

MPRA

Munich Personal RePEc Archive

Strategic vision of football business

Barajas, Angel
University of Vigo

2003

Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/13597/>
MPRA Paper No. 13597, posted 24. February 2009 / 00:29

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO DEL FÚTBOL. LA OPINIÓN DE LOS PRESIDENTES DE LOS CLUBES DE FÚTBOL INGLESES QUE COTIZAN EN BOLSA.

Autor:

Barajas Alonso, Angel Antonio (Universidad de Vigo)

Facultad de Ciencias Empresariales

Campus Universitario

32004-OURENSE

email: abarajas@uvigo.es

tfo.: 988368713

Palabras clave:

fútbol, finanzas, estrategia de negocio.

Taller:

Sobre la economía del fútbol profesional / Gestión empresarial del deporte.

1. Introducción.

Tomando como referencia las obras de Szymanski y Kuypers (1999), un extenso estudio del fútbol inglés desde una perspectiva principalmente estratégica que parte del presupuesto de que el fútbol es un negocio además de un juego, el trabajo de Morrow (1999), detallado análisis del fútbol británico centrado más en los aspectos financiero-contables; y los informes del Grupo de Trabajo sobre el Fútbol (FTF, 1999 a, b) se buscan aquellos factores que, a priori, resultan más relevantes para el negocio del fútbol.

Posteriormente, se contrastarán con las opiniones manifestadas por los presidentes de los clubes de fútbol ingleses que cotizan en la Bolsa de Londres. Di-

cha información se obtiene de los informes que acompañan a los estados financieros y que RNS¹ pone a disposición del público.

A continuación, se van a exponer algunos de los aspectos que, teóricamente, de una forma u otra, cabría esperarse fueran citados por aquellos que velan por el negocio del fútbol. En primer lugar, debería hacerse alguna referencia a la **normativa** que rige el fútbol y, en concreto, a las normas emitidas por las federaciones (Morrow, 1999) pues gobiernan este deporte dentro y fuera de los terrenos de juego, mediante normas encaminadas a preservar el espíritu del fútbol con su deportividad y juego limpio (FTF, 1999 a). Sin embargo, cabe esperar que, como los aspectos normativos afectan a todos los clubes en general y tienen una común aceptación como marco de referencia, los presidentes de los clubes no los mencionen.

Dada la actividad desarrollada por este tipo de empresas -jugar al fútbol-, es natural que se tenga en cuenta lo que hace referencia a sus medios de producción: las **plantillas** y los **técnicos**. Szymanski y Kuypers (1999) citan la amplitud y estabilidad de las primeras, el número de jugadores internacionales, la calidad de los técnicos y la proporción de jugadores de la cantera (también Gerrard, 2001, contempla estos y otros factores a la hora de evaluar la calidad de la plantilla). La necesidad de mejorar la plantilla se traduce en una demanda de fondos para poder fichar y potenciar la cantera (FTF, 1999 b).

Los resultados económicos y los deportivos están estrechamente ligados. Se pueden generar tensiones entre el objetivo deportivo y el económico (Szymanski y Kuypers, 1999), aunque suele primar el aspecto deportivo dentro de los límites de la solvencia financiera (Morrow, 1999) y si se pensara que los accionistas de los clubes de fútbol sólo piensan en el beneficio se desconocería la naturaleza de estos inversores (FTF, 1999 b).

La inversión en infraestructuras supone para un club de fútbol una importante plataforma para desarrollar sus vías de ingresos y para el desarrollo de su

¹ RNS es el *Regulatory News Service* de la *London Stock Exchange*.

cantera (Morrow, 1999). En gran medida, los clubes ingleses se vieron obligados a remodelar los estadios como consecuencia del informe Taylor² en el que, entre otras cosas, se exigía que todas las localidades fueran de asiento. Una consecuencia de las mejoras en las infraestructuras ha sido la posibilidad de mejorar servicios paralelos como la celebración de congresos y eventos (FTF, 1999 a). No conviene olvidar que este tipo de inversiones son ilíquidas (FTF, 1999 b).

Dentro de las fuentes de ingresos destacan, en primer lugar, las televisiones que se considera la principal vía de crecimiento (Szymanski y Kuypers, 1999; Morrow, 1999; FTF 1999 a), sin embargo, con posterioridad a las fechas de estos estudios, se han producido importantes acontecimientos que han modificado las expectativas de ingresos provenientes de la televisión y que, actualmente, se están negociando a la baja. El Informe dos del Grupo de Trabajo sobre el Fútbol (FTF, 1999 b) matiza que los ingresos de las televisiones se producen “de golpe” con lo que ello implica.

Szymanski y Kuypers (1999) citan, asimismo, la **publicidad** y el **patrocinio**, y Morrow (1999) vincula estas fuentes de ingresos a la televisión.

El **merchandising**, encaminado a explotar la popularidad de los clubes (Szymanski y Kuypers, 1999) choca con la defensa del consumidor animándose a que las equipaciones tengan una vida mínima de dos temporadas y a que se ajusten los precios de las mismas (FTF, 1999 a).

Otra fuente tradicional de ingresos, son las **entradas** (o **abonos** de temporada). Szymanski y Kuypers (1999) afirman que los clubes deben sacar partido de esta fuente de ingresos por la creciente popularidad del fútbol. Mientras los estamentos profesionales del fútbol inglés –*The Football Association, The FA Premier League* y *The Football League*– vuelven a insistir en la concentración

² A raíz de la tragedia de Hillsborough, el 15 de abril de 1989, en la que noventa y seis seguidores del Liverpool fallecieron durante la semifinal de la *FA Cup*, el gobierno encargó a Lord Justice Taylor una investigación sobre lo acaecido en el estadio del Sheffield Wednesday para hacer recomendaciones sobre las necesidades de control de la multitud y seguridad en los acontecimientos deportivos (Sir Norman Chester Centre for Football Research, 2002).

de los ingresos producidas por los abonos de temporada y se explican las medidas seguidas en políticas de precios de las entradas (FTF, 1999 b), el Grupo de Trabajo del Fútbol (FTF, 1999 a) insta a los clubes a ampliar la gama de los precios de manera que las localidades más caras compensen las más baratas, también se recomienda el control en los aumentos de las tarifas, facilidades de pago y entradas a mitad de precio para niños en edad escolar, etc. Lógicamente, el precio está íntimamente ligado a la asistencia a los estadios.

Un factor que tiene gran relevancia es (Szymanski y Kuypers, 1999) el de los **salarios de los jugadores** que, a priori, deberían ser consecuencia de su talento (estudiado por Gerrard, 2000), y, como consecuencia de la libre contratación³, se ha producido una **explosión de estos costes** (también Morrow, 1999) y, en consecuencia, una **crisis en los beneficios** de los clubes⁴, al tiempo que, (FTF, 1999 a) esa espiral alcista, en opinión del grupo de trabajo, se ha trasladado a un aumento importante de los precios de las entradas que aleja el fútbol de la clase trabajadora. En gran medida, la inflación en los costes derivados de los jugadores tiene su origen en los **gastos de traspaso**⁵ influidos por el caso **Bosman**^{6, 7} (Szymanski y Kuypers, 1999; Morrow, 1999; FTF, 1999 a, b).

Gran parte del atractivo de la competición subyace en el hecho de que se puede triunfar pero cabe el fracaso: se puede **descender** y se puede **ascender**. El club debe afrontar riesgos para triunfar pero no debe comprometer su existencia. Las autoridades deportivas tienen el reto de incentivar la ambición de los clubes pero dentro de los límites de una buena práctica mercantil (FTF, 1999,

³ Incrementa la movilidad de los jugadores e incrementa la competencia entre los clubes para hacerse con los mejores jugadores.

⁴ Szymanski y Kuypers (1999; 165) realizan diversos estudios con intención de buscar en que medida los salarios explican los resultados deportivos. Para un periodo largo (1978-1997) la proporción de la variación en la posición en la liga es explicada en un 92% ($R^2 = 0,92$) por el logaritmo del gasto en salarios respecto a la media.

⁵ Cabe destacar que Szymanski y Kuypers (1999; 111) recuerdan que está ampliamente aceptada la idea de que el aspecto más importante del sistema de traspasos es redistribuir la renta de los clubes grandes a los pequeños.

⁶ En contraste a lo que sucede con los salarios, Szymanski y Kuypers (1999; 174) concluyen que el gasto en traspasos es un pobre predictor de los resultados de los clubes.

⁷ Sobre los efectos del caso Bosman en el sistema de traspasos se puede consultar Ericson (2000).

b). Autores como Noll (2002) y Gerrard⁸ (2002) abordan este tema. El primero concluye que los jugadores ganan salarios superiores cuando los clubes están en situación de promoción o descenso, los niveles de asistencia a los estadios mejoran y que su efecto sobre el equilibrio competitivo es ambiguo. El segundo apunta que existe una estrategia de alto riesgo para los equipos que descienden consistente en mantener la mayor parte de la plantilla con el objeto de recuperar la categoría rápidamente compensando la disminución de ingresos con la financiación mediante deuda. Sin embargo, si no consigue su objetivo, se puede encontrar con serias dificultades financieras.

La afición tiene un tratamiento especial por parte del Grupo de Trabajo sobre el Fútbol (FTF, 1999 a) ya que pretenden que se implique en la marcha de los clubes de fútbol. Szymanski y Kuypers (1999) destacan que hay tres factores que, combinados, son la base para que un club pueda obtener beneficios: una amplia base de aficionados, que éstos sean leales, independientemente de la posición que ocupan en la liga, y relativamente insensibles⁹ a las variaciones en los precios de las entradas.

La **estructura de capital** tiene un amplio tratamiento en la obra de Morrow (1999) teniendo en cuenta el papel de las Bolsas y del endeudamiento. El elevado nivel de endeudamiento es achacado a la mala gestión (FTF, 1999 b). Dado esto, las federaciones desarrollan normas para proteger la integridad financiera de los clubes (FTF, 1999 a).

A modo de resumen, en la tabla 1, se procura sistematizar los aspectos más genéricos que se han tratado hasta ahora y algunos otros de menor entidad. No resulta fácil esta tarea pues los conceptos manejados se prestan a numerosas matizaciones. Sin embargo, es útil de cara a la aproximación al negocio del fútbol que se pretende en este trabajo. Ya que se va a comprobar, por las declaraciones de los presidentes de los clubes ingleses que cotizan en Bolsa, si estos factores tienen relevancia -según ellos- en el desarrollo de su actividad.

⁸ En este caso sólo se refiere a los descensos.

⁹ Garia y Rodríguez (2002) afirman que la elasticidad a los precios de las entradas, en general, es menor que uno en valor absoluto.

Tabla 1. Aspectos generales y autores que los mencionan.

Normativa	Morrow (1999); FTF (1999 a)
Plantilla	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999); FTF (1999 b)
Resultado económico	FTF (1999 b)
Objetivo deportivo	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999)
Inversión en infraestructura	Morrow (1999); FTF (1999 a, b)
Diversas fuentes de ingresos	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999); FTF (1999 a, b); Garía y Rodríguez (2002)
Costes de jugadores	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999); FTF (1999 a, b)
Cambio de categoría	FTF (1999 b); Noll (2002); Gerrard (2002)
Afición	Szymanski y Kuypers (1999)
Negocios paralelos	Szymanski y Kuypers (1999); R1 FTF (1999)
Estructura financiera	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999); FTF (1999 a, b)
Continuidad en el gobierno	Szymanski y Kuypers (1999); FTF (1999 b)
Futuro l/p habrá unos equipos dominantes (tv/europa)	FTF (1999 a)

Fuente: Elaboración propia.

2. Metodología.

Partiendo de los conceptos previamente enumerados, se estudian cada uno de los informes del presidente que acompañan a los últimos estados financieros presentados y recogidos en el servicio de información sobre las compañías que cotizan en la Bolsa de Londres.

Las cuentas presentadas oscilan en un periodo comprendido entre marzo y septiembre de 2002. La mayoría de los estados financieros son los denominados intermedios (referentes a los últimos seis meses) excepto en el caso de cinco equipos que presentan las cuentas anuales provisionales.

Los clubes analizados se corresponden con la totalidad de los clubes ingleses que, en la actualidad, cotizan en la Bolsa de Londres, ya sea en el mercado principal o en el AIM¹⁰.

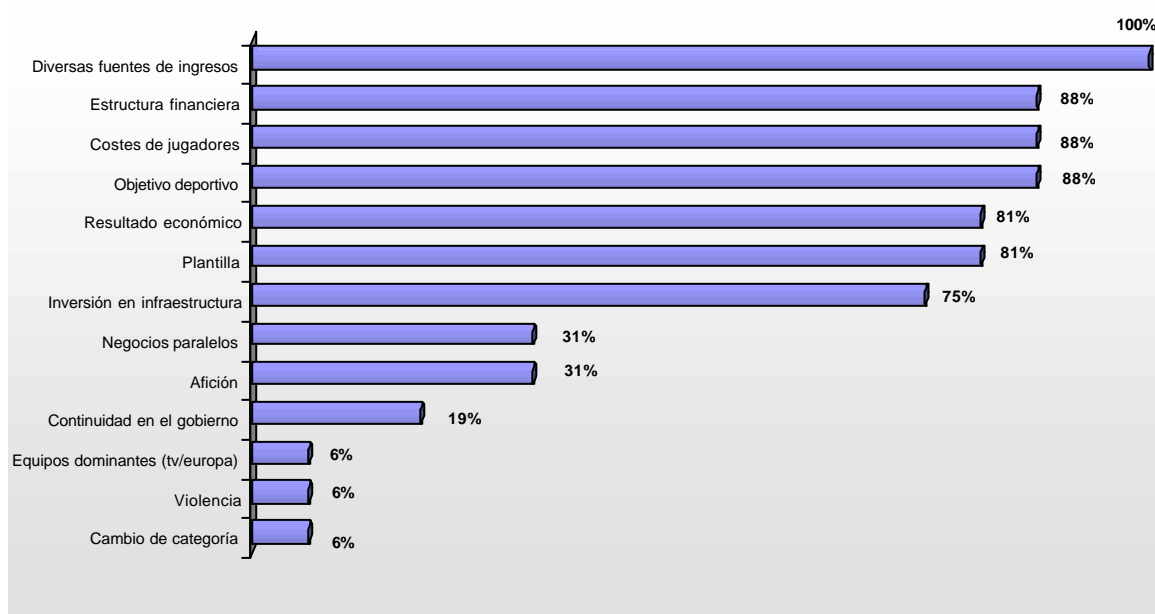
A raíz del estudio de dichos informes, se han clasificado y agrupado las declaraciones de cada presidente con el objeto de identificar los factores repetidos con más frecuencia. Esto permitirá estimar, la perspectiva del negocio del fútbol que tienen los dirigentes de las compañías que se dedican a desarrollar esta actividad.

Después de un primer acercamiento a los informes, se descubre que, algunos de los aspectos aparentemente importantes desde el punto de vista teórico, no son mencionados y, sin embargo, aparecen otras facetas no contempladas en los estudios.

3. Resultados.

En primer lugar, y teniendo en cuenta los aspectos que aparecen en la tabla 1, y expresado de forma visual en el gráfico 1, se puede decir que:

Gráfico 1. Aspectos más destacados en los informes de los presidentes de los clubes



¹⁰ *Alternative Investment Market*

- en la totalidad de los informes se habla de los ingresos, si bien, como se verá más adelante, de unos clubes a otros varían las fuentes de ingresos mencionadas y la óptica desde la que se aborda,
- el objetivo deportivo, los costes de los jugadores y la estructura financiera se mencionan en el 88 % de los informes,
- el 81% de los presidentes citan diversos aspectos referentes a la plantilla y los resultados económicos,
- las inversiones en infraestructura son abordadas por las tres cuartas partes de los informes,
- un tercio de los presidentes hacen referencia a la afición, e idéntico número de ellos alude a los negocios paralelos al fútbol,
- tres de los informes destacan la importancia de la continuidad en el gobierno,
- un club habla de las repercusiones producidas por el cambio de categoría, otro, el Millwall, destaca el efecto de los actos vandálicos en los alrededores del estadio con el temor a sufrir sanciones que afecten la cuenta de resultados y, finalmente, también aparece en un informe la idea de que en un futuro a largo plazo habrá unos equipos dominantes como consecuencia de los ingresos de televisión y las competiciones europeas.

3.1. Diferentes fuentes de ingresos.

En la tabla 2, se desglosan los aspectos relativos a los ingresos teniendo en cuenta los trabajos en los que se citan. A su vez, la ilustración 2 refleja la frecuencia, en términos porcentuales en el conjunto de las afirmaciones referentes a ingresos en general, de los diversos conceptos de ingresos. Dicha frecuencia se puede considerar una ponderación de la importancia que ese aspecto tiene para el conjunto de los clubes.

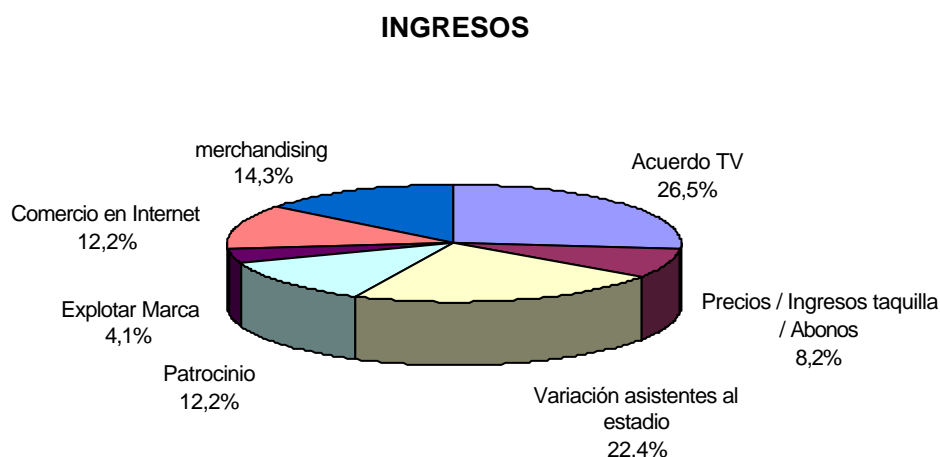
Tabla 2. Fuentes de ingresos

Acuerdo TV	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999); FTF (1999 a, b)
Precios / Ingresos taquilla / Abonos	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999); FTF (1999 a, b)
Variación asistentes al estadio (taquilla / abonos)	Garía y Rodríguez (2002)
Patrocinio	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999)
Explotar Marca	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999)
Comercio en Internet	
Merchandising	Szymanski y Kuypers (1999); Morrow (1999); FTF (1999 a, b)

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las diferentes fuentes de ingresos aludidas por los dirigentes del fútbol inglés destaca, sobre todas las demás, la que tiene su origen en los acuerdos con la **televisión**. El 81% de los presidentes hacen referencia a esta fuente de ingresos y representa un total del 26'5 % del total de las menciones a los ingresos.

Gráfico 2. Frecuencia en la mención de conceptos de ingresos



Al hablar de la televisión, se perciben tres realidades diferentes:

- por un lado, hay clubes que se encuentran preocupados por la quiebra de ITV¹¹ y las repercusiones económicas que tendrá esto para sus clubes. Es el caso del Millwall, Preston North End, Sheffield Utd. y Tottenham¹²;
- mientras que otros centran su atención en la posibilidad de incrementar los ingresos de tv por su participación en competiciones europeas;
- finalmente, en el informe del Leeds Utd., se destaca la reducción de los ingresos por la mala campaña deportiva¹³.

En segundo lugar, hay que hablar de los ingresos ligados a la venta de **entradas**, ya sean abonos o billetes para partidos puntuales. Dentro de este capítulo, que tiene un peso del 22'4% entre los conceptos apuntados por los presidentes, hay que indicar que se debe diferenciar entre las alusiones a los precios y las referentes a la variación en los asistentes a los partidos. Es necesario puntualizar que todos aquellos presidentes que hablan de la estrategia de precios también hacen mención a los niveles de asistencia. En ese sentido, consideramos que no son partidas acumulables a la hora de ponderar la importancia que le dan los presidentes de los clubes a estos factores. Por otro lado, debe quedar constancia de que la mayoría de los clubes que hablan del nivel de asistencia es para indicar que ésta ha aumentado. Sólo el Leicester City y el Sunderland ponen de manifiesto que el número de espectadores ha disminuido.

El **merchandising** es la tercera fuente de ingresos por el nivel de atención prestada por los presidentes. Sin embargo, la perspectiva desde la que se alu-

¹¹ Según las estimaciones de Mr. Theo Paphitis, presidente del Millwall, la quiebra de ITV Digital significa que la Football League no recibirá 178 millones de libras que se traducirá en un efecto para cada club de la First División de una pérdida de aproximadamente 2'1 millones de libras anuales en los ingresos de derechos televisivos de los dos años que restan de contrato. Pero, además, hay que considerar los efectos inducidos como la reducción del valor del perímetro publicitario y del patrocinio corporativo.

¹² Cabe destacar que el Tottenham milita en la Premiere League y, por tanto, no se ve afectado por los problemas de ITV, sin embargo, lo cita y se hace eco de los problemas financieros por los que atraviesan las tv en Italia y Alemania. Asimismo, el Leeds Utd. manifiesta su preocupación.

¹³ Es lo que denominan ingresos por "merit award" que corresponde a la parte de ingresos variable en función de la clasificación del equipo.

de es variada pues algunos lo citan por el aumento de los ingresos producidos en este concepto y otros lo hacen por haber experimentado una reducción y, en consecuencia, plantean una reorganización de esta vía de ingresos.

El 37'5% de los presidentes habla del **patrocinio** e igual porcentaje lo hace sobre el **comercio en Internet**. En el primero de los casos, lo hacen para destacar la calidad y las buenas relaciones con sus patrocinadores. El caso del comercio en Internet, que en los estudios teóricos apenas es tratado –casi de forma tangencial al hablar de las televisiones digitales (Szymanski y Kuypers, 1999)-, es rico en matices pues al tiempo sirve de vehículo para el merchandising y de canal de venta de entradas. Así, en el Chelsea lo pretenden potenciar como vía de crecimiento de un negocio que, en los seis meses entre septiembre de 2001 y marzo de 2002, experimentó un aumento del 102%. Visto el éxito se proponen rediseñar la página web del club y extender la gama de productos. Por su parte, Southampton y Tottenham manifiestan la experiencia positiva que ha supuesto Internet para la venta de entradas a los partidos.

Finalmente, desde el Tottenham y el Leeds Utd. se pone de manifiesto la importancia de explotar la marca para conseguir mayores ingresos.

3.2. Objetivos deportivos.

El 88% de los presidentes de los clubes, en sus informes, hacen referencia a los objetivos deportivos que se han marcado o a los resultados obtenidos. Sólo en el caso del Chelsea y del Newcastle, no hacen ninguna mención a este aspecto.

Cabe desglosar este concepto, en función de los objetivos que se proponen. Así el 31% de los clubes tiene como objetivo la clasificación para jugar competiciones europeas. Este es el caso de Leeds¹⁴ Utd., Manchester Utd., Sunderland, Tottenham y Aston Villa. Idénticos porcentajes presentan aquellos clubes que aspiran a mantener la categoría y a lograr el ascenso. Significativo es el

¹⁴ Destacan el quebranto que ha supuesto para la economía del club no conseguir clasificarse.

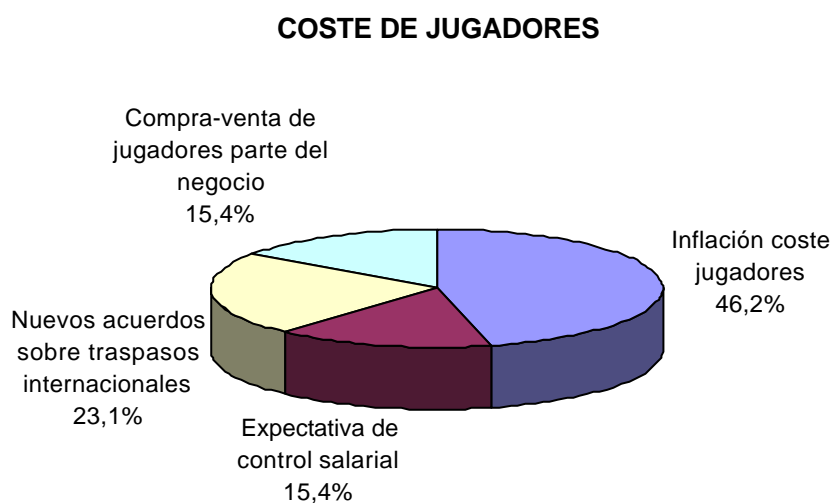
caso del Sunderland que menciona tanto la clasificación para competiciones europeas como permanecer en la categoría.

También se puede abordar en este punto, el efecto sobre las expectativas del negocio que ha supuesto para el Birmingham City el ascenso de categoría. En su informe, su presidente, manifiesta las expectativas de aumento de ingresos, el efecto a corto plazo que prevé en los costes y la esperanza de mejorar los resultados económicos si se consolida la categoría.

3.3. Coste de jugadores.

Los distintos aspectos relativos a los costes de los jugadores que son citados por los presidentes de los clubes se recogen en el gráfico 3. Habría que añadir, que desde el Leicester City se alude a la falta de correlación entre el coste salarial de la plantilla y los resultados deportivos¹⁵.

Gráfico 3. Frecuencia en la mención de conceptos de coste de jugadores



El aspecto que más preocupa a los presidentes de los clubes¹⁶ es el de la **inflación de los costes salariales** de los jugadores, hasta el extremo de que Ken Bates, presidente del Chelsea, afirma que “el mayor problema que afronta el fútbol hoy es el de los salarios de los jugadores”. Y, dentro de una tónica de

¹⁵ No es de extrañar este tipo de comentario en un club que perdió la categoría y que también refleja en su informe que el equipo se ha visto acuciado por las lesiones.

¹⁶ El 75% de los presidentes lo mencionan.

preocupación, el presidente del Newcastle anota con orgullo que el coste salarial de su club está por debajo de la media de los clubes cotizados de la Premier League.

La nueva situación de los **traspasos** internacionales es el segundo factor en importancia con el 23'1%, siendo aludido por el 38% de los presidentes. No obstante, los presidentes del Southampton y el Sunderland piensan que no supondrá un efecto importante, mientras los presidentes de otros cuatro clubes manifiestan su preocupación. En el caso del Tottenham, se liga a las dificultades por las que están pasando las televisiones augurando un “dramático efecto en el traspaso de jugadores”.

Idéntico peso tienen las expectativas de control salarial y el hecho de considerar que la compra-venta de jugadores es parte del negocio del fútbol. Es interesante la óptica desde la que plantea el problema de los costes el presidente del Southampton que afirma:

“hemos logrado reducir los sueldos de los jugadores y técnicos al 48% de los ingresos del fútbol a pesar del aumento del 17% de los salarios en el año como consecuencia del aumento de los ingresos”.

Así, no importa tanto la cifra absoluta de coste salarial sino la proporción que representa respecto a los ingresos que por ellos se pueden generar.

3.4. Estructura financiera.

En este epígrafe se recogen aquellos comentarios que ligados con los aspectos financieros del club. El 88% de los presidentes hacen referencia a alguna faceta relacionada con la estructura financiera de la empresa.

Se detecta una preocupación por asegurar una **construcción financieramente responsable** de los clubes. Así, el 44% por ciento de los informes recoge alguna referencia en este sentido. Phil Gartside, presidente de Burnden Leisure Plc, empresa cuyo principal negocio es el Bolton Wanderers, afirma que “el éxito a largo plazo de nuestro negocio de fútbol debe construirse sobre sólidas políticas financieras”. Por su parte, Daniel Levy, del Tottenham, aspira a conseguir

esa construcción responsable manteniendo el control de costes dentro del negocio.

Un segundo aspecto mencionado con elevada frecuencia es el endeudamiento. Las referencias al nivel de endeudamiento de los clubes ascienden al 50% de los informes. No obstante, el enfoque varía en función de la situación financiera del club. Así, el 25% de los presidentes de clubes hablan de aumentar el nivel de endeudamiento. Interesante es el caso del Leicester City que propone una emisión de bonos de 25 años por un importe total de 28 millones de libras esterlinas garantizadas con los ingresos futuros de los medios de comunicación, al mismo tiempo que anuncia que 22 millones de libras ya se han gastado en el periodo para el desarrollo del estadio. Sin embargo, Richard Alan Murray, del Charlton Athletic, propone una reducción del endeudamiento y Theo Paphitis simplemente sugiere el mantenimiento del nivel de la deuda. Phil Gartside y Kevin McCabe, del Millwall y Sheffield Utd. respectivamente, también hablan de mantener el endeudamiento pero reestructurándolo.

Los dividendos aparecen citados en el 56% de los informes de los presidentes. En algunos casos para explicar que no se van a pagar –Sunderlan-, otros ligándolos a la política de reinversiones –Daniel Levy, del Tottenham- u otros para indicar la cantidad a distribuir. Particular relevancia tiene el comentario del presidente del Southampton, R.G.J. Lowe, que afirma que:

“la naturaleza volátil e incierta de los ingresos del club de fútbol significa que una política de dividendos progresiva es, sin embargo, inadecuada y es importante que nuestros socios comprendan esta filosofía”.

Un aspecto, común para otros sectores de actividad, como es el de la creación de valor para el accionista sólo encuentra eco en el 13% de los informes.

3.5. Plantilla.

Sorprende que un aspecto tan fundamental, al menos a priori, como la plantilla para un club de fútbol aparezca sólo en el 81% de los informes analizados.

Quizás se pueda entender dado que es un informe de eminente carácter financiero.

Dentro de los diferentes aspectos relacionados con la plantilla, lo más frecuente es leer menciones al fortalecimiento de la plantilla (un 63%). Es interesante el matiz introducido por Bryan Sanderson, presidente del Sunderland, pues advierte del efecto que supone en el aumento del importe de la amortización de jugadores, lo cual repercutirá en los resultados futuros.

El 56% de los presidentes elogian la calidad de la plantilla o del técnico. En este apartado, resulta ilustrativa la puntualización del presidente del Preston North End, Derek Shaw, indicando que el valor real de la plantilla es superior al que aparece en balance.

Otros dos aspectos que son citados por la mitad de los presidentes –ambos casos-, son que la plantilla es joven con nuevos talentos y los esfuerzos por acreditarse como “academia joven”. Importante perspectiva respecto a este primer punto es la de Bryan Sanderson al afirmar que *“estamos reclutando agresivamente jóvenes jugadores para acelerar los beneficios recibidos de nuestra base de entrenamiento”*. Lo que encaja con lo estudiado por Gerrard (2000) dividiendo los clubes en compradores y vendedores de jugadores. El Sunderland se encuentra dentro de los del segundo grupo.

Finalmente, dentro de este epígrafe hay que resaltar dos temas aludidos en los informes y que no se mencionaban en los estudios teóricos: la **indisciplina** y las **lesiones**. No obstante, se podría suponer que estos dos aspectos se podrían entender incluidos en la calidad de la plantilla. La indisciplina aparece en el informe del presidente del Leeds Utd., Peter Ridsdale, achacando a ésta parte de los resultados deportivos por debajo de lo esperado. Por su parte, el presidente del Leicester City alude a las lesiones para explicar los malos resultados que les llevaron a perder la categoría.

3.6. Resultado económico.

Los resultados económicos tienen una presencia del 81% en los informes de los presidentes. Quizás lo más relevante en este punto es que, a diferencia de lo que ocurre en España, la presentación de los resultados operativos incluye la amortización de los jugadores y los resultados de la compra-venta de jugadores.

3.7. Inversión en infraestructura.

Las tres cuartas partes de los presidentes mencionan en sus informes el esfuerzo inversor que los clubes realizan en la mejora de sus instalaciones. También se suele ligar a la capacidad de dichas inversiones para generar o apoyar negocios paralelos. Así, por ejemplo, Phil Gartside hace énfasis en el resultado de sus inversiones que se traducen en mayores oportunidades de explotación del estadio y del hotel.

3.8. Otros aspectos.

Con menor frecuencia aparecen aspectos como la afición, los negocios paralelos y la continuidad en el gobierno. La afición es punto de atención, en aproximadamente un tercio de los informes, bajo dos perspectivas: como elemento esencial y por la necesidad de buscar aficionados jóvenes. Aunque no son muchos los que aluden a la afición, quienes lo hacen, le dan gran importancia. Sanderson, del Sunderland, afirma rotundamente que sus seguidores siguen representando la parte más importante del club. A su vez, Levy avanza la necesidad de crear y fomentar la próxima generación de aficionados atrayéndolos al campo. Esta visión es próxima a la de Lowe que declara "*vital para el Club buscar aficionados muy jóvenes*" para lo que han desarrollado un plan en el que pretenden llevar el Club a la escuela, dando 100 cursos semanales y habiendo entrenado a unos 10.000 niños desfavorecidos y con necesidades especiales.

El desarrollo de negocios paralelos, que tiene gran relación con el merchandising, también es citado, de un modo u otro por casi un tercio de los presiden-

tes. El presidente del Chelsea, Ken Bates, afirma claramente que la visión estratégica de la sociedad consiste en “*crear un negocio diversificado de ocio*”. Por su lado, Lowe habla por un lado, de los palcos para empresas y, por otro, expresa que gran parte del éxito de esos negocios –unas 50.000 comidas servidas en el estadio y 300 eventos- se debe a la excelente relación con su socio FMC (Facilities Management Catering) que facilita apoyo en catering y gestión de eventos.

La continuidad en el gobierno tiene referencia en los clubes donde se anuncia el cambio de presidente –Manchester Utd. y Preston North End- o se pretende resaltar la importancia de la línea de gobierno que se está siguiendo. Este último es el caso del West Bromwich Albion, cuyo presidente, en aquel momento, Paul Thompson, afirmaba en su informe:

“es vital para el éxito futuro del Club que se persigan las actuales políticas del Consejo y que las presiones de los medios de comunicación y de una sección de los aficionados no hagan variar la política (...).

Aquellos que quieren llevar de nuevo al Club a los días de gastar dinero en traspasos y permitir traspasos sin un adecuado control, arriesgan el futuro del Club ”.

Hay que señalar, que un par de meses después de ese informe, en mayo de 2002 presentaba la dimisión como presidente del club y abandonaba el Consejo de Administración de la sociedad. Quizás estos datos explican unas palabras que, al final, no lograron el efecto deseado.

Sólo David Sullivan, presidente del Birmingham City, hace referencia al cambio de categoría y lo hace con optimismo pues espera que se produzca un aumento de los ingresos como consecuencia del ascenso. Sin embargo, es cauto y advierte del posible efecto negativo en los costes. No obstante, su expectativa es que manteniendo la categoría se producirá un efecto beneficioso en los resultados a medio plazo.

También conviene señalar que el presidente del Millwall citó como aspecto relevante los hechos violentos que acontecieron fuera del estadio al término de

un partido de la *FA Cup* por las importantes consecuencias económicas que se podrían derivar. Este factor no es mencionado en los estudios teóricos y, sin embargo, cada vez tiene más relevancia.

Finalmente, merece la pena recoger la visión “profética” de Peter Ridsdale sobre el futuro del fútbol que ve dominado por aquellos equipos que tengan mayor atractivo para las televisiones y que participen en competiciones europeas. Szymanski y Kuypers (1999), y Morrow (1999) hacen algunas alusiones e incluso mencionan la posibilidad de una Superliga europea. Sin embargo, se defiende la necesidad de mantener las competiciones nacionales (FTF, 1999 a).

4. Conclusiones.

A la vista de lo expuesto y, a modo de resumen, se puede concluir que los aspectos que más preocupan y, en consecuencia, se considerarían más relevantes, para los clubes de fútbol ingleses que cotizan en Bolsa son:

- el efecto de los contratos televisivos en los resultados –tanto en su efecto positivo: participación en competiciones europeas; como el negativo: quiebra de ITV Digital o pérdida de categoría-,
- el coste de los jugadores, en relación con el sistema de traspasos ya que, en palabras de H.D. Ellis, presidente del Aston Villa *“la industria del fútbol está todavía afrontando dificultades por los niveles salariales de los jugadores y también por el actual estancamiento del mercado de traspasos de jugadores”*,
- los resultados deportivos, tanto acudir a Europa o mantener la categoría como ascender,
- la composición de las plantillas,
- la evolución de las distintas fuentes de ingresos, y
- aspectos de estructura financiera –como el endeudamiento y la política de dividendos-.

Por otro lado, cabe destacar la mención de algunas variables no citadas ni por Szymanski y Kuypers (1999) ni por Morrow (1999) y que han sido incluidas como relevantes. Es el caso de la violencia: las consecuencias económicas de las

posibles sanciones pueden llegar a condicionar la cuenta de resultados. También hay referencia a la indisciplina dentro de una plantilla con el consiguiente efecto desestabilizador en lo deportivo y, finalmente, en lo económico. Finalmente, en lo referente al gobierno corporativo se alude a cambios en la presidencia y la oportunidad de la continuidad en los proyectos.

REFERENCIAS:

- Ericson, Thomas (2000): "*The Bosman Case: Effects of the Abolition of the Transfer Fee*". Journal of Sports Economics, 1 (3), August 2000, pag. 203-218.
- FTF (1999 a): "*Football: Commercial Issues. Report One*" A submission by the Football Task Force to the Minister for Sport.
- FTF (1999 b): "*Football: Commercial Issues. Report Two*" A submission by the Football Task Force to the Minister for Sport.
- Garia, Jaume y Rodríguez, Plácido (2002): "*The Determinants of Football Match Attendance Revisited: Empirical Evidence from the Spanish Football League*". Journal of Sports Economics, 3 (1), February 2000, pag. 18-38.
- Gerrard, Bill (2000): "*Testing For Monopoly Rents in the Market for Playing Talent*". Journal of Economic Studies. Vol. 27 – n. 3. Pag. 142-164.
- Gerrard, Bill (2001): "*A New Approach to Measuring Player and Team Quality in Professional Team Sports*". European Sport Management Quarterly. Vol. 1 – n. 3. September. Pag. 219-234.
- Gerrard, Bill (2002): "Going down, going down, going down: the economics of relegation". *Comunicación al 10th EASM Congress*. Jyväskylä, 4-7 Septiembre.
- Morrow, S. (1999): *The new business of football*. Palgrave Macmillan. Houndmills.
- Noll, R. (2002): "*The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues: The Cases of English Football*". Journal of Sports Economics; 3(2), Mayo 2002, pag. 169-203.
- Sir Norman Chester Centre for Football Research (2002): "*Football Stadia After Taylor*" University of Leicester.

Szymanski, S.; Kuypers, T. (1999): *Winners and Losers*. Penguin. Harmondsworth.

<http://www.londonstockexchange.com>