Mientras, al mismo tiempo, el resto de clubs de primera división española que sin duda es una de las dos primeras del mundo, registraban unas pobres entradas y un seguimiento mediático que no llegaba al 10% del que ofreció el incomparable clásico.

Aquí incidió en la torpeza de la F.E.F. Y la L.F.P. Al hacer coincidir por horario este encuentro con otros de primera división, lo cual no ocurre en Inglaterra, donde los horarios están perfectamente establecidos antes de iniciarse la temporada, aparte de que en ningún caso se juega a horas intempestivas e inaccesibles para niños, personas muy mayores o que vivan lejos de la ciudad como es reiteradamente a las 22 h. ¡Inadmisible!

El gran peligro procede de la financiación que llega a través de las tv que deben de fusionarse por falta de rentabilidad y cuyas inversiones en el futbol son, a pesar de los éxitos absolutos en audiencia muy deficitarios. Si llega el momento –más que posible– que la tv puedan pagar estas cifras, que algunos poderosos clubs no tienen avaladas, los clubs pasarían a aumentar su déficit un 40% del presupuesto, que es el dinero cobrado por las plataformas.

El F.C. Barcelona ha pasado de un presupuesto de 130 millones en 2003, a uno de 400 en el 2009, el gran peligro es el reflejado anteriormente que por cierto no son 1000 millones anuales, tal y como se anunció, sino 800 los cobrados.

El gran problema del mundo del futbol está en los enormes contratos de los futbolistas, los enormes y sobrecargadas infraestructuras de los clubs y los gastos de las propias juntas directivas o sea que el gasto se dispara con una facilidad alegría que es evidente que no se produciría en una empresa privada bien gestionada y que dispusiera de los necesarios y obligados organismos de control que deberían tener un acceso total y absoluto de todos los gastos así como el suficiente poder para denunciar públicamente si se producen desvíos o mala gestión por parte de las respectivas juntas directivas.

Terminó exponiendo Enric Bañeres, como ejemplo de federaciones económicamente saneadas la del tenis, golf o automovilismo.

### **Angel Alonso**

Angel Alonso, profundo conocedor del mundo del fútbol que conoce desde dentro como jugador, entrenador y analista, nos ofrece un desglose absolutamente realista y coincidente con la evolución del fútbol en los últimos 30 años.

Su conclusión es: “no pasará nada” “¿quién se atreverá a “matar” a la gallina de los huevos de oro?”. ¡Nadie!. Se pueden promulgar todas las reuniones y normativas que se quiera que al final la presión de los medios y afición, influye en la mayoría de los que toman las decisiones provocando la desaconsejable precipitación con los consecuentes desvíos del proyecto acordado.

La huida hacia delante es la norma mayoritaria en el mundo del futbol, los golpes de efecto de cara a la galería con sus frecuentes y lamentables y costosas contradicciones.

Se contrata a excelentes profesionales sin tener un proyecto, una filosofía y un estilo definido. En demasiados casos no existe afinidad entre los perfiles contratados y el proyecto o la plantilla disponible, cuando no se contrata más por la oportunidad de fichar a un hombre sin tener en cuenta que este puesto ya está bien cubierto y sin embargo no fichar a un jugador cuyo puesto en el equipo adolezca de la calidad requerida.

En otros muchos casos no se hace caso al profesional –o no es necesario- imponiendo los directivos sus criterios con lo que los resultados solo pueden resultar lamentables.

Concretando, las prisas y la falta de un sólido proyecto profesional a largo plazo son los acérrimos enemigos de los clubs de futbol.

### **Jose Manuel Olivan**

*(para la exposición del Sr. Olivan, que se produjo en último lugar, no contamos con el documento audiovisual de referencia, puesto que el canal televisivo que registró el evento tuvo que interrumpir la grabación por motivos de programación. Ante esto se solicitó al Sr. Olivan que resumiera él mismo su intervención, la cual se expone a continuación):*

Mis primeras palabras deben ser de agradecimiento y respetuoso reconocimiento hacia la real academia de las ciencias económicas y financieras por invitarme a debatir

en el Seminario Internacional EMOS'09. Personalmente, representó un enorme orgullo compartir unas horas con profesionales del prestigio del Dr. Gil aluja y del resto de Académicos de la entidad que, con su apasionante dedicación, realzan cualquier actividad nacida en la academia. Mi orgullo fue en aumento cuando compartí mesa y conferencia con verdaderos maestros del periodismo deportivo, que han prestigiado una especialidad que, no hace mucho, pasaba por ser una parte testimonial de los medios de comunicación. Actualmente, la práctica habitual del deporte, el culto al cuerpo y la vida sana y activa, condiciona el interés por toda la información que genera el deporte y, todo ello, ha repercutido positivamente en dignificar a los profesionales de la información deportiva, años atrás, verdaderos "patitos feos" de las redacciones. Otro factor que me gustaría resaltar, tras mi participación en el seminario, fue el enorme interés de los asistentes, la participación activa de todos ellos, que motivó un carácter mucho más desenfadado y directo en los debates y el profundo conocimiento de los temas a tratar por parte de un auditorio, con personas llegadas de diferentes países pero que compartían un claro nexo de unión a través de la gestión deportiva.

Para mí, fue un placer compartir mesa con grandes maestros del periodismo deportivo, como Enric Bañeres y Rogelio Rengel, dos referencias de primer nivel para los que sentimos y amamos la profesión periodística. A su lado, fue sencillo centrar el tema, llegar a interesantes conclusiones y conectar con un auditorio sumamente receptivo, con unas inquietudes y un interés extraordinario. Además, la presencia en la mesa de un experto en la práctica futbolística y gestión de grupos deportivos, como Angel "pichi" Alonso, permitió debatir y centrar el tema de la conferencia.

Debatir sobre el actual modelo de gestión de las diferentes entidades futbolísticas es un tema tan sumamente heterogéneo que permitiría debatir horas y horas sobre el asunto. De hecho, la gestión en la mayoría de clubes se distingue por la improvisación y no por el seguimiento de un modelo definido y riguroso de trabajo. Evidentemente, es una opinión expresada desde un punto de vista general, ya que, como en cualquier otro colectivo, encontramos excepciones y modélicas gestiones, tanto en el plano deportivo como en la gestión económica. Las actuales entidades futbolísticas supeditan, como gran prioridad, la supervivencia y dicho fin justifica cualquier medio, por lo cual, el modo de conseguirla suele buscarse a través de los ingresos televisivos y, en los últimos años, de las recalificaciones urbanísticas, buscando un rédito que repercuta en una aceptable salud económica de la entidad, aunque sea a través de operaciones inmobiliarias, habituales hasta hace unos años, pero testimoniales, hoy en día, por la galopante crisis del sector. La crisis económica internacional tampoco es ajena al planeta fútbol, que sufre en sus propias carnes las consecuencias de la recesión mun-

dial y que genera el incumplimiento de las obligaciones más cotidianas, como el abono de las nóminas, las multimillonarias fichas o las primas establecidas vía incentivos. Hoy en día es habitual ver a entidades condicionadas por créditos sindicados, acumular deudas con acreedores o con sus propios trabajadores y recurrir con frecuencia a la famosa ley concursal y los concursos de acreedores, las antiguas suspensiones de pagos. Estamos, por tanto, ante una situación insostenible ya que las diferencias entre unas y otras entidades son, cada día, mayores. De hecho, la situación de la competición española es un ejemplo clarificador entre las posibilidades de los dos grandes trasatlánticos, R. Madrid Y FC Barcelona, respecto al resto de instituciones, que ingresan mucho menos dinero en concepto de derechos de televisión y cuyos ingresos atípicos están a años luz de azulgranas y blancos.

La reflexión final, a la que podemos llegar, es que el actual modelo de gestión de las entidades futbolísticas es insostenible ya que las diferencias van a resultar cada vez mayores, con lo cual la competición nacional también se verá directamente afectada y lo lógico y normal será dirigirnos hacia una gran liga europea en la que participarán las entidades de primer nivel, que se repartirán el pastel televisivo y veremos, a nivel local, una competiciones doméstica cada vez más modesta y de menos potencial competitivo. El gran problema, sin embargo, lo podemos encontrar en la recesión mundial, que afecta directamente a las empresas audiovisuales. Todos estamos habituados, en los últimos meses, a leer noticias que hablan de inminentes fusiones de grandes cadenas televisivas, auspiciadas por su delicada situación económica. Entidades futbolísticas que, por ejemplo, no tienen avalados los contratos con el operador de turno, pueden verse abocados a un futuro inquietante, a corto o medio plazo.

### **Conclusiones**

Tras las exposiciones realizadas no es difícil extraer unas conclusiones tan claras como coincidentes en las intervenciones de los expertos participantes:

Gestión deficiente, excesivo gasto, infraestructuras caras e innecesarias, falta de un riguroso control.

Salvo alguna excepción, no existe un proyecto definido que se identifique con el club, su filosofía, estilo y modelo.

Los directivos se precipitan por la presión de los medios y aficionados en la toma de decisiones de cara a la galería pero que se apartan del proyecto.

## EL RETO DEL DEPORTE FRENTE A LA INCERTIDUMBRE DEL FUTURO

Falta un riguroso control de la gestión de los clubs pro parte de la F.E.F. y L.F.P. Y administración.

La ley S.A.D. Solo ha empeorado el problema. Ningún directivo ha respondido de su pésima gestión y han existido demasiadas.

Falta una ley que responsabilice a los directivos de su mala gestión o déficit.

Los clubs no tienen futuro posible si no se producen los cambios anteriores, la otra solución sería que las administraciones fueran realizando planes de saneamiento económico que serían gravosos para la economía del país.

Los clubes que son S.A.D. Son propiedades privadas de unos pocos, que los controlan y pueden hacer con ellos lo que quieran, aunque no les interesa que los socios lo vean así.

Los clubs dependen en exceso de las tv, que no podrán soportar a largo plazo el déficit que les produce el futbol.

El límite salarial sería una buena decisión pero debería producirse por ley vigente en toda la comunidad europea.

El futuro del futbol pasa por la formación del futbol base y fichar a precios razonables solo jugadores necesarios y que mejoran lo que se tiene.

Es evidente que cada vez más, los clubs poderosos lo son más y el resto se debilita.

Estamos abocados a una liga europea en la que exista más igualdad.

Con respecto a la utilización de la tecnología para evitar injusticias como la eliminación de Irlanda por parte de Francia, queda claro que resistirse a esta evidencia es no admitir una decisión justa, lo cual da a entender que sin la tecnología el futbol es más manipulable.

Con respecto a las interrupciones que provocaría se solventarían limitando las interrupciones solo a tres por equipo, como sucede en el tenis.

Las asambleas no son representativas, ni se pueden incidir en la gestión.

Que cualquier socio del F.C. Barcelona puede exigir transparencia y explicaciones ya que los estatutos lo posibilitan (aunque resulte difícilísimo).

La ineficaz labor de la F.E.F. y L.F.P.

La crisis solo añade dificultad al mundo del futbol, pero la misma ya estaba instaurada por su deficiente gestión.

Que a pesar del enorme crecimiento en todos los aspectos el despilfarro ha sido superior lo que indica claramente el enorme despilfarro existente.

El futbol, o da un giro total en la gestión de los clubs o va irreversiblemente a la quiebra total, por sus propios medios, con estas gestiones, no se puede salvar. ¿Por qué?

Las gestiones son deficitarias por excesivo gasto y exceso de infraestructuras caras y poco rentables.

La ley de S.A.D. Solo ha empeorado el problema y ningún directivo ha respondido de las numerosas, lamentables y ruinosas gestiones que se han producido.

Las asambleas no son representativas y no se pueden influir en la gestión.

Tanto la F.E.F. Como la liga de futbol profesional se han mostrado absolutamente ineficaces para evitar el continuo endeudamiento de los clubs.

La crisis actual, solo añade dificultad en la gestión, pero antes de la misma, la situación no era mejor, puesto que por mucho que haya aumentando los ingresos siempre se ha gastado mucho más.

Salvo alguna especial excepción, no existe un proyecto definido que se identifique con la filosofía, estilo y modelo del club.

Los directivos se precipitan por la presión de los medios y aficionados en la toma de decisiones de cara a la galería pero que se apartan formalmente del proyecto.

Los clubs dependen en exceso de las tv que no podrán soportar a largo plazo las enormes pérdidas que les produce el futbol.

Los clubs que son S.A.D. Son propiedades privadas que unos pocos controlan a su antojo y conveniencia, aunque no les interesa que los socios sean conscientes de esta dura realidad.

La única salida estriba en otro costoso plan de saneamiento por parte de la administración que sufragaríamos todos con nuestros impuestos, que son más necesarios en otros aspectos de la vida social, esperemos que no se produzca.

La única solución sería, tal y como escribí en el año 92, que existiera un riguroso control por parte de la F.E.F y la L.F.P. Y supervisado por la agencia tributaria que no permitiera ningún tipo de gasto inasumible y responsabilizara con su patrimonio a los directivos de la gestión económica.

Trabajar a fondo el futbol base así como un límite salarial inalterable promulgado por ley de la comunidad europea son los aspectos fundamentales e imprescindibles para salvar a los clubs de la ruina o que sean propiedad de multimillonarios que lo utilicen como trampolines mediáticos o económicos totalmente ajenos al sentimiento y amor a los colores que tienen los aficionados.

Otro aspecto inevitable es el de que existen 10 o 12 clubs en Europa que gozan de un potencial, económico, social, mediático, patrimonial y deportivo incomparablemente superior al resto, estos clubs siempre tendrán muchísimos más recursos para competir y superar las dificultades de todo tipo. Y que cada vez se distancian más del resto y lo siguen haciendo por ello vamos irrevocablemente a una liga europea por mucho que la UEFA, que prima sus intereses económicos se quiera resistir a ello.

Después de varias exposiciones se llega a la conclusión de que si se quiere primar la justicia objetiva en el futbol se debe recurrir ineludiblemente a la tecnología audiovisual para evitar decisiones injustas y vergonzosas como las que posibilitan que Francia eliminara en una jugada gigantescamente ilegal a Irlanda imposibilitando que esta selección disputará el mundial tal y como se merecía.

En casi todos los partidos se ven y se sufren demasiadas decisiones injustas e incomprensibles como para renunciar a la tecnología que les aclararía todas las dudas.

Un monitor con dos jueces que analizan en 1 m. La jugada con un límite de tres jugadas por equipo haría del fútbol un deporte más justo y menos manipulable y no afectaría para nada el conjunto del espectáculo





*Real Academia  
de Ciencias Económicas y Financieras*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS\*

\*Las publicaciones señaladas con el simbolo están disponibles en formato PDF en nuestra página web:  
<http://racef.es/es/biblioteca/publicaciones>



## ANALES

- A-1 *Anales de la Academia de Ciencias Económico-Financieras, tomo I (Cursos de 1943-44; 1944-45; 1945-46; 1946-47), 1952.*
- A-2 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo V (Curso de 1957-58), 1958.*
- A-3 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo VI (Curso 1958-59), 1960.*
- A-4 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo VII (Cursos de 1959-60 y 1960-61), 1966.*
- A-5 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XI (Curso de 1968-69), 1972.*
- A-6 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XIX (Cursos de 1984-85; 1985-86; 1986-87), 1990.*
- A-7 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XX (Cursos de 1987-88; 1988-89; 1989-90), 1993.*
- A-8 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXI (Cursos de 1990-91; 1991-92), 1995.*
- A-9 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXII (Cursos de 1992-93; 1993-94), 1995.*
- A-10 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXIV (Cursos de 1996-97; 1997-98), 2000.* 
- A-11 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXV (Curso de 1998-99), 2004.* 
- A-12 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXVI (Cursos de 1999-2000, 2000-01 y 2001-02), 2004.*
- A-13 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXVII (Cursos de 2002-03 y 2003-2004), 2005.* 
- A-14 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXVIII (Cursos de 2004-05 y 2005-2006), 2007.* 

MARKETING, FINANZAS Y GESTIÓN DEL DEPORTE

A-15 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXIX (Curso de 2006-2007), 2008.* 

A-16 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXX (Curso de 2007-2008), 2009.* 

A-17 *Anales de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, tomo XXXI (Curso de 2008-2009), 2009.* 

DISCURSOS DE INGRESO, PONENCIAS Y  
COMUNICACIONES DE ACADÉMICOS

- 1 *Preocupación actual por una política de familia y relación con la política económica* (*Discurso de apertura del curso 1945-1946, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí*), 1945.
- 2 *El arancel universal y enciclopédico* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Carlos Arniches Barrera, y contestación por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí*), 1947.
- 3 *Política fiscal y su relación con una organización del Ministerio de Hacienda* (*Conferencia por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Alberto de Cereceda y de Soto*), 1948.
- 4 *The scourge of population growth* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Gran Bretaña, Ilmo. Sr. Dr. Don Roy Glenday M.C. y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Ricardo Piqué Batlle*), 1949.
- 5 *Ciencias económicas y política económica* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bélgica, Ilmo. Sr. Don Henry de Lovinfosse, y contestación por el Excmo. Sr. Don Santiago Marimón Aguilera*), 1949.
- 6 *Reflexiones sobre la bolsa* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Javier Ribó Rius, y contestación por el Excmo. Sr. Don Baldomero Cerdà Richart*), 1949.
- 7 *Balmes, economista* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite, y contestación por el Excmo. Sr. Don José María Vicens Corominas*), 1949.
- 8 *La entidad aseguradora y la economía y técnica del seguro* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Lasheras-Sanz, y contestación por el Excmo. Sr. Don Francisco Fornés Rubió*), 1949.
- 9 *La obtención y fijación de costes, factor determinante de los resultados* (*Conferencia pronunciada el 12 de abril de 1951, por el Excmo. Sr. Dr. Don Ricardo Piqué Batlle*), 1951.
- 10 *El destino de la economía europea* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. Don Luis Olariaga y Pujana*), 1951.

- 11 *Hacendística de Corporaciones Locales (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1951.*
- 12 *La productividad en los negocios (Texto de las Conferencias del VI Ciclo pronunciadas durante el Curso 1950-51 por los Académicos Numerarios, Excmos. Sres. Don Jaime Vicens Carrió, Don José Gardó Sanjuan, Don José M.<sup>a</sup> Vicens Corominas, Don Juan Casas Taulet y Don Ricardo Piqué Batlle), 1952.*
- 13 *Problemas de política fiscal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Saura Pacheco), 1952.*
- 14 *Las amortizaciones y el fisco (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. Don Alfredo Prados Suárez), 1953.*
- 15 *La contabilidad y la política económica empresarial (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1954.*
- 16 *El gravísimo problema de la vivienda (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Bañares Manso, y contestación por el Excmo. Sr. Don Fernando Boter Mauri), 1954.*
- 17 *El balance de situación (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argentina, Ilmo. Sr. Dr. Don Jaime Nicasio Mosquera), 1954.*
- 18 *El control de la banca por el Estado (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Roberto García Cairó), 1955.*
- 19 *El capital, como elemento económico-financiero de la empresa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, y contestación por el Excmo. Sr. Don José María Vicens Corominas), 1955.*
- 20 *El comercio exterior y sus obstáculos, con especial referencia a los aranceles de aduanas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Málaga, Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui, y contestación por el Excmo. Sr. Don Pedro Gual Villalbí), 1955.*
- 21 *Lo económico y lo extraeconómico en la vida de los pueblos (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Barcelona, Ilmo. Sr. Dr. Don Román Perpiñá Grau), 1956.*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

- 22 *En torno a un neocapitalismo (Discurso de apertura del Curso 1957-1958, el 22 de diciembre de 1957, pronunciada por el Excmo. Sr. D. Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1957.*
- 23 *Nuevas tendencias hacia la unidad económica de Europa (Conferencia por el Excmo. Sr. Don Manuel Fuentes Irurozqui), 1958.*
- 24 *Estadística, lógica y verdad (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Rvdo. Ilmo. Sr. Don Enrique Chacón Xérica), 1959.*
- 25 *Problemas relacionados con la determinación del resultado y el patrimonio (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Holanda, Ilmo. Sr. Don Abraham Goudeket), 1959.*
- 26 *Repercusión de la depreciación monetaria en los seguros mercantiles y sociales, forma de paliarla con la mayor eficacia posible (Conferencia pronunciada el 29 de enero de 1959 por el Ilmo. Sr. Dr. Don Antonio Lasheras-Sanz), 1960.*
- 27 *Modificaciones sustantivas en el Impuesto de Derechos Reales (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José M.<sup>a</sup> Sainz de Vicuña y García-Prieto, y contestación por el Excmo. Sr. Don José Fernández Fernández), 1960.*
- 28 *Análisis y pronóstico de la coyuntura (Conferencia pronunciada el 14 de enero de 1960, por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1960.*
- 29 *Lo social y lo económico en la empresa agrícola (Conferencia pronunciada el 21 de enero de 1960, por el Excmo. Sr. Don Ricardo Torres Sánchez), 1960.*
- 30 *Un nuevo balance. Contribución al estudio de la financiación empresarial (Conferencia por el Excmo. Sr. Dr. Don Ricardo Piqué Batlle), 1960.*
- 31 *Inflación y moneda (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Cristóbal Massó Escofet, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Rafael Gay de Montellà), 1960.*
- 32 *Libertad frente a intervención (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Germán Bernácer Tormo), 1960.*
- 33 *Hacia una mejor estructura de la empresa española (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Luis Urquijo de la Puente), 1960.*

- 34 *El torbellino económico universal (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Félix Escalas Chamoni, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite), 1960.* 35 *Contribución de las Ciencias Económicas y Financieras a la solución del problema de la vivienda (Conferencia pronunciada el 19 de enero de 1960 por el Excmo. Sr. Don Federico Blanco Trías), 1961.*
- 36 *Horizontes de la contabilidad social (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. Don José Ros Jimeno), 1961.*
- 37 *¿Crisis de la Economía, o crisis de la Economía Política? (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Prof. Ferdinando di Fenizio), 1961.*
- 38 *Los efectos del progreso técnico sobre los precios, la renta y la ocupación (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Dr. Don Francesco Vito), 1961.*
- 39 *La empresa ante su futura proyección económica y social (Conferencia pronunciada el 16 de diciembre de 1961, por el Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent), 1962.*
- 40 *Política y Economía (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Excmo. Sr. Dr. Don Manuel Fraga Iribarne), 1962.*
- 41 *La empresa privada ante la programación del desarrollo económico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. Don Agustín Cotorruelo Sendagorta), 1962.*
- 42 *El empresario español ante el despegue de la economía (Discurso de apertura pronunciado el 13 de enero de 1963 del Curso 1962-63, por el Presidente perpetuo de la Corporación, Excmo. Sr. Dr. Don Ricardo Piqué Batlle), 1963.*
- 43 *La economía, la ciencia humana (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Prof. André Piettre), 1963.*
- 44 *Teoría y técnica de la contabilidad (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Roberto García Cairó), 1964.*

- 45 *Función social de la inversión inmobiliaria (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Ricardo Piqué Batlle)*, 1965.
- 46 *La integración económica europea y la posición de España (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Lucas Beltrán Flórez)*, Tecnos, 1966.
- 47 *Los precios agrícolas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Carlos Cavero Beyard, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Ricardo Piqué Batlle)*, 1966.
- 48 *Contenido y enseñanzas de un siglo de historia bursátil barcelonesa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Pedro Voltes Bou, y contestación por el Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1966.
- 49 *La información económica en la Ley de las Sociedades Anónimas. Su falta de originalidad y rigor científico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Enrique Fernández Peña)*, 1966.
- 50 *La relación entre la política monetaria nacional y la liquidez internacional (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Grecia, Ilmo. Sr. Dr. Don Dimitrios J. Delivanis)*, 1967.
- 51 *Dinámica estructural y desarrollo económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Verdú Santurde, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Roberto García Cairó)*, 1967.
- 52 *Bicentenario del inicio de la industrialización de España (Texto de las conferencias pronunciadas en el XXII ciclo extraordinario durante el Curso de 1966-67, por el Excmo. Sr. Don Gregorio López Bravo de Castro, Ministro de Industria, Excmo. Sr. Dr. Don Pedro Voltes Bou, Ilmo. Sr. Don Ramón Vilà de la Riva, Excmo. Sr. Don Narciso de Carreras Guiteras; Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent, e Ilmo. Sr. Don Rodolfo Martín Villa, Director General de Industrias Textiles, Alimentarias y Diversas)*, 1967.

- 53 *Los valores humanos del desarrollo* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Luis Gómez de Aranda y Serrano*), 1968.
- 54 *La integración económica iberoamericana. Perspectivas y realidades* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. Don José Miguel Ruiz Morales*), 1968.
- 55 *Ahorro y desarrollo económico* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Don Luis Coronel de Palma, Marqués de Tejada*), 1968.
- 56 *Tipos de inflación y política antiinflacionista* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Emilio Figueroa Martínez*), 1969.
- 57 *Lo vivo y lo muerto en la idea marxista* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. Don José Martínez Val*), 1969.
- 58 *Interrelaciones entre las ciencias económicas, geográficas y sociales* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Barcelona, Ilmo. Sr. Dr. Don Abelardo de Unzueta y Yuste*), 1969.
- 59 *La inversión extranjera y el dumping interior* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Lérida, Ilmo. Sr. Don Juan Domènech Vergés*), 1969.
- 60 *La inaplazable reforma de la empresa* (*Conferencia pronunciada el 21 de abril de 1969 por el Excmo. Sr. Don Luis Bañares Manso*), 1970.
- 61 *La reforma de la empresa* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Rodríguez Robles*), 1970.
- 62 *Coordinación entre política fiscal y monetaria a la luz de la Ley Alemana de Estabilización y Desarrollo* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Alemania, Excmo. Sr. Dr. Don Hermann J. Abs*), 1970.
- 63 *Decisiones económicas y estructuras de organización del sector público* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Ferrer-Bonsoms y Bonsoms*), 1970.

- 64 *El mercado monetario y el mercado financiero internacional, eurodólares y euroemisiones* (*Trabajo pronunciado en el XXIII Ciclo en el Curso 1968-1969, por el Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán*), 1970.
- 65 *El honor al trabajo* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Pedro Rodríguez-Ponga y Ruiz de Salazar*), 1971.
- 66 *El concepto económico de beneficio y su proyección fiscal* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Fernando Ximénez Soteras*), 1971.
- 67 *La rentabilidad de la empresa y el hombre* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José Cervera y Bardera, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent*), 1972.
- 68 *El punto de vista económico-estructural de Johan Akerman* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Luis Pérez Pardo, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Verdú Santurde*), 1972.
- 69 *La política económica regional* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José Berini Giménez*), 1973.
- 70 *Un funcionario de hacienda del siglo XIX: José López-Juana Pinilla* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Excmo. Sr. Dr. Don Juan Francisco Martí de Basterrechea, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera*), 1973.
- 71 *Posibilidades y limitaciones de la empresa pública* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Juan José Perulles Bassas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Pedro Lluch Capdevila*), 1973.
- 72 *Programa mundial del empleo* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán*), 1973.

- 73 *La autonomía municipal: su base económico-financiera (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Juan Ignacio Bermejo Gironés, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite)*, 1973.
- 74 *El entorno socio-económico de la empresa multinacional (Discurso inaugural del Curso 1972-1973, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1973.
- 75 *Compartimiento de los Fondos de Inversión Mobiliaria, en la crisis bursátil del año 1970 (Discurso inaugural del Curso 1970-1971 pronunciado el 10 de noviembre de 1970, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán)*, 1973.
- 76 *En torno a la capacidad económica como criterio constitucional de justicia tributaria en los Estados contemporáneos (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Magín Pont Mestres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Verdú Santurde)*, 1974.
- 77 *La administración de bienes en el proceso (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Miguel Fenech Navarro, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Pedro Lluch Capdevila)*, 1974.
- 78 *El control crítico de la gestión económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Ilmo. Sr. Dr. Don Emilio Soldevilla García)*, 1975.
- 79 *Consideraciones en torno a la inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y de Miguel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch)*, 1975.
- 80 *En torno a un neocapitalismo (Discurso pronunciado en la sesión inaugural del Curso 1957-1958 por el Excmo. Sr. Don Joaquín Buxó Dulce de Abaigar, Marqués de Castell-Florite)*, 1975.
- 81 *La crisis del petróleo (1973 a 2073) (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Ramón Trías Fargas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José María Berini Giménez)*, 1976.
- 82 *Las políticas económicas exterior y fiscal (Discurso de ingreso del Académico*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

- Numerario, Excmo. Sr. Don Emilio Alfonso Hap Dubois, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Juan José Perulles Bassas), 1976.*
- 83 *Contribución del cooperativismo a la promoción social (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Tarragona, Ilmo. Sr. Don Juan Noguera Salort), 1976.*
- 84 *Inflación y evolución tecnológica como condicionantes de un modelo de gestión (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Carlos Cubillo Valverde), 1976.*
- 85 *Liquidez e inflación en el proceso microeconómico de inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1976.*
- 86 *El ahorro y la Seguridad Social versus bienestar general (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Valentín Arroyo Ruipérez), 1976.*
- 87 *Perspectivas de la economía mundial: el comienzo de una nueva era económica (Texto de las ponencias presentadas a las Jornadas de Estudios celebradas los días 12, 13 y 14 de mayo de 1975), 1976.*
- 88 *Consideraciones sobre la capacidad económica y financiera de España (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Juan Miguel Villar Mir), 1977.*
- 89 *Las cajas de ahorros de los países de la C.E.E. y comparación con las españolas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Miguel Allué Escudero), 1977.*
- 90 *Reflexion sur structuration du monde actuel (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Don Jean Joly), 1978.*
- 91 *Sistema fiscal y sistema financiero (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Francisco Javier Ramos Gascón, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Verdú Santurde), 1978.*
- 92 *Sobre el análisis financiero de la inversión (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Alfonso Rodríguez Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y Miguel), 1978.*

- 93 *Mito y realidad de la empresa multinacional (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Mariano Capella San Agustín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1978.*
- 94 *El ahorro popular y su contribución al desarrollo de la economía española (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José M.<sup>a</sup> Codony Val, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1978.*
- 95 *Consideraciones sobre la transferencia de tecnología (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José Cervera Bardera), 1979.*
- 96 *Aspectos económicos y fiscales de la autonomía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Laureano López Rodó, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Andrés Ribera Rovira), 1979.*
- 97 *Hacia la normalización contable internacional (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Noguero Salinas, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1980.*
- 98 *El balance social: integración de objetivos sociales en la empresa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Enrique Arderiu Gras, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa), 1980.*
- 99 *La IV<sup>a</sup> directriz de la C.E.E. (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Portugal, Ilmo. Sr. Don Fernando Vieira Gonçalves da Silva, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1980.*
- 100 *El crecimiento del sector público como tránsito pacífico de sistema económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Alejandro Pedrós Abelló, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Ramón Trías Fargas), 1981.*
- 101 *Función de la fiscalidad en el actual momento de la economía española (Discurso inaugural del Curso 1981-1982, pronunciado el 6 de octubre de 1981, por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Magín Pont Mestres), 1981.*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

- 102 *Sistema financiero y Bolsa: la financiación de la empresa a través del Mercado de Valores* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Mariano Rabadán Fornies, y contestación por el Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan de Arteaga y Piet, Marqués de la Vega-Inclán*), 1982.
- 103 *La empresarialidad en la crisis de la cultura* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera*), 1982.
- 104 *El sentimiento de Unidad Europea, considerando lo económico y lo social. Factores técnicos necesarios para la integración en una Europa unida y armónica* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Wenceslao Millán Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch*), 1982.
- 105 *Insolvencia mercantil (Nuevos hechos y nuevas ideas en materia concursal)* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Miguel Casals Colldecarrera, y contestación por el Excmo. Sr. Don Joaquín Forn Costa*), 1982.
- 106 *Las sociedades de garantía recíproca, un medio para la financiación de las PME* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Pedro Castellet Mimó, y contestación por el Excmo. Sr. Don Luis Prat Torrent*), 1982.
- 107 *La economía con la intencionalidad científica y la inspiración termodinámica* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Ilmo. Sr. Dr. Don François Perroux, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja*), 1982.
- 108 *El ámbito representativo del órgano de administración de la S.A.* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Josep M.<sup>a</sup> Puig Salellas, y contestación por el Académico, Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Polo Díez*), 1983.
- 109 *La planificación en época de crisis en un sistema democrático* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don José Barea Tejeiro, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y de Miguel*), 1983.

- 110 *El hecho contable y el derecho (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José M.<sup>a</sup> Fernández Pirla, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera)*, 1983.
- 111 *Poder creador del riesgo frente a los efectos paralizantes de la seguridad (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Rafael Termes y Carreró, y contestación por el Académico, Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez)*, 1984.
- 112 *Stabilité monétaire et progrès économique: les leçons des années 70 (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. Don Raymond Barre, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja)*, 1984.
- 113 *Le chemin de l'unification de l'Europe dans un contexte mon-europeen, économique et politique plus vaste (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Suiza, Excmo. Sr. Don Adolf E. Deucher, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández)*, 1985.
- 114 *Keynes y la teoría económica actual (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Joan Hortalà i Arau, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Ramón Trías Fargas)*, 1985.
- 115 *La contribución de J. M. Keynes al orden monetario internacional de Bretton Woods (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don José Ramón Álvarez Rendueles, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José María Fernández Pirla)*, 1986.
- 116 *Dirección de empresas y estrategia: algunas analogías. Sun. Tzu, organismos vivos, y quarks (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Estados Unidos, Ilmo. Sr. Don Harry L. Hansen, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández)*, 1986.
- 117 *Aspectos económicos del urbanismo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Girona, Ilmo. Sr. Don Jordi Salgas Rich, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José M.<sup>a</sup> Berini Giménez)*, 1987.
- 118 *La contabilidad empresarial y los principios de contabilidad generalmente aceptados (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Valencia, Ilmo. Sr. Dr. Don Manuel Vela Pastor, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera)*, 1989.

- 119 *Europa y el medio ambiente (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Holanda, Excmo. Sr. Dr. Don Jonkheer Aarnout A. Loudon, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch)*, 1989.
- 120 *La incertidumbre en la economía (paradigmas, tiempo y agujeros negros) (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Ubaldo Nieto de Alba, y contestación por el Excmo. Sr. Don Ángel Vegas Pérez)*, 1989.
- 121 *La metodología neoclásica y el análisis económico del derecho (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Navarra, Ilmo. Sr. Dr. Don Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y de Miguel)*, 1991.
- 122 *La ética en la gestión empresarial (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja)*, 1991.
- 123 *Europa, la nueva frontera (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Islas Baleares, Excmo. Sr. Don Abel Matutes Juan, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón)*, 1991.
- 124 *Rentabilidad y creación de valor en la empresa (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Asturias, Ilmo. Sr. Dr. Don Álvaro Cuervo García, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Alfonso Rodríguez Rodríguez)*, 1991.
- 125 *La buena doctrina del profesor Lucas Beltrán (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José M.<sup>a</sup> Coronas Alonso, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja)*, 1991.
- 126 *La industria de automoción: su evolución e incidencia social y económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Rafael Muñoz Ramírez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera)*, 1991.
- 127 *Las reacciones del derecho privado ante la inflación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José Juan Pintó Ruiz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Laureano López Rodó)*, 1991.

- 128 *Perfeccionamiento de la democracia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Salvador Millet y Bel, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José Juan Pintó Ruiz), 1992.*
- 129 *La gestión de la innovación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José M.<sup>a</sup> Fons Boronat, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José Manuel de la Torre y de Miguel), 1992.*
- 130 *Europa: la nueva frontera de la banca (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bélgica, Excmo. Sr. Dr. Don Daniel Cardon de Lichtbuer, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Rafael Termes Carreró), 1992.*
- 131 *El Virrey Amat: adelantado del libre comercio en América (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José Casajuana Gibert, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1992.*
- 132 *La contabilidad como ciencia de información de estructuras circulatorias: contabilidad no económica (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. Don José María Requena Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1992.* 
- 133 *Los títulos que emite la empresa y la teoría del precio de las opciones (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Valencia, Ilma. Sra. Dra. Doña Matilde Fernández Blanco, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1992.*
- 134 *Liderazgo y progreso económico (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Isidro Fainé Casas, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1992.*
- 135 *Control jurisdiccional de la actividad financiera (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera), 1993.*
- 136 *Europa y España: la lucha por la integración (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Carlos Ferrer Salat, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1993.*

- 137 *El impacto de la crisis en la economía balear (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Islas Baleares, Ilmo. Sr. Dr. Don Francisco Jover Balaguer, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Magín Pont Mestres), 1994.*
- 138 *Las inquietudes de Europa. reflexiones, sugerencias y utopías (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don José-Ángel Sánchez Asiaín, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1994.*
- 139 *El debate librecambio-protección a finales del siglo XX (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Francisco Granell Trías, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 1995.*
- 140 *De la contabilidad de los propietarios a la contabilidad de los empresarios (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Carlos Mallo Rodríguez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Goxens Duch), 1995.*
- 141 *Economie, Europe et Espagne (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. Don Valéry Giscard d'Estaing, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat), 1995.*
- 142 *Rentabilidad y estrategia de la empresa en el sector de la distribución comercial (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Andalucía, Ilmo. Sr. Dr. Don Enrique Martín Armario, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan), 1995.*
- 143 *Globalización de la empresa e integración de los enfoques no organizativos en la dirección (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1995.*
- 144 *Las cajas de ahorro españolas: por un modelo dinámico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Aragón, Ilmo. Sr. Don José Luis Martínez Candial, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.*
- 145 *Situación actual del derecho concursal español (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Jorge Carreras Llansana, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Laureano López Rodó), 1996.*

- 146 *El desapoderamiento del deudor, sus causas y efectos en visión histórica, actual y de futuro (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Luis Usón Duch, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José Juan Pintó Ruiz), 1996.*
- 147 *Balance hidráulico e hídrico de Cataluña para intentar optimizar los recursos y conseguir la máxima y más económica descontaminación del medio ambiente (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Daniel Pagès Raventós, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.*
- 148 *El euro (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Carles A. Gasòliba i Böhm, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1996.*
- 149 *El sistema contable en la empresa española: de la contabilidad fiscal al derecho contable a través de la imagen fiel (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Ramón Poch Torres, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Roberto García Cairó), 1997.*
- 150 *Incentivos fiscales a la inversión en la reforma del impuesto sobre sociedades (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Extremadura, Ilmo. Sr. Don Mario Alonso Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Magín Pont Mestres), 1997.*
- 151 *Notas preliminares al tratamiento de la inversión: límites al principio de subsitución en economía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José M.<sup>a</sup> Bricall Masip, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan), 1997.*
- 152 *Aportaciones del régimen jurídico-contable al derecho concursal (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el País Vasco, Ilmo. Sr. Don Fernando Gómez Martín, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Magín Pont Mestres), 1997.*
- 153 *Los Herrero: 150 años de banca a lo largo de cinco generaciones (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Asturias, Ilmo. Sr. Dr. Don Martín González del Valle y Herrero, Barón de Grado, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández), 1998.*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

- 154 *Perspectivas de la Unión Monetaria Europea (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Alemania, Ilmo. Sr. Dr. Don Juergen B. Donges, y contestación por el Excmo. Sr. Don Carlos Ferrer Salat)*, 1998.
- 155 *La incertidumbre fiscal. Reflexiones sobre la legalidad y legitimidad del sistema tributario español (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Claudio Colomer Marqués, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José Juan Pintó Ruiz)*, 1998.
- 156 *La II República y la quimera de la peseta: La excepción Carner (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Juan Tapia Nieto, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón Fernández)*, 1998.
- 157 *Reflexiones sobre la internacionalización y globalización de la empresa: los recursos humanos como factor estratégico y organizativo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Don Antonio Sainz Fuertes, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José M.<sup>a</sup> Fons Boronat)*, 1998.
- 158 *Adopción de decisiones en economía y dirección de empresas: problemas y perspectivas (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Bielorrusia, Ilmo. Sr. Dr. Don Viktor V. Krasnoproshin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja)*, 1999.
- 159 *Las organizaciones empresariales del siglo XXI a la luz de su evolución histórica reciente (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Alfredo Rocafort Nicolau, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja)*, 1999.
- 160 *Epistemología de la incertidumbre (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argentina, Ilmo. Sr. Dr. Don Rodolfo H. Pérez, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja)*, 1999.
- 161 *De Universitate. Sobre la naturaleza, los miembros, el gobierno y la hacienda de la universidad pública en España (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Joan-Francesc Pont Clemente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José Juan Pintó Ruiz)*, 1999.
- 162 *Una historia del desempleo en España (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Antonio Argandoña Rámiz, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan)*, 1999.

- 163 *La concepción de la empresa y las relaciones que la definen: necesidades de pertinencia, de eficacia y eficiencia (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 1999.*
- 164 *Génesis de una teoría de la incertidumbre (Acto de imposición de la Gran Cruz de la Orden Civil de Alfonso X el Sabio al Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja), 2000.*
- 165 *La empresa virtual en el marco de la sociedad de la información (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Mario Aguer Hortal, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Fernando Casado Juan), 2000.*
- 166 *Gestión privada del servicio público (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Ricardo Fornesa Ribó, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Isidro Fainé Casas), 2000.*
- 167 *Los libros de cuentas y la jurisdicción privativa mercantil en España. El caso del Consulado de Comercio de Barcelona y su instrucción contable de 1766 (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don Esteban Hernández Esteve, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don José M.<sup>a</sup> Fernández Pirla), 2000.*
- 168 *El siglo XX: el siglo de la economía (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Emilio Ybarra Churruca, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Isidro Fainé Casas), 2001.*
- 169 *Problemas y perspectivas de la evaluación y contabilización del capital intelectual de la empresa (Comunicación del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Mario Aguer Hortal en el Pleno de la Academia), 2001.*
- 170 *La empresa familiar y su mundialización (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Antonio Pont Amenós, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Isidro Fainé Casas), 2001.*
- 171 *Creación de empleo de alto valor agregado: el papel de las sociedades de capital riesgo en la denominada nueva economía (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Suiza, Excmo. Sr. Dr. Don José Daniel Gubert, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Roberto García Cairó), 2001.*

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

- 172 *La nueva economía y el mercado de capitales* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan*), 2001.
- 173 *Gestión del conocimiento y finanzas: una vinculación necesaria* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para La Rioja, Ilmo. Sr. Dr. Don Arturo Rodríguez Castellanos, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan*), 2002.
- 174 *El sistema crediticio, las cajas de ahorros y las necesidades de la economía española* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Don Manuel Pizarro Moreno, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Isidro Fainé Casas*), 2002.
- 175 *La financiación de la política de vivienda en España con especial referencia a la promoción de la vivienda de alquiler* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Galicia, Ilmo. Sr. Dr. Don José Antonio Redondo López, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire*), 2002.
- 176 *Sobre la crisis actual del conocimiento científico* (*Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Dídac Ramírez Sarrió, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Alfonso Rodríguez Rodríguez*), 2002.
- 177 *Marruecos y España en el espacio euromediterráneo: desafíos y retos de una asociación siempre pendiente* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Marruecos, Excmo. Sr. Don André Azoulay, y contestación por el Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja*), 2003.
- 178 *Marketing, Protocolo y Calidad Total* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Bizkaia, Excmo. Sr. Dr. Don Francisco Javier Maqueda Lafuente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire*), 2003.
- 179 *La Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.)* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para La Coruña, Ilmo. Sr. Dr. Don José M.<sup>a</sup> Castellano Ríos, y contestación por el Excmo. Sr. Don Aldo Olcese Santonja*), 2003.
- 180 *Información corporativa, opciones contables y análisis financiero* (*Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Madrid, Ilmo. Sr. Dr. Don José*

*Luis Sánchez Fernández de Valderrama, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire), 2004.*

- 181 *Los tribunales económico-administrativos: el difícil camino hacia la auténtica justicia tributaria (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Josep M.ª Coronas Guinart, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Joan-Francesc Pont Clemente), 2004.*
- 182 *Las corrientes de investigación dominantes en marketing en la última década (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Enrique Martín Armario, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire), 2005.*
- 193 *España y la ampliación europea en una economía global (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Lamo de Espinosa Michels de Champourcin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Fernando Casado Juan), 2005.*
- 184 *China en el área geoeconómica y geopolítica mediterránea (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Ilmo. Sr. Prof. Dr. Don Giancarlo Elia Valori, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Alexandre Pedrós i Abelló), 2005.*
- 185 *La integración en la UE de los microestados históricos europeos en un contexto de globalización (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para el Principado de Andorra, Excmo. Sr. Dr. scar Ribas Reig, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Francesc Granell Trías), 2005.* 
- 186 *El desarrollo sostenible como soporte básico del crecimiento económico (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Lugo, Ilmo. Sr. Dr. Don José Manuel Barreiro Fernández, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire), 2005.*
- 187 *De la función de producción agregada a la frontera de posibilidades de producción: productividad, tecnología y crecimiento económico en la era de la información (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Manuel Castells Oliván, y contestación por el Excmo. Sr. Don Juan Tapia Nieto), 2006.* 

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

- 188 *El fin de la pobreza: reto de todo economista del siglo XXI (Discurso de ingreso de la Académica Numeraria, Excmo. Sra. Doña Isabel Estapé Tous, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Isidro Fainé Casas)*, 2006.
- 189 *Problemática jurídica de las llamadas leyes de acompañamiento presupuestario del Estado (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Melilla, Excmo. Sr. Don Julio Padilla Carballada, y contestación por el Excmo. Sr. Don Enrique Lecumberri Martí)*, 2007.
- 190 *Sur les «successions coexistantes» au tournant des millénaires. Quelques reflexions épistémologiques (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Rumanía, Ilmo. Sr. Dr. Don Tudorel Postolache, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Josep Casajuana Gibert)*, 2007.  

- 191 *Economía y financiación de la educación (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Ricardo Díez Hochleitner, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Isidro Fainé Casas)*, 2007.
- 192 *Mediterraneo e civiltà della terra (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. Don Alessandro Bianchi, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Lorenzo Gascón)*, 2007.
- 193 *L'Union européenne et la mondialisation du droit (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Túnez, Ilmo. Sr. Dr. Don Abderraouf Mahbouli, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Josep Casajuana Gibert)*, 2007.
- 194 *Corte Penal Internacional. Posición del Gobierno de algunos Estados respecto a su jurisdicción (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la República de Chile, Ilmo. Sr. Dr. Don Juan Guzmán Tapia, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Joan-Francesc Pont Clemente)*, 2008.
- 195 *Monetary Policy Issues in an emerging economy. The case of Romania (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Rumanía, Excmo. Sr. Dr. Don Mugur Isarescu, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Alfredo Rocafort Nicolau)*, 2008.  


- 196 *Los procesos de creación de empresas (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don Francisco Javier Maqueda Lafuente, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Alfredo Rocafort Nicolau)*, 2008. 
- 197 *Neuroeconomics: from homo economicus to homo neuroeconomicus (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Polonia, Ilmo. Sr. Dr. Don Janusz Kacprzyk, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Mario Aguer Hortal)*, 2008. 
- 198 *Le bicaméralisme dans les démocraties parlementaires (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Bélgica, Excma. Sra. Dra. Janine Delruelle-Ghobert, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón)*, 2008. 
- 199 *El ámbito financiero de las políticas públicas de vivienda: la necesaria convergencia en Europa (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José Antonio Redondo, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Camilo Prado Freire)*, 2008. 
- 200 *L'impact des écarts de développement et des fractures sociales sur les relations internationales en le Méditerranée (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Argelia, Excmo. Sr. Dr. Don Mohamed Laichoubi, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón)*, 2009. 
- 201 *L'industria: passato o futuro della nostra economia? (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Italia, Excmo. Sr. Dr. Don Romano Prodi, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja)*, 2009. 
- 202 *Análisis de las políticas públicas (Discurso de ingreso del Académico Numerario, Excmo. Sr. Dr. Don José Barea Tejeiro, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Alfonso Rodríguez Rodríguez)*, 2009. 
- 203 *Mechanism design: how to implement social goals (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para los Estados Unidos, Excmo. Sr. Dr. Don Eric S. Maskin, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Jaime Gil Aluja)*, 2009. 
- 204 *El choque de Culturas y Civilizaciones en el Mundo (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para la Comunidad Autónoma de Aragón, Excmo. Sr. Dr. Don José Daniel Barquero Cabrero, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. Don Alfredo Rocafort Nicolau)*, 2009. 

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

- 205 *L'économie politique entre science, ideologie et gouvernance. Réflexions autour de la première grande crise du XXIe siècle* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Francia, Excmo. Sr. Dr. D. Thierry De Montbrial, y contestación por el Excmo. Sr. Don Lorenzo Gascón), 2010. 
- 206 *Macroguidance of the financial markets in transition* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Finlandia, Excm. Sra. Dra. Dña. Sirkka Hämäläinen-Lindfors, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Ramón Poch Torres), 2010. 
- 207 *Quantitative Aggregate Theory* (Discurso de ingreso de la Académica Correspondiente para Noruega, Excmo. Sr. Dr. D. Finn E. Kydland, y contestación por el Excmo. Sr. Dr. D. Jaime Gil Aluja), 2010. 

## OTRAS PUBLICACIONES Y COEDICIONES DE LA ACADEMIA

- M-1 *De Computis et Scripturis (Estudios en Homenaje al Excmo. Sr. Dr. Don Mario Pifarré Riera)*, 2003.
- M-2 *Sesión Académica de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en la Académie du Royaume du Maroc (Publicación del Solemne Acto Académico en Rabat el 28 de mayo de 2004)*, 2004.
- M-3 *Una Constitución para Europa, estudios y debates (Publicación del Solemne Acto Académico del 10 de febrero de 2005, sobre el “Tratado por el que se establece una Constitución para Europa”)*, 2005.
- M-4 *Pensar Europa (Publicación del Solemne Acto Académico celebrado en Santiago de Compostela, el 27 de mayo de 2005)*, 2005.
- M-5 *El futuro de las relaciones euromediterráneas (Publicación de la Solemne Sesión Académica de la R.A.C.E.F. y la Universidad de Túnez el 18 de marzo de 2006)*, 2006.
- M-6 *Veinte años de España en la integración europea (Publicación con motivo del vigésimo aniversario de la incorporación de España en la Unión Europea)*, 2006.
- M-7 *La ciencia y la cultura en la Europa mediterránea (I Encuentro Italo-Español de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y la Accademia Nazionale dei Lincei)*, 2007.
- M-8 *La responsabilidad social de la empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, 2007.
- M-9 *El nuevo contexto económico-financiero en la actividad cultural y científica mediterránea (Sesión Académica internacional en Santiago de Compostela)*, 2008.
- M-10 *Pluralidad y unidad en el pensamiento social, técnico y económico europeo (Sesión Académica conjunta con la Polish Academy of Sciences)*, 2008.
- M-11 *Aportación de la ciencia y la cultura mediterránea al progreso humano y social (Sesión Académica celebrada en Barcelona el 27 de noviembre de 2008)*, 2009.

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

- M-12 *La crisis: riesgos y oportunidades para el Espacio Atlántico (Sesión Académica en Bilbao)*, 2009. 
- M-13 *El futuro del Mediterráneo (Sesión Académica conjunta entre la Montenegrin Academy of Sciences and Arts y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, celebrada en Montenegro el 18 de mayo de 2009)*, 2009. 
- M-14 *Globalisation and Governance (Coloquio Internacional entre la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras y el Franco-Australian Centre for International Research in Management Science (FACIREM), celebrado en Barcelona los días 10-12 de noviembre de 2009)*, 2009. 
- M-15 *Economics, Management and Optimization in Sports. After the Impact of the Financial Crisis (Seminario Internacional celebrado en Barcelona los días 1-3 de diciembre de 2009)*, 2009. 
- M-16 *Medición y Evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las Empresas del Ibex 35*, 2010. 
- M-17 *Desafío planetario: desarrollo sostenible y nuevas responsabilidades (Solemne Sesión Académica conjunta entre l'Académie Royale des Sciences, des Lettres et des Beaux-Arts de Bélgica y la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España, en Bruselas el día 8 de Junio de 2010)*, 2010. 
- M-18 *Seminario analítico sobre la casuística actual del derecho concursal (Sesión académica celebrada el 4 de junio de 2010)*, 2010. 
- M-19 *Marketing, finanzas y gestión del deporte (Jaime Gil Lafuente)*, 2010. 





