

**Número de Orden: 0136**

**Título: LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN EL SECTOR DE FÚTBOL PROFESIONAL**

Autor: *Dra. Ana María Magaz González*

UCAM: Universidad Católica San Antonio de Murcia

Director: Catedrático D. José Luis Fanjul Suárez

Universidad de León

**1. Introducción: objetivos**

La presente comunicación, resume uno de los aspectos investigados en la Tesis doctoral “Una aproximación al análisis del sector de fútbol profesional desde la perspectiva de la Economía Industrial. Análisis de casos”, en la que se analizan, a partir de la metodología de la Nueva Economía Industrial, las condiciones básicas que determinan la configuración actual del sector, su estructura, la conducta seguida por los partícipes y los resultados de la industria de fútbol profesional, éstos en términos de crecimiento, competitividad y creación de valor.

Se realiza el estudio con el fin de conocer cómo es el fútbol profesional, cómo funciona, y por qué funciona de esa manera tan ineficaz. Interrogantes que originaron diferentes preguntas. Entre otras:

- ¿Cómo es la estructura del mismo? ¿Cuáles son las fuerzas competitivas que operan en el sector y determinan el atractivo del mismo? ¿Cuál es la alternativa estratégica para competir dominante en él?
- ¿Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva en el mismo y los factores clave de éxito?
- ¿Cuál es la conducta seguida por las SADs y los clubes profesionales?
- ¿Qué resultados obtiene el sector: son óptimos? ¿A qué se deben esos resultados: cuáles son las variables determinantes de esos resultados?

Entre otros aspectos se investigó el comportamiento estratégico de las organizaciones deportivas, puesto que a través de las formulaciones estratégicas y las conductas competitivas de las entidades futbolísticas, se puede cambiar la constitución del sector, influyendo en los resultados.

El objetivo de este escrito es presentar, una vez identificadas la estructura y las reglas de la competencia, los factores clave de éxito: aquellos que contribuyen a lograr ventajas competitivas.

Una vez que se concretan los límites del sector, teniendo en cuenta la perspectiva de la oferta y de la demanda, y se comprueba que las organizaciones que desarrollan su actividad bajo la dirección de la LNFP constituyen un sector diferenciado, el estudio se centra en el subsector (podríamos llamar) de SADs y clubes de fútbol profesional que, siendo profesionales, juegan en primera división.

Por una parte, para la determinación de los factores clave de éxito en el sector se examinan los clientes: quiénes son y qué desean y la competencia: cómo se sobrevive a la competencia. Para ello, la investigación emplea la observación, el análisis, la generalización y la deducción, a partir de información de clubes y SADs<sup>1</sup>, tanto del entorno interno de las

---

<sup>1</sup> SAD: Sociedad Anónima Deportiva.

entidades, referidas a elementos de gestión y organización, como a elementos del entorno externo: las fuerzas competitivas.

## 2.- Factores Clave de Éxito en el sector de fútbol profesional

Los factores clave de éxito son “aquellas variables en las que la dirección puede influir a través de sus decisiones y que pueden afectar de manera significativa a la posición competitiva general de las empresas en un sector.

Ventura (1994) señala que la estrategia de la empresa persigue ajustar los puntos fuertes de la organización (*competencias distintivas*) a las características relevantes del mercado, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores, que quede plasmada desde el punto de vista económico y cuantitativo, principalmente y en este sector, en la *diferenciación*.

Por lo tanto, los factores relevantes del mercado, que ayudan a las organizaciones deportivas a prosperar, sobrevivir y establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales, se configurarán a partir de la *demanda* y la *oferta* del propio sector -como un todo- y a partir del análisis de la *competencia*. Son los *factores clave de éxito*.

1) En relación a la demanda, su análisis va a mostrar qué es lo que quiere. Ello supone, identificar quiénes son los clientes, sus necesidades y establecer las bases sobre las que selecciona la oferta de un suministrador de espectáculo deportivo en vez de otra.

Se debe diferenciar entre clientes individuales y clientes industriales.

En el momento actual, se pueden considerar a ambos con escaso poder de negociación, sobre todo a los individuales, con una curva inelástica al precio. Dentro de los clientes individuales, distinguir, a su vez, entre los socios y abonados de un club y los clientes individuales que consumen espectáculo futbolístico como aficionados, esporádicamente y en vivo o a través de retransmisiones televisivas de diferente tipo.

Además, los primeros generan un monopolio compartido (desde el punto de vista de la demanda) mantenido en el tiempo, mientras que el otro tipo de clientela, no suele tener una preferencia concreta, si bien elegirá aquellos bien del área geográfica próxima, bien los líderes del momento en el sector. Sobre la elección de estos últimos tienen mayor poder los productos sustitutos.

Se han definido como clientes industriales a los distribuidores del espectáculo, es decir retransmisores del mismo. Debido al factor competitivo que sobre su negocio representa el fútbol para los medios audiovisuales, en especial para las televisiones de pago, tampoco tienen gran poder de decisión, si bien, existe una tendencia, una vez asentados, a que el fútbol no ocupe un puesto importante en la generación de imagen y captación de clientes, y de esta forma, aumenten su poder de negociación frente a los productores de fútbol.

Las necesidades de todos ellos, son similares: resultados en términos de espectáculo futbolístico, producción de goles y valor de marca.

En relación a la selección de una oferta sobre otra se debe diferenciar entre los diversos tipos de clientes. Los individuales de compra repetitiva (o socios, abonados, aficionados) eligen por tradición familiar, por proximidad geográfica, por el historial del club en categorías superiores, así como por otros elementos de diferenciación, la compra de espectáculo deportivo. Los esporádicos, se basan principalmente en el historial deportivo, la reputación e imagen (garantía de que el club va a poder ofrecer un “buen fútbol”) y la posibilidad de ver en acción a los mejores jugadores: es decir por diferenciación.

Por último, los clientes industriales, sólo comprarán aquellos servicios de entidades deportivas que garanticen la posibilidad de ofrecer un espectáculo interesante, lo cual viene avalado por su historial deportivo, su reputación e imagen y sus recursos productivos: elementos, todos ellos, de diferenciación.

2) En cuanto a la oferta, el sector se ha definido como de espectáculo de fútbol. De todas las funciones que se realizan en una organización deportiva de estas características, es la de producción (organización, coordinación y dirección del proceso de producción de espectáculo futbolístico y goles y asignación de recursos productivos) la más importante. De todos los elementos de la misma, el que genera valor para la empresa, para cumplir su función y lograr los objetivos, es el de la organización y combinación de sus recursos humanos, como activos específicos. Estos últimos generan diferenciación y son elementos necesarios para sobrevivir a la competencia.

Pero sin referirse de manera exclusiva a los jugadores. También su capital directivo deportivo o no: entrenador principal, el segundo entrenador, preparador físico, director deportivo, e igualmente al presidente del club, etc., es recurso valioso. Éstos vienen a ser la clave del éxito, gracias a su *know-how* (conocimiento): sus capacidades, la organización de la “producción” y a la gestión del negocio que realizan. Deben ser valorados por todos y cada uno de los agentes implicados.

Por otra parte, una oferta deportiva, debe ser capaz de generar confianza y demanda consolidada y para ello, es necesario mantener en el tiempo la misma calidad de espectáculo futbolístico, lo cual implica, permanecer en categoría profesional de manera continuada en el medio-largo plazo y tener capacidad adecuada para competir en mercados transnacionales. Ambos aspectos dependen de los factores productivos, y éstos a su vez de condiciones económicas solventes y estables, (para poder acceder a esos factores productivos) creando un historial deportivo, una reputación y una imagen consolidadas.

3) Respecto a la competencia, para mantenerse y prosperar en un sector hay que sobrevivir a la misma. La respuesta a “qué necesita” una empresa deportiva para sobrevivir a la competencia, será otra herramienta para descubrir los factores clave de éxito en el sector de fútbol profesional.

En primer lugar se ha de recordar la existencia de una barrera natural: sólo pueden mantenerse en categoría profesional un número determinado de equipos, lo cual vendrá dado por la clasificación deportiva. Luego, existe una intensa competencia para no ser expulsado del mercado. Por lo tanto las dimensiones clave de la competencia serán la capacidad generadora de puntos, de goles (productiva), centrada en sus recursos productivos y en sus capacidades organizativas deportivas (el *savoir-faire* organizacional). Sobrevivir y prosperar en una situación de *competencia en cantidades* exige que la empresa deportiva “instale” una capacidad productiva por encima de la de sus competidores.

Por otra parte, ello permite mantenerse durante más tiempo en el sector, es decir un historial deportivo, y mejorar su imagen de club, aumentando así la diferenciación frente a clientes industriales y proveedores de financiación y clientes individuales<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> La empresa de *consulting FutureBrand*, líder en consultoría estratégica y diseño de marcas corporativas, evalúa el valor de la marca de los clubes teniendo en cuenta diferentes factores: los ingresos y los beneficios generados por cada entidad, aplicando un crecimiento proporcional y calculando el nivel de riesgo de la marca con respecto a sus competidores más directos; además, valora cómo se han adaptado mejor a diferentes criterios, sobre todo generar ingresos al margen del propio deporte; la repercusión de cada una de las marcas fuera de sus propias

A su vez, le faculta para clasificarse en otras competiciones europeas, lo que significa, acceso a otras gamas del servicio, y con ello, a nuevas fuentes de ingresos (crecimiento “horizontal” por expansión).

El tener una mejor reputación, y estar diferenciado a los ojos de proveedores y distribuidores, posibilitará, a parte de incrementar su capacidad financiera, explotar actividades de *merchandising* y diversificación, con lo que acceder a fuentes de ingresos extraordinarios (crecimiento vertical por diversificación). El resultado es una mejora de la competencia económica y mejores resultados económicos que sus competidores.

Ahora bien, dado el riesgo de basar su competitividad exclusivamente en el hecho de que “un señor meta un esférico entre dos travesaños” (competencia deportiva), es importante desviarse hacia otras actividades generadoras de valor -apreciadas por el mercado- y de competitividad económica, que le permitan diferenciarse de sus competidores y sobrevivirlos.

Un esquema sencillo para visualizar todos los aspectos que conducen a la identificación de los factores de éxito se observa en el CUADRO 1: Identificación de los factores clave de éxito.

---

fronteras; o el impacto extradeportivo que producen determinados jugadores. Según el estudio figuran en la lista, en primer lugar el R. Madrid, valorado en 27.900 millones de pesetas, le sigue el Barcelona, en 15.300 y también aparecen el Valencia, en el vigésimo cuarto lugar y el Atlético de Madrid, en el vigésimo séptimo. Fuente: *Marca*, 16 de febrero de 2001.

**CUADRO 1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO** (elaboración propia)

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES: QUIÉNES SON LOS CLIENTES Y QUÉ DESEAN			ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: CÓMO SE SOBREVIVE A LA COMPETENCIA		
* Clientes individuales (socios, abonados)	* Clientes individuales (esporádicos)	* Clientes industriales (distribuidores)	* Cómo puede una empresa deportiva tener una posición competitiva superior	* Factores estructurales que dirigen la competencia y dimensiones de la misma	* Grado de intensidad de la competencia
Ganar partidos. Espectáculo deportivo. Pertenecer a un club con buena imagen y reputación y un gran historial deportivo en primera.	Espectáculo deportivo. Goles. Ver en acción a estrellas y a un equipo con buena imagen y reputación. Eligen a los de buen historial deportivo en primera.	Espectáculo deportivo. Goles. Distribuir el servicio de un club con buena imagen, reputación e historial deportivo.	Teniendo capacidad para ganar partidos. Clasificándose para competiciones europeas. Con imagen y reputación. Eficiencia en costes.	Barreras naturales, estructurales y de conducta de entrada y movilidad. Diferenciación. Concentración. Calidad del servicio. Liderazgo tecnológico. Servicios auxiliares. Identificación de marca. Altas barreras de entrada y movilidad.	Basada en la amenaza de expulsión. Interdependencia y rivalidad entre clubes del mismo grupo y del grupo próximo. Rivalidad derivada del poder de otros competidores y proveedores –sobre todo de recursos humanos- y tendencia a aumentar poder negociador de distribuidores. Alta concentración (según índice C4). Altos costes de los factores productivos. Competencia en diferenciación.
Eligen entre ofertas competidoras por tradición, por reputación, imagen e historial. Los clientes están dispuestos a pagar un precio superior por calidad y fiabilidad (este no es determinante). Demanda fragmentada. Monopolio compartido.	Eligen entre ofertas competidoras por tradición, por reputación, imagen e historial, también por promoción.	Eligen por reputación e historial deportivo, por confianza y fiabilidad en el suministro de un servicio de calidad. Están dispuestos a pagar un precio superior por esa garantía de espectáculo y calidad (aunque existe tendencia a que ésta preferencia disminuya)			
FACTORES CLAVE DE ÉXITO					
* Factores productivos (recursos humanos específicos: jugadores de alta calidad técnica y entrenadores con conocimientos reconocidos y motivadores). Capital directivo con carisma. Diferenciación (por calidad). Historia deportiva en categoría profesional. Actividades de diversificación, servicios auxiliares y complementarios.	* Factores productivos (recursos humanos específicos: jugadores de alta calidad técnica). Historia deportiva en categoría profesional. Actividades de diversificación. Diferenciación (por calidad y también basada en recursos humanos). Promociones de venta.	* Factores productivos (recursos humanos específicos: jugadores de alta calidad técnica y entrenadores con experiencia reconocida). Historia deportiva en categoría profesional. Actividades de diversificación. Directivos valorados y de confianza. Relaciones públicas con estos clientes industriales continuadas.	* Factores productivos (recursos específicos: jugadores de alta calidad técnica y entrenadores). Historial en categoría profesional. Actividades de diversificación, que permitan ingresos atípicos. Acuerdos e interrelaciones. Diferenciación. Explotando las imperfecciones del mercado. Gestión del negocio profesionalizada. Política financiera adecuada.	* Inversiones en factores productivos (recursos humanos específicos: jugadores de alta calidad técnica y entrenadores). Inversiones en actividades de diversificación y nuevas tecnologías. Acuerdos e interrelaciones. Diferenciación. Barreras a la movilidad.	* Combinar diferenciación con costes bajos, en base a eficiencia en operaciones de inversión y financiación, planificación y gestión profesionales. Integración vertical. Actividades de diversificación y merchandising que permitan ingresos extraordinarios. Capacidad de financiación independiente de las televisiones. Eficiencia en costes y costes laborales bajos y controlados. Prácticas estratégicas que exploten imperfecciones del mercado e innovaciones tecnológicas.



De manera detallada, los factores de éxito identificados son:

- Recursos humanos (\* Riesgo).
- Diferenciación.
- Actividades de diversificación.
- Explotación de las imperfecciones del mercado de factores (a nivel de abastecimiento de recursos, impuestos, contratos, etc.)
- Inversión en “tecnología” e integración vertical (cantera).
- Actividades de diversificación, servicios auxiliares y complementarios e inversión en nuevas tecnologías que permitan ingresos atípicos.
- Gestión profesionalizada del negocio para explotar, según las actividades de la cadena de valor, sinergias potenciales, los puntos fuertes de la organización deportiva y las capacidades distintivas, y todo ello en relación a las oportunidades del entorno.
- Control y gestión de costes (principalmente derivados de la adquisición y pago de los jugadores), política financiera adecuada<sup>3</sup>.
- Capacidad financiera no dependiente exclusivamente de los ingresos de las televisiones.

No obstante, no existe una estrategia de éxito para las SADs y clubes profesionales, que pueda garantizar una rentabilidad superior, como para cualquier otro sector, tal como señala *Grant* (1996). Sin embargo es necesario que sobreviva a la competencia y atraiga a clientes de todo tipo, a través de la generación de valor para éstos, explotando y gestionando adecuadamente las diferentes actividades de su cadena de valor y creando una ventaja competitiva sostenible.

Por último, no se debe olvidar otro aspecto en cierto modo ya reflejado en el factor clave de éxito referido a las actividades de diversificación (y aquellas que permitan ingresos atípicos). Es el hecho del riesgo asociado a la propia actividad, derivado de que no existe garantía de que un activo de alta calidad técnica marque los goles suficientes para ganar partidos y subir puestos en clasificación deportiva con los que rentabilizar parcialmente el coste de la inversión.

Esto constituye un riesgo con fuertes implicaciones estratégicas y financieras que es necesario tener en cuenta en la organización. No obstante, la “productividad” y rentabilidad de estos recursos escasos, no deriva ya, ahora, de su potencial para meter tantos, sino de su capacidad de generar, a través de la cesión de su imagen al club, actividades de diversificación: productos y servicios con la imagen del deportista y asociada a cada club concreto.

### **3.- Conclusiones**

Como resultado del estudio, se identifican los factores clave de éxito del sector de fútbol profesional, si bien lo destacable no reside en su tipificación, sino en la explotación y gestión de los mismos. Es decir su aprovechamiento para la generación de estrategias creadoras de valor que puedan garantizar rentabilidades superiores.

---

<sup>3</sup> Ésta, básicamente se centra en: cultura de control de costes, conocimiento en todo momento del nivel de deuda que se tiene y se quiere asumir, mínimas inversiones para “producir”, haciendo uso de la cantera, correcta proporción entre capital propio y deudas, aprovechar relaciones públicas, información asimétrica e imperfecciones para conseguir financiación más adecuada en cuanto a costes y plazos de pago. Aprovechar los recursos y capacidades para conseguir ingresos atípicos, con un menor riesgo y margen mayor.

Se concluye, por otra parte, que los clubes profesionales no tienen implantados sistemas de información y evaluación para conocer cómo estos factores contribuyen a la creación de valor. Sería conveniente que las organizaciones deportivas mejoren su gestión interna.

#### **4.- Bibliografía**

- AECA (1992): “La competitividad de la empresa” *Principios de Organización y Sistemas*. Documento número 4.
- Alonso, R.; Alarcón, S. (1998): “Análisis de la eficiencia de las empresas de los sectores productivos de Castilla y León, a nivel agregado”, *6ª Congreso de Economía Regional de Castilla y León*, Junta de Castilla y León, pp. 299-310.
- Banco de España (1995): *Análisis económico financiero*. Varios años. Central de Balances, Madrid.
- Deloitte & Touche (1999): *Informe anual 1996/1997 sobre las Finanzas en la Primera División del Fútbol en España*, Madrid.
- Grant, R. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas, Madrid.
- Hofer, C.; Schendel, D. (1977): *Strategic Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West Publishings.
- Junta de Castilla y León (1997): *Análisis económico financiero de las empresas de Castilla y León por sectores de actividad. 1993-1994*. Consejería de Economía y Hacienda.
- ORDEN de 23 de junio de 1995, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las sociedades anónimas deportivas (BOE de 30 de junio y 29 de julio).
- Pérez-Carballo, J. (1998): *Competiendo por crear valor*. Editorial ESIC, Madrid.
- Porter, M. (1987): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ed. Cecsá, México.
- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Ed. Civitas. Madrid.