

Número de Orden: 0137

Título: LOS RESULTADOS DEL 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 un aspecto investigado en la Tesis doctoral “Una aproximación al análisis del sector de fútbol profesional desde la perspectiva de la Economía Industrial. Análisis de casos”. Se analizan los resultados de la industria de fútbol profesional en términos de crecimiento, competitividad y creación de valor.

Para conocer cómo es el fútbol profesional, cómo funciona, y por qué funciona de esa manera tan ineficaz se originaron diferentes preguntas:

- ¿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?

Se investiga el comportamiento estratégico de las organizaciones deportivas, puesto que las conductas competitivas de las entidades futbolísticas influyen en los resultados.

El objetivo de este escrito es mostrar algunos de los resultados que las SADs obtuvieron en el período 1995-2000 en términos de competitividad, terminando con algunas de las conclusiones alcanzadas en el estudio.

El estudio se centra en el subsector (podríamos llamar) de SADs y clubes de fútbol profesional que, siendo profesionales, juegan en primera división.

Para el análisis y descripción de los resultados del sector de fútbol profesional, se necesitan una serie de datos internos y externos, públicos y privados, de carácter administrativo, económico, contable, social y deportivo. Al contrario que en otras industrias, existen pocos datos y de escasa calidad disponibles para los estudiosos del mismo, sobre todo de naturaleza económica. La ausencia de estudios sectoriales de carácter económico (que ahora empiezan a realizarse), y mínimos informes financieros del sector, han modelado en cierto modo la investigación.

Por ello que el desarrollo empírico de la investigación se realiza por medio del análisis de un caso práctico, en el que se toman de referencia cinco clubes profesionales pertenecientes a cuatro de los cinco grupos estratégicos identificados tras el estudio teórico.

2. Metodología para el análisis de los resultados del sector

Para conocer los resultados del sector la investigación empírica se desarrolla en tres fases. En esta comunicación se presentan algunos resultados de la primera fase.

En ella se investiga en qué medida las empresas deportivas han aprovechado las oportunidades que han aparecido en el sector para desarrollar conductas estratégicas que produzcan rentabilidades superiores a años anteriores.

Se usan: parámetros de inversión, financiación, ventas, deuda, recursos y capacidades y, en general, políticas estratégicas a fin de observar variables explicativas relativas a competitividad, crecimiento y creación de valor.

(Ver anexo 1)

1. La investigación empírica se realiza a partir de la información de las Memorias que las SADs presentan a accionistas: copia de las cuentas anuales, información deportiva y de la sociedad. Otros datos se consiguen de: memorias anuales de la LNFP, e informes anuales sobre las finanzas del fútbol español de la consultora *Deloitte & Touche*.
2. Datos a utilizar: de los ejercicios comprendidos entre la temporada 1995/1996 y la 1999/2000. Años de vigencia de la adaptación del anterior PGC a estas SADs (desde la temporada 1995/1996 hasta la 2000/2001), coinciden con la profunda transformación que sufrió el fútbol después de la Sentencia Bosman, inicio de “la liga de las estrellas” a consecuencia de dicha Sentencia, normalización contable con la adaptación del PGC y, el inicio de la profesionalización del negocio del fútbol profesional y la emergencia de un sector económico importante.
3. Se limita el caso a cinco SADs. Cuatro se han mantenido durante el período en primera división y una ha descendido a segunda y ha permanecido en ella dos años.
4. Motivo de muestra no representativa: dificultad de acceso a una muestra más amplia y con todos los datos necesarios para determinar las diferentes variables diseñadas, tanto contables, como deportivas u organizacionales.
5. Muchas de las variables y relaciones entre variables identificadas como relevantes y aquí presentadas no son tenidas en cuenta por todas las entidades.
6. De las cinco sociedades elegidas, cada una de ellas pertenece a un grupo estratégico identificado en la parte teórica de la investigación excepto al de “líderes” (que está compuesto por entidades que no son SADs).
7. Se completa la asociación en grupos con un análisis “cluster” para agrupar las diferentes SADs y clubes en sucesivas iteraciones, teniendo en cuenta determinadas variables contables. Los cluster corresponden a una división, en dos, de los grupos estratégicos identificados en la parte teórica de la investigación.
8. Variables: parámetros de referencia: aquellos que sirven para describir la competitividad, el crecimiento y la creación de valor (cuantitativas). Las variables independientes vienen determinadas por diferentes conceptos extraídos de sus cuentas anuales, memoria e informe de gestión.
9. Herramientas estadísticas: programa informático SPSS-W, aplicando *análisis cluster, regresión lineal simple y regresión lineal múltiple*.
10. Base de datos: 25 filas (5 años y 5 entidades) y 282 columnas (variables a estudiar). No pareció conveniente realizar un *análisis factorial*.
11. En la primera fase del estudio se siguió una metodología similar a la utilizada por la Central de Balances del Banco de España, al análisis económico financiero de empresas de Castilla y León y el estudio sobre las finanzas del fútbol realizado por *Deloitte & Touche*¹, aunque realizando las modificaciones en relaciones y ratios e introduciendo conceptos para adaptarlos al sector.

¹ Banco de España (1995): *Análisis económico financiero*. Varios años. Central de Balances, Madrid. Junta de Castilla y León (1997): *Análisis económico financiero de las empresas de Castilla y León por sectores de*

3. Variables

A raíz del planteamiento positivo aplicado, se examinan diversas magnitudes mediante estas diferentes variables:

Se determinaron:

- Variables significativas de las tendencias del sector: a nivel económico, técnico y social.
- Variables significativas de la estructura económico-financiera de las SADs y clubes.
- Variables significativas de la conducta de las SADs y clubes, reflejo de prácticas competitivas: concentración, imagen de marca, extensión e internacionalización del mercado, inversiones productivas, prácticas financieras, conductas en publicidad, diversificación, prácticas legales...
- Variables significativas de los resultados de las SADs y clubes y del sector en conjunto: cuentas de pérdidas y ganancias analítica, recursos generados y autofinanciación, rentabilidad, ratios de actividad, de eficiencia y productividad, crecimiento, competitividad, productividad de la mano de obra, creación de valor.

Algunas de las tablas representativas de las variables se muestran en el **ANEXO 2**.

A la hora de realizar un mapa de los diferentes grupos estratégicos del sector de fútbol profesional se eligieron como variables estratégicas: identificación de marca, diferenciación del servicio ante proveedores de financiación (ya sean distribuidores televisivos o patrocinadores y esponsores de ropa y material deportivo) e incluso clientes (a la hora de elegir consumir un partido u otro), poder de negociación ante distribuidores y proveedores (aunque las dos anteriores se mueven juntas), liderazgo tecnológico (política de inversiones en plantilla deportiva), diversificación, integración vertical, tradición en primera categoría profesional y participación en competiciones europeas.

Para el análisis “cluster” se tomaron en consideración el activo total (AT), el importe neto de la cifra de negocios (INCN), el valor neto de los derechos de adquisición de jugadores (VNDAJ), y los años en primera división (H1ªd), todos ellos representativos de características de la estructura, su conducta, o resultados ya definidos anteriormente.

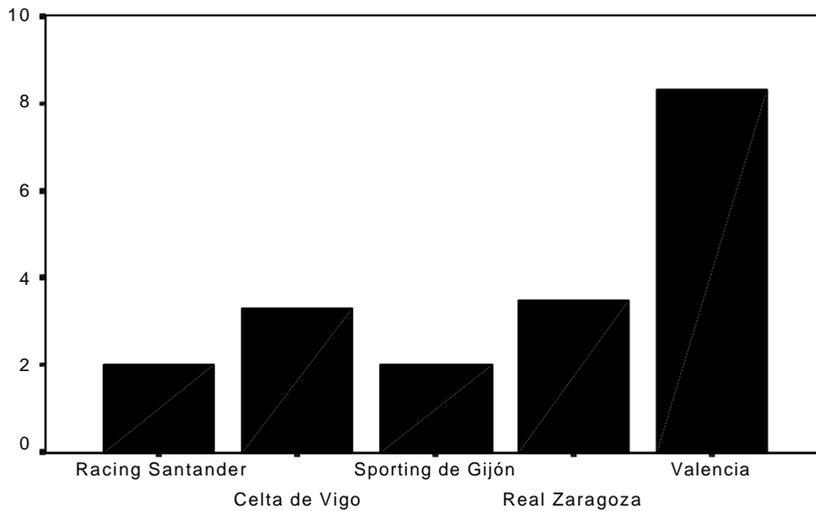
4. Resultados

Debido a la extensión se presentan sólo algunas conclusiones alcanzadas en términos de competitividad.

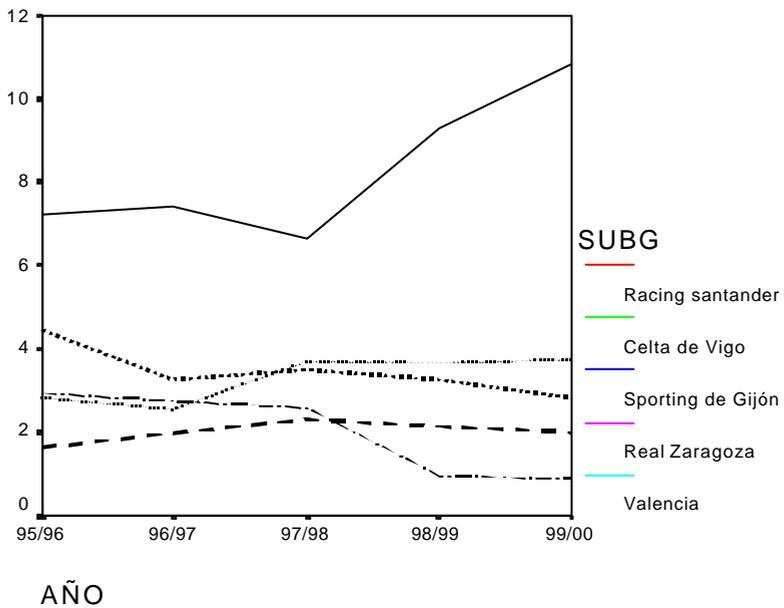
- *Resultados en términos de competitividad*

actividad. 1993-1994. Consejería de Economía y Hacienda. Deloitte & Touche (1999): Informe anual 1996/1997 sobre las Finanzas en la Primera División del Fútbol en España, Madrid. Deloitte & Touche (2000): Informe anual 1997/1998 y 1998/1999 sobre las Finanzas en la Primera División del Fútbol en España, Madrid.

1. Media de la concentración respecto al sector para cada club de la muestra



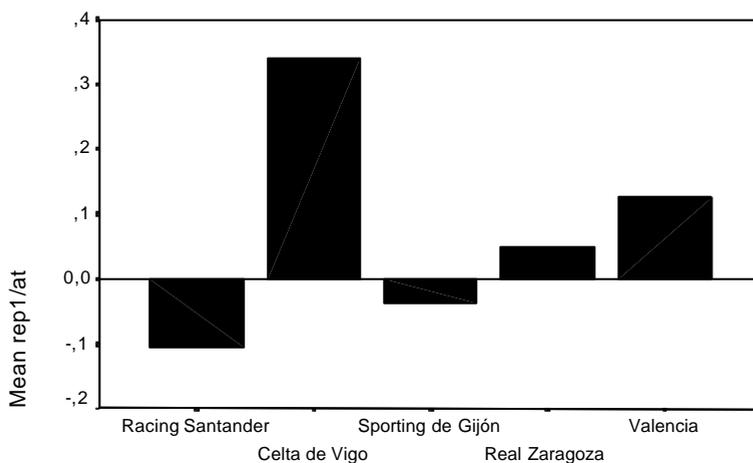
2. Evolución de la concentración respecto al sector para cada club de la muestra



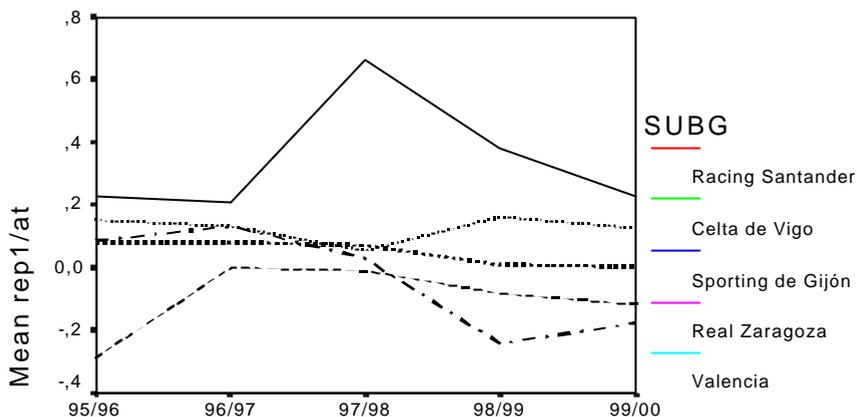
Se deduce la diferencia de los componentes de los dos grupos cluster definidos en el estudio. Además, esta diferencia se ha acrecentado sobre todo en los tres últimos años investigados (cuando se inició la contratación individual de los derechos de televisión), mejorando su competitividad y aumentando la distancia entre los “grandes” y el resto de sociedades.

Destaca el descenso en la concentración del Sporting de Gijón, que en los dos últimos años compitió en categoría de plata: la pérdida de competitividad tiene su efecto sobre la cifra de negocios y consecuentemente sobre la concentración.

3. Rentabilidad económica para cada subgrupo en el período analizado



4. Evolución de la Rentabilidad económica para cada subgrupo en el período analizado

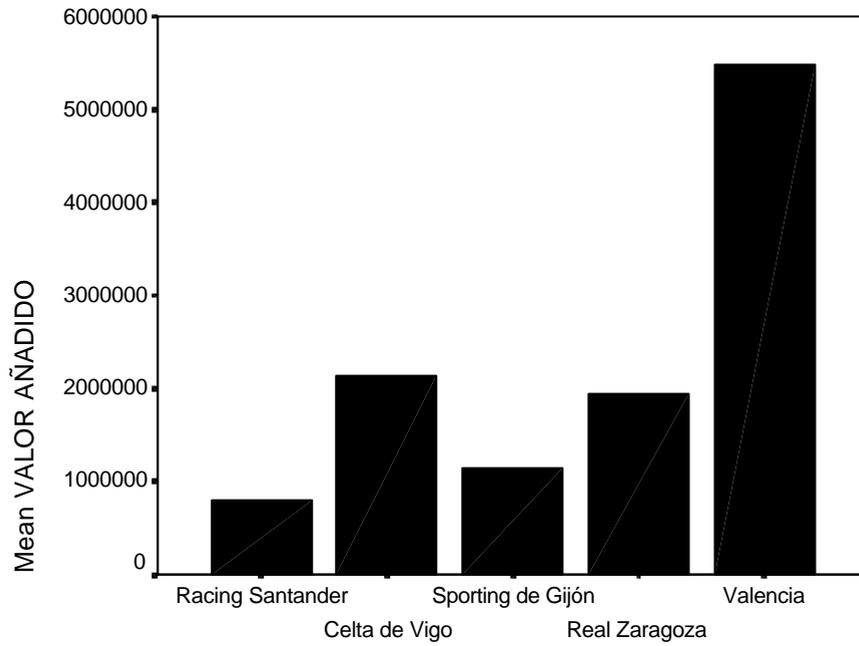


Estos dos gráficos permiten detectar los negativos o escasos resultados de explotación que reflejan que, en la mayoría de las ocasiones, los gastos son superiores a los ingresos de explotación, es decir, un margen de explotación negativo o muy pequeño. Sin olvidar que muchos de los recursos de estos clubes proceden de la venta de jugadores, y por tanto, ingresos extraordinarios no tenidos en cuenta para hallar el resultado de explotación.

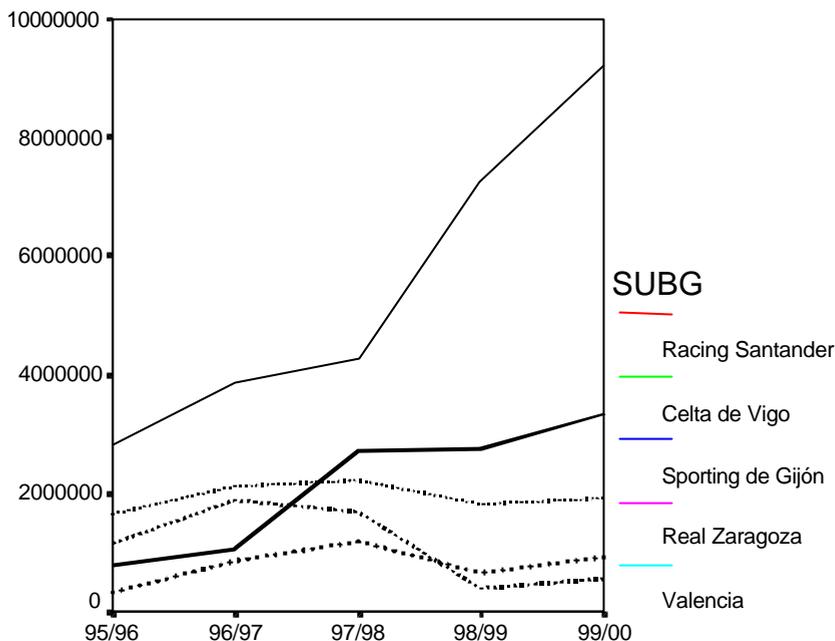
En las otras ocasiones se observa una pequeña ganancia o rendimiento proporcionado por los activos totales, especialmente relevante para el Celta de Vigo.

Su evolución manifiesta que, aunque se observa diversidad en los datos, no hay mejora cuantitativa en los años de alcance del estudio (salvo para Celta y Valencia) e incluso empeoramiento (Sporting de Gijón durante la época en segunda), lo que viene provocado por la realización de conductas que no han sabido aprovechar las oportunidades presentadas, a través de una diversificación de las fuentes de ingresos, la gestión de la profesionalización de cara a disminuir los gastos de explotación o una política de personal que conjugase la inversión planificada en función de las necesidades y ofertas, con el desarrollo de cantera y el control de gastos de personal.

5. Media del Valor añadido para cada subgrupo en el período analizado



6. Evolución del Valor añadido para cada subgrupo en el período analizado



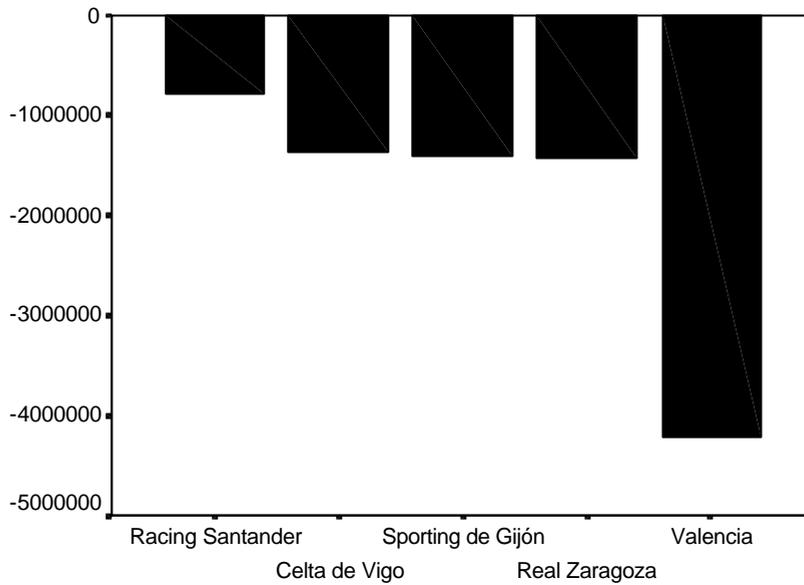
Se vuelve a mostrar la diferencia entre los componentes de los dos grupos existentes en el sector en cuanto a competitividad, expresada como la capacidad para obtener un margen positivo entre los ingresos de explotación más la cifra de negocios y los gastos de explotación sin considerar los gastos de personal.

También se puede considerar, a la vista de las barras, que el grupo grande, como el Valencia, tiene mayores ingresos de explotación, es decir una mayor fuerza ante clientes individuales e industriales (entre otros).

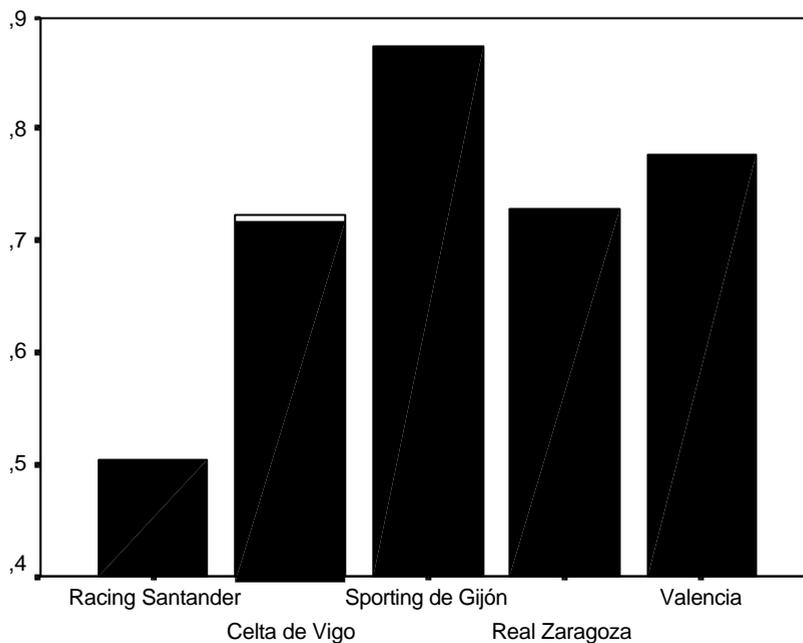
Una estructura financiera saneada es reflejo de competitividad. Evaluando ésta por medio del análisis del fondo de maniobra, se observan resultados negativos en todas las entidades, principalmente el componente del grupo cluster 2 (“grandes”). Existe un exceso de pasivo a corto plazo sobre activo a corto plazo lo que provoca dificultades para cumplir con sus obligaciones inmediatas y que deban renegociar estas deudas, con el consiguiente incremento de los costes de los intereses financieros.

De esta forma tienen poco poder de negociación ante acreedores, y escasa fiabilidad y solvencia ante financiadores, limitando su capacidad para realizar actividades de inversión que mejoren o mantengan su competitividad y posicionamiento en el sector.

7. Media del fondo de rotación (C4) para cada subgrupo en el período analizado.

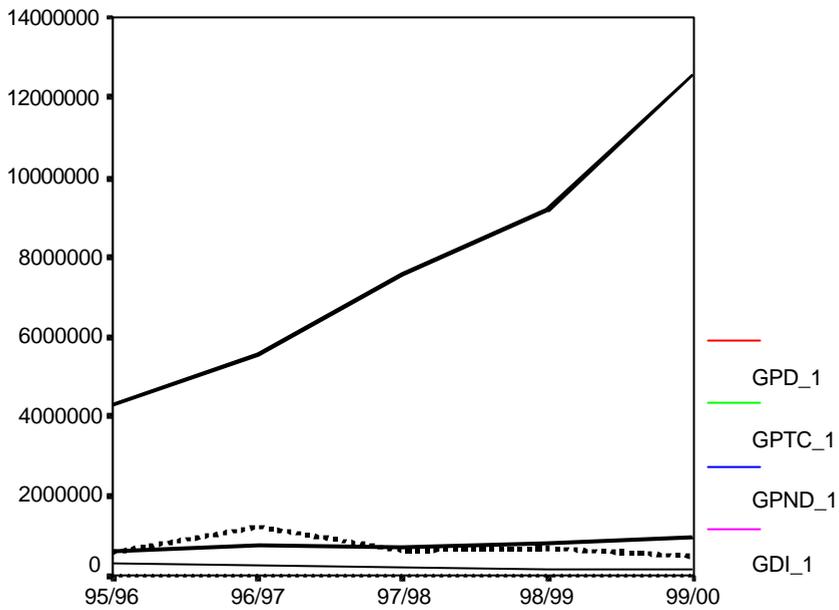


8. Media del Apalancamiento financiero (RAT/PT) para cada subgrupo en el período analizado.



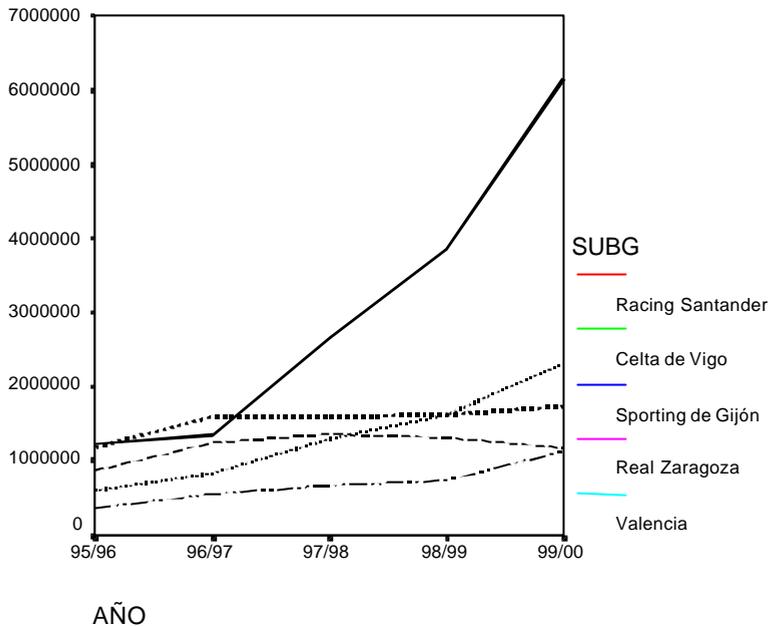
En relación a la estructura financiera, se observa que los clubes de la muestra presentan un importante apalancamiento financiero, es decir los recursos ajenos representan una parte importante del pasivo total, lo que viene a reafirmar la conclusión de que éstos están elevadamente endeudados, perdiendo competitividad.

9. Evolución de diferentes partidas relacionadas con el gasto de personal.



GPD: Gastos de personal deportivo; GPTC: Gastos de personal técnico; GPND: Gastos de personal no deportivo; GDI: Gastos por derechos de imagen

10. Evolución de los gastos de personal deportivo en el período para cada subgrupo.



Los gastos de personal deportivo constituyen la partida más importante de gastos de personal. Debido a que los jugadores son activos específicos y escasos, y que su vida laboral es corta, tienen poder de negociación ante las entidades y los sueldos suelen tender al crecimiento.

Estas retribuciones de los jugadores constituye un capítulo muy importante para el resultado, tanto de los gastos de explotación y resultado de explotación como para el resultado final del ejercicio y por tanto para la rentabilidad de la sociedad, siendo trascendental contener este gasto en orden a salvaguardar la eficiencia de la gestión de la entidad.

Por lo tanto, supuestamente, una entidad será más eficiente en costes cuando el porcentaje de gastos en sueldos de personal deportivo no sea muy elevado, ni represente una parte importante del total de gastos.

En las figuras anteriores se ve cómo el gasto de este tipo de personal es el que ha crecido en mayor medida en relación a otros gastos relacionados con el personal. Además, la entidad en la que este hecho ha sido más relevante ha sido el Valencia, aunque en todas ha ido creciendo.

5. Resultados y Discusión

Como parte de los resultados del estudio se han identificado algunos resultados del sector. Se concluye, por otra parte:

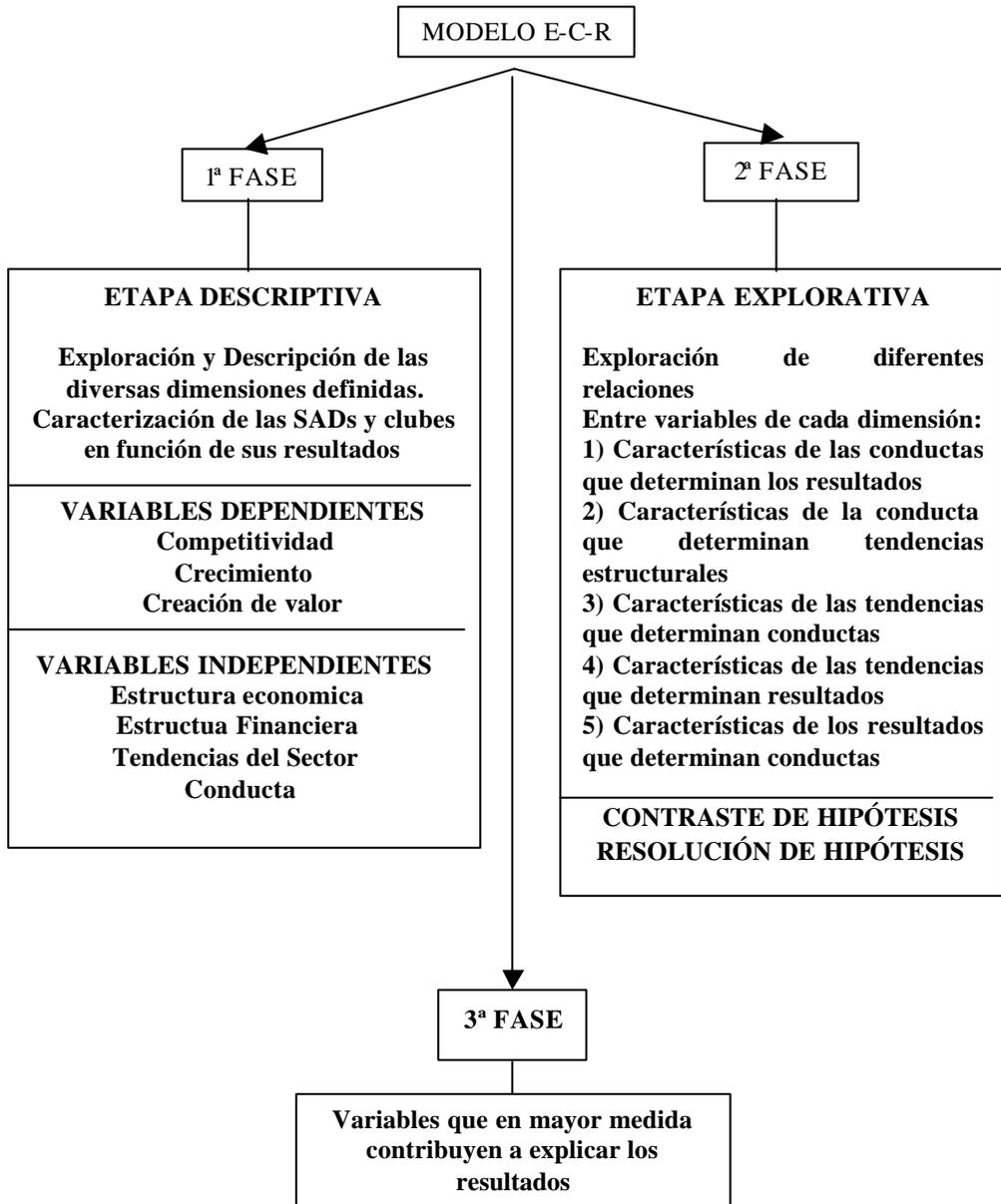
- Existe diferencia en términos económicos entre los dos grupos estratégicos identificados en el estudio. Esta diferencia se ha acrecentado en los últimos años.
- En los clubes del denominado grupo 1 (pequeños), se observa que los resultados económico-financieros dependen más de logros alcanzados a nivel deportivo que para los del grupo 2.
- Los clubes se financian principalmente mediante recursos ajenos, incluso para las inversiones estratégicas (en jugadores) por lo que aumentan su nivel de apalancamiento financiero.
- Los altos costes asociados a los jugadores son causa de pérdida de solvencia y estabilidad financiera, principalmente entre los clubes del grupo 1. Todos deberían utilizar prácticas de integración de jugadores de cantera en el equipo principal para disminuir los gastos por inversión y amortización de los derechos de adquisición de jugadores.
- Del mismo modo, éstos son motivo principal de que los gastos de explotación sean mayores a los ingresos de explotación casi siempre, repercutiendo sobre el resultado del ejercicio.
- Se descubre cómo 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.
- La insuficiente información, tanto contable como organizacional, que recogen las entidades, impide establecer estrategias útiles para mejorar sus resultados. Sería conveniente que mejoraran su sistema de recogida de información, aspecto al que ha contribuido en cierto modo la nueva adaptación del Plan General Contable a las SADs.

6.- 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): *Compitiendo por crear valor*. Editorial ESIC, Madrid.

- Porter, M. (1987): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ed. Cecsca, México.
- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Ed. Civitas. Madrid.

ANEXO 1



ANEXO 2

1. Variables de la tendencia del entorno económico

Concepto	
Concentr	Concentración respecto a la muestra
Conctr2	Concentración respecto a la población
Tee1 : INCN	Importe neto de la cifra de negocio
Tee1b: TVINCN	Tasa de variación del INCN
Tee2 : TG	Total Gastos
Tee2b: TVTG	Tasa de variación del TG
Tee3: TI	Total Ingresos
Tee3b: TVTI	Tasa de variación del TI
Tee6:GPD	Gastos de personal deportivo
Tee6b:TVGPD	Tasa de variación del GPD
Tee7: ITV	Ingresos por televisión
Tee7b: TVITV	Tasa de variación de ITV
Otras variables indicadoras de la tendencia del entorno económico presentes en otras tablas	
IEP: Ingresos explotación	
VND AJ: Valor neto de los derechos de adquisición de jugadores	
AT: Total Activo	
RAT: DLP+FC: Deuda a largo plazo + financiación a corto: Recursos ajenos totales	
FFP: Fondos propios	
TVx = x (n)-x(n-1)/x(n-1) X= variable correspondiente	

2. Ratios de Rentabilidad

Concepto		Concepto	
RR1	Rentabilidad económica REP1 / AT	RR5	Cobertura de los recursos ajenos
RR2	Margen bruto de explotación REP1 / INCN	RR6	GFA / RAT
RR3		RR8	(GFA+DR) / PT
RR4	Rentabilidad financiera REJ /RRP (REJ+GFA) / AT		(REP1+IFF) / AT

REP1: Resultado bruto de explotación; AT: Activo total; INCN: Importe de la cifra neta de negocios; REJ: Resultado del ejercicio; RRP: Recursos propios; GFA: Gastos financieros y asimilados; RAT: Recursos ajenos totales; DR: Distribución de resultados; IFF: Ingresos financieros.

3. Variables de competitividad

Concepto	
Tamaño	C7b Ventas/ coste inputs (costesjgd) INCN / COSTESJG
CONCTR2	
VA	H1^ad ¿Garantía de Espectáculo?
PLb	C9 Eficiencia en costes 1a GPD/TG
VNDAJ	C10 Eficiencia en costes 1b GPT/TG
IJ	C11 Eficiencia en costes 2 (Nº goles/ COSTEJG) X 1000000 (PMO5)
C1 Crecimiento INCN	C12 Eficiencia asignativa (Nº goles/ IJ) X 1000000
C4 Fondo de rotación	C17 Competiciones internacionales en que participa
C5 Autonomía externa 1 FFP / RAT	
C6 Autonomía externa 2 FFP/ TDEC	

CONCTR2: Nivel de concentración respecto al sector; VA: Valor añadido; PLb: Puesto en liga; VNDAJ: Valor neto de los derechos de adquisición de jugadores; IJ: Inversión en jugadores; INCN: Importe neto de la cifra de negocios; RR3: Ratio de rentabilidad 3; Nºg: Número de goles; FFP: Fondos propios; RAT: Recursos ajenos totales; TDEC: Total deudas con entidades de crédito; COSTESJGD: Gastos asociados a los jugadores; ITV: Ingresos por televisión; TI: Total ingresos; GPD: Gastos de personal deportivo; TG: Total gastos; GPT: Gastos de personal total.