



Universidad de Navarra

CSBM

Documento de Investigación

DI nº 705

Septiembre, 2007

Rev. 2/2008

CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE

Sandalio Gómez

Magdalena Opazo

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2007 IESE Business School.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL DE ELITE

Sandalio Gómez*

Magdalena Opazo**

Resumen

El nivel de profesionalización del fútbol se ha visto incrementado exponencialmente en los últimos años de manera especial en los clubes de fútbol profesional de elite a nivel europeo. La comercialización de los derechos de televisión, primero, y el desarrollo del *merchandising* después, han ampliado las actividades de un club de fútbol, presionando hacia una mayor profesionalización de su gestión.

La venta de los derechos de televisión ha permitido ampliar los ingresos de los clubes, que tradicionalmente se habían sostenido sobre la base de los ingresos que se generan el día del encuentro. La aparición de la televisión en el mundo del deporte trajo consigo un aumento importante del nivel y cantidad de anunciantes y patrocinadores, además de expandir la imagen del club a potenciales seguidores a nivel nacional e internacional. Por otro lado, esta relación entre fútbol y televisión, ha permitido también el surgimiento de una gama de actividades comerciales que se ven favorecidas con la explotación mediática del club. El club comienza a desarrollar una intensa actividad comercial, cuya correcta explotación requiere de organizaciones altamente profesionalizadas, que respondan eficiente y eficazmente a los clientes y a un entorno desafiante.

Esto significa que los clubes de fútbol necesitan hoy de una estructura formal, de una definición de funciones y de un mayor hincapié en el funcionamiento de la organización.

Este documento pretende dar a conocer las principales variables que influyen en la estructura, en la organización y, en definitiva, en el funcionamiento de un club de fútbol profesional de elite, teniendo en cuenta la realidad actual en la que se mueve el deporte del fútbol. Además, se propone un modelo formal en el que figuran las principales áreas, funciones y cargos que debieran estar presentes para el desarrollo de las actividades de un club de fútbol de elite y para la consecución de sus objetivos.

* Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** Asistente de Investigación, IESE

Palabras clave: estructura organizacional, club de fútbol, organización.

CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FUTBOL PROFESIONAL DE ELITE

Introducción

Los deportes en general, y de manera especial el fútbol, se ven enfrentados hoy a condiciones muy distintas de las que existían veinte años atrás. Las cantidades de dinero que se mueven en la actualidad, el número de aficionados (cada vez más globalizados), la importancia de la “marca” que se asocia a equipos y a deportistas, y los espacios que a diario se dedican a los deportes, y de manera muy especial a los equipos de elite del fútbol, en los medios de comunicación, reflejan las nuevas condiciones en las que se desenvuelve el fútbol en la actualidad. Esta situación se ha traducido, sin lugar a dudas, en un importante desafío para las instituciones públicas y para las entidades deportivas y, más aún, para aquellas cuya tarea se relaciona con el elemento central de este sector, que no es otro que el espectáculo deportivo.

En España, al igual que en la mayoría de los países europeos, el fútbol es el deporte más popular, que levanta pasiones y mueve aficionados que, de forma directa o a través de los medios de comunicación, siguen de cerca los acontecimientos deportivos de sus respectivos clubes, lo que ha permitido multiplicar los presupuestos y, en definitiva, las cifras de negocio. La entrada de la televisión de pago y el coste del dominio de ofrecer en abierto partidos de fútbol han sido el revulsivo que ha situado estas cifras fuera de lo común, empujando al fútbol a un alto nivel de profesionalización en la gestión y a un impulso creciente de la comercialización de su actividad, contribuyendo a crear lo que hoy se conoce como el negocio del deporte (Chadwick y Beech, 2004) o la industria del deporte (Foster et al., 2005).

Objetivos del documento

Este documento pretende:

- Dar a conocer las principales variables que influyen en la estructura, en la organización y, en definitiva, en el funcionamiento de un club de fútbol profesional de elite, teniendo en cuenta la realidad actual en la que se mueve el deporte del fútbol.
- Proponer un modelo formal en el que figuren las principales áreas y funciones que debieran estar presentes para el desarrollo de las actividades de un club de fútbol de elite y para la consecución de sus objetivos.

Condiciones que afronta hoy el fútbol profesional de elite

Profesionalización

El proceso de profesionalización hace referencia tanto a los deportistas como a las organizaciones deportivas, en relación al nivel de profesionalidad que se exige al deportista y a la necesaria racionalización del funcionamiento de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

a) *Profesionalización de deportistas*

La alta exigencia de la competencia y la frecuencia con que se desarrolla requieren de deportistas altamente preparados, física y técnicamente, con una dedicación absoluta y total a su profesión. El nivel de los fichajes y los sueldos en los clubes de elite marcan una diferencia entre deportistas normales de mercado y los *deportistas estrella*. Este efecto ha producido a la vez un incremento importante de la media de ingresos del mercado.

b) *Profesionalización de las organizaciones deportivas*

La complejidad que han alcanzado las funciones y las actividades a desarrollar obliga a plantearse la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de este tipo de entidades. No se puede manejar un club que alcance estas dimensiones en plan aficionado y sólo con buena voluntad. Se necesita una creciente planificación de las actividades, una formalización de procedimientos y reglas, una mayor concreción de los roles y funciones, una adecuada coordinación entre áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del club.

Comercialización

El proceso de comercialización se asocia con la evolución que se ha producido en la transmisión de los encuentros deportivos, tanto de pago como en abierto, que ha potenciado la dimensión mediática, lo que ha hecho surgir nuevas e importantes fuentes de ingresos para las entidades deportivas. El proceso de comercialización, que ha ido creciendo a la sombra de la profesionalización, ha afectado, de manera definitiva, la orientación de las actividades tradicionales que desarrolla un club de fútbol: la venta de los derechos de televisión, los derechos de imagen y el mercado de productos tipo *merchandising*, *hospitality* y otros. Esta nueva gama de actividades ha empujado a las organizaciones deportivas a desarrollar estrategias orientadas al marketing y al desarrollo de un área comercial en la entidad (O'Brien y Slack, 2004).

Tabla 1

Ingreso de los clubes (en millones de euros)

	Comercial	Día del encuentro	Derechos televisión	Total
Real Madrid	126	76	91	292
F.C. Barcelona	88	78	93	259
Juventus	63	18	171	251
Manchester	73	104	66	243
AC Milan	53	31	155	239
Chelsea	62	84	75	221
Internazionale de Milan	48	29	130	207
Bayern Munich	111	51	43	205
Arsenal	50	63	79	192
Liverpool	56	48	72	176
AS Roma	29	22	76	127
Newcastle United	40	46	39	124
Schalke 04	55	29	38	123
Tottenham Hotspur	40	26	42	107
Manchester City	32	22	35	89

Fuente: Deloitte Football Money League 2007.

El círculo virtuoso: actores en el entorno y creación de valor

La relevancia social del fútbol y el lugar que ocupa en la sociedad actual tienen que ver con:

- 1) El potencial de entretenimiento que se ofrece a la población.
- 2) Servir de referencia a imágenes ejemplares debido a la asociación de los valores positivos del deporte, como competencia sana, espíritu de superación, esfuerzo, constancia, etc.
- 3) El potencial de integrar e identificar a aficionados de distintas características y nacionalidades, ya sean de carácter individual o social (ciudades, comunidades o incluso países).
- 4) Las sumas de dinero e intereses que se manejan.

Esta situación ha llevado a que una gran variedad de actores pongan la mirada en el deporte: organismos de gobierno local y nacional, federaciones, ligas, asociaciones, medios de comunicación, empresas, anunciantes, aficionados. Cada uno de estos actores tiene una relación particular con el club, y si el desempeño de éste es favorable, la relación entre el club y los actores que le rodean, puede convertirse en un círculo virtuoso de creación de valor para todos quienes forman parte del sector del fútbol (Urrutia, 2006).

El producto

Cada vez más, el producto que se ofrece, que es el espectáculo deportivo, se abre más a otros productos colaterales que proporcionan la posibilidad de aumentar las fuentes de ingresos y de

establecer un nuevo tipo de relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo (Van Uden, 2005). La posibilidad de ofrecer un paquete de productos, además del espectáculo deportivo, significa que los clubes se liberan, aunque sea en alguna medida, de la presión única de los resultados, en tanto los distintos actores del espectáculo deportivo tienen expectativas diferentes respecto de dicho evento.

Los actores

Figura 1

Actores relacionados con el producto del sector del deporte



- a) Los *jugadores* ya no buscan, únicamente, el resultado deportivo, porque para ellos se ha abierto la posibilidad de explotar comercialmente su valor mediático (como en el caso de la venta de los derechos de imagen, contratos de patrocinio, venta de camisetas, etc.).
- b) Los *aficionados*, tampoco buscan sólo el resultado deportivo, que por supuesto lo desean, sino también integrarse en un grupo y acceder a una fuente de identidad. No se trata únicamente de asistir a los encuentros, sino de sentir los colores del club, de llevar la camiseta del equipo, desayunar en el tazón del equipo y salir con la corbata del equipo, y todo ello hacerlo con orgullo.
- c) Los *medios de comunicación*, que buscan acercar el club, y el evento deportivo en particular, al público aficionado, aprovechando las audiencias de las que goza el deporte del fútbol para mantener sus tiradas y sus oyentes. Independiente del resultado deportivo o económico, el fútbol siempre genera noticias e información, que es precisamente lo que necesitan los medios de comunicación para mantener contentos a sus anunciantes.
- d) La *ciudad* busca que el éxito del equipo atraiga a un mayor número de visitantes a la ciudad, a partir de la identificación entre el club y la comunidad a la que representa, y que consiga mejorar su imagen e incluso ser candidatas a la organización de futuros eventos internacionales.

- e) Las *empresas*, en tanto que patrocinadoras y anunciantes, buscan el resultado deportivo como medio que contribuya a aumentar la masa de aficionados, que es su público objetivo y sus posibles clientes.
- f) Los *propietarios*, además de resultados deportivos, buscan gestionar adecuadamente los recursos económicos, de manera que les permita conseguir un patrimonio que asegure la supervivencia del club y haga posible adquirir buenos jugadores para el equipo.

Creación de valor en el sector del deporte

Las medidas que se utilizan para evaluar el desempeño de un club de fútbol, como se acaba de señalar, han cambiado considerablemente en los últimos tiempos. Desde que el fútbol se convirtiera en un fenómeno de masas, el único resultado relevante era el deportivo, en tanto los aficionados acudían a los estadios a ver ganar a su equipo, pero en la medida que el crecimiento ha involucrado a un mayor número de actores, ha sentido la necesidad de profesionalizar su actividad y aprovechar las oportunidades comerciales que se han ido presentando. De esta manera, además del resultado deportivo, que sigue siendo lo más relevante, para evaluar el desempeño de un club de fútbol profesional de elite mantenido en el tiempo, es necesario también conseguir una cuenta de resultados saneada, una afición fiel y comprometida, y encarnar los valores del deporte en la sociedad. Estos tres resultados de un club de fútbol refieren a las tres formas de capital que una entidad deportiva debe producir en el mundo del deporte moderno y que construyen lo que se conoce como *círculo virtuoso de creación de valor*.

A partir de la relación entre los distintos actores y el producto que ofrece un club de fútbol se configura el *círculo virtuoso*. Este se refiere a la creación de valor, a partir del producto central que ofrece, que un club puede generar para todos los actores con los que se relaciona.

El círculo virtuoso de creación de valor en el deporte se relaciona con los tres tipos de capital con los que opera una entidad deportiva: capital económico, capital histórico y capital social.

- a) *El capital económico* hace referencia a los resultados económicos del club, de manera que en la medida que consiga ser solvente (patrimonio del club) y rentable (cuenta de resultados anual) podrá reproducir y asegurar lo que la entidad necesita para su supervivencia.
- b) *El capital histórico* se asocia a los resultados deportivos que el club ha conseguido a lo largo de su historia y a la ilusión que los éxitos transmiten a la masa de socios y aficionados identificados con el club, lo que consigue reproducir y reforzar la identidad del club en función del capital histórico acumulado.
- c) *El capital social* se relaciona con los valores que se fomentan en el deporte, los cuales, al ser promovidos por el club, aumentan el impacto y la importancia que la sociedad otorga al deporte que los promueve.

El círculo virtuoso se mantiene en movimiento gracias al aficionado. Tanto la entidad deportiva como las empresas, los medios de comunicación, la ciudadanía y los propietarios, se ven beneficiados si el espectáculo deportivo consigue reunir a un mayor número de aficionados. Al “entretener” al aficionado se cumple con la función de ocio que ofrece el espectáculo deportivo, y al “apasionar”, se logra el compromiso y fidelización del aficionado hacia una entidad deportiva en particular. Si se cumplen estas dos expectativas, mayor será el número de empresas que estarán interesadas en patrocinar al club, los medios de comunicación

proporcionarán más exposición mediática, más personas se acercarán a la ciudad y la entidad conseguirá aumentar sus potenciales aficionados. Por tanto, al “entretener y apasionar” se contribuye a asegurar la supervivencia y el crecimiento de la entidad deportiva, así como a crear valor para el resto de actores que participan en el sector del deporte.

No existe un camino único para dar con la clave del éxito: “entretener y apasionar” al aficionado, ya que no sólo va a depender de los resultados deportivos, sino de una diversidad de acciones que ponen en relación a todos los actores que participan del encuentro deportivo y que permiten reproducir los tres tipos de capital con los que opera una entidad deportiva.

Enfoque global de una entidad deportiva hoy

Desde esta perspectiva, un club de fútbol profesional de elite deja de ser una entidad exclusivamente orientada a lo deportivo, aunque siga siendo la esencia de su actividad. Las condiciones actuales obligan a conseguir un enfoque empresarial sobre las actividades del club, agregando objetivos comerciales, de marketing y comunicaciones, antes sólo presentes en organizaciones del sector productivo o de servicios. Por esta razón, la tradicional mirada sobre los resultados deportivos pone a las entidades deportivas, aún en transición, en la encrucijada entre una orientación deportiva y una empresarial (Kase et al., 2006).

Los clubes de fútbol profesional europeos de elite se caracterizan todavía por su fuerte orientación hacia el rendimiento deportivo, en contraposición a lo que sucede en Estados Unidos, donde los equipos que participan en las competiciones profesionales tienen una expresa orientación hacia la maximización de beneficios (Ascari y Gagnepain, 2006). El caso de España refleja con claridad esta diferencia, en tanto a los clubes de fútbol profesional españoles les preocupa principalmente su posición en el ranking de la Liga y los éxitos deportivos, de tal manera que han llegado a acumular cuantiosas deudas, muy difíciles de saldar, fichando jugadores o entrenadores muy costosos para aumentar sus probabilidades de conseguir éxitos deportivos. Esto permite entrever que lo económico todavía se supedita a lo deportivo.

Las características del deporte en la actualidad, el tipo de producto que se ofrece, la relación con los actores que se encuentran en el espectáculo deportivo, las expectativas de cada uno de éstos y las soluciones que un club de fútbol profesional de elite encuentra a estos dilemas, determinarán la estructura organizativa de la entidad. La estructura de un club deberá ajustarse a todas estas características, en la medida en que se va haciendo consciente de la nueva realidad en la que se encuentra el fútbol profesional hoy.

Principales áreas de trabajo de un club de fútbol profesional de elite

Los clubes de fútbol se clasifican en las organizaciones deportivas, cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte. Son, esencialmente, entidades proveedoras de actividad deportiva (Gómez y Opazo, 2006), y su labor principal es la de ofrecer programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos, y de un solo deporte o de varios.

Sin embargo, el objetivo de un club de fútbol profesional de elite no es sólo proveer de programas de actividad deportiva a la comunidad, sino también *formar un equipo de primer*

nivel que represente al club en competiciones nacionales e internacionales. Este hecho tiene importantes consecuencias a la hora de definir las principales áreas de trabajo que debe desarrollar una entidad, en tanto que dicho objetivo le supondrá, al menos, tener que considerar tareas como:

- *Conseguir y administrar los fondos* necesarios para el fichaje de un buen cuerpo técnico y de buenos jugadores para formar un equipo competitivo a corto y a medio plazo.
- *Cuidar la cantera para conseguir* potenciales jugadores para el primer equipo.

De estas consideraciones se desprende que en un club de fútbol profesional de elite deben existir dos áreas fundamentales: *el área deportiva*, es decir, en términos empresariales, el área de producción, y un *área encargada de la venta de los productos* y adquisición de recursos. Si se tienen en cuenta los efectos de la comercialización sobre el deporte, la adquisición de recursos se asocia al desarrollo de actividad comercial por parte de estas entidades, de manera que un área deportiva y un área comercial –ligada al producto espectáculo deportivo o “experiencia total”–, serán las áreas principales.

El área deportiva

El área deportiva sigue siendo la esencia de un club de fútbol profesional, en tanto que la finalidad sigue ligada a la promoción y desarrollo del deporte y el objetivo principal es la formación de un equipo que represente al club en competiciones nacionales e internacionales. Las características de este equipo, y todo el trabajo que con él se desarrolle, determinarán el tipo y calidad del producto que se ofrecerá. Por tanto, el área deportiva no sólo es la base de las actividades de estas organizaciones, sino también lo que determina su supervivencia, su mayor o menor promoción y su potencial de crecimiento.

El área deportiva debe contemplar actividades como la selección, formación y preparación de dicho equipo, en lo físico, lo técnico y lo táctico, poniendo a las individualidades, por destacadas que éstas sean, al servicio del equipo. Además, será fundamental que el club se plantee objetivos a medio y corto plazo, debido a que la periodicidad de la competición plantea una mirada sobre los éxitos deportivos que debe ir más allá del espectáculo semanal. Sin olvidar el mantener los valores que se habrán ido consolidado en la cultura y en las señas de identidad de la entidad.

La profesionalización del deporte ha supuesto importantes cambios en esta área, no sólo por la incorporación de jugadores con unos emolumentos muy elevados y una gran carga mediática, sino también, porque diseñar una política deportiva, a corto, medio y largo plazo, exige una formalización, una especialización y una coordinación de las distintas actividades que deben desarrollarse de cara a conseguir un funcionamiento ágil y eficaz que sean el soporte necesario para alcanzar éxitos deportivos.

El área comercial

La comercialización de la actividad deportiva ha supuesto la aparición y creciente relevancia de un área comercial capaz de generar nuevos recursos que permitan la financiación de las actividades deportivas. Esta área debe empezar por una clara definición del producto y una concreción de los clientes a los que van dirigidos esos productos, para, a partir de ahí, diseñar la estrategia más adecuada.

El *producto* que ofrecen los clubes de fútbol profesional, y que se relaciona con el objetivo primero de formar un equipo competitivo, es el espectáculo deportivo y todo lo que ello conlleva, lo que se ha venido a llamar una “experiencia total”. A medida que el club amplía su actividad comercial, aparecen nuevos productos (siempre asociados al principal), como son el *merchandising*, el uso de las instalaciones deportivas para fines no deportivos, las visitas guiadas al campo, la venta de los derechos de imagen, de los derechos de televisión, etc. Los distintos productos responden a los clientes con los que se relaciona un club de fútbol profesional de elite.

En este sentido, el cliente puede ser un *cliente directo*, es decir, socios, aficionados y consumidores directos del resto de productos, o *clientes institucionales*, las empresas patrocinadoras y anunciantes y los medios de comunicación.

- a) *Socios y aficionados* son el cliente directo, quienes compran los diferentes productos que un club de fútbol ofrece, empezando, por supuesto, por la entrada al campo o el abono de socio y abonado. Además, como se ha expuesto anteriormente, es el motor del círculo virtuoso de creación de valor para el sector, de manera que el club debe de dar gran relevancia a la relación con el aficionado. En este sentido, dentro de las áreas de trabajo de un club, tiene que haber un área especialmente dedicada al trato con el cliente directo, sin olvidar a las distintas “peñas”, orientada a captar a nuevos socios y a fidelizar a los que ya existen y están integrados en el club.
- b) Las *empresas* se relacionan con estas entidades a través de los patrocinios y de sus anuncios. Esta relación es también muy importante, debido a que aportan una parte importante de los recursos que los clubes necesitan. En este sentido, el club deberá contar con un área especialmente orientada a la captación y fidelización de las empresas que ya se han asociado al club.

Para diseñar la estructura de un club de fútbol profesional no sólo habrá que tener en cuenta las actividades principales y los actores con los que se relaciona, sino también otras variables relacionadas con las particularidades de cada club y que refieren al grado de complejidad particular de cada organización, al tamaño y grado de profesionalización y comercialización.

El área de comunicación

Los *medios de comunicación* son otro actor fundamental en el entorno de los clubes de fútbol profesional. Ellos, a diario, manejan y publican una enorme cantidad de información y son verdaderos creadores de opinión. Por tanto, resulta fundamental tener una buena relación con los medios de comunicación, de manera que la exposición mediática fortalezca la imagen del club y ayude a captar nuevos socios y aficionados. Un club de fútbol profesional mantiene una constante relación con los medios de comunicación y necesitará contar con un área que defina una estrategia y facilite orientación para mantener esta relación, para aprovechar al máximo la parte positiva de esta relación. Lo mismo sucede con la relación entre el club y las autoridades locales y asociaciones deportivas, donde una buena gestión puede ser muy beneficiosa para la organización.

La relevancia de los medios de comunicación para el deporte, por un lado, y la necesidad de mantener un contacto constante con los socios y aficionados, por otro, suponen la necesidad de definir un área especialmente dedicada al tema de la comunicación que se plantee incluso el conseguir medios propios, ya sea un periódico o una televisión.

Un club de fútbol profesional debe dar conferencias de prensa, conceder entrevistas, además de las transmisiones de los partidos propios de la competición que también se transmiten a través de los medios de comunicación. La relación entre medios de comunicación y clubes de fútbol profesional no suele ser fácil, porque:

- a) Los clubes buscan en los medios un canal para acercarse a sus clientes y transmitir una imagen concreta del club.
- b) Los medios buscan la noticia de primera página, lo más noticioso que les permita despertar el interés potencial del aficionado y vender ejemplares o ganar oyentes. El impacto que causen en el club las noticias no les preocupa en demasía.
- c) Se hacen necesarias unas normas de reactuación y una gestión correcta con los medios de comunicación, de manera que se consiga cumplir las expectativas de ambos actores y se eviten conflictos, sin olvidar el cuidado de la relación directa con los aficionados.

El área de administración

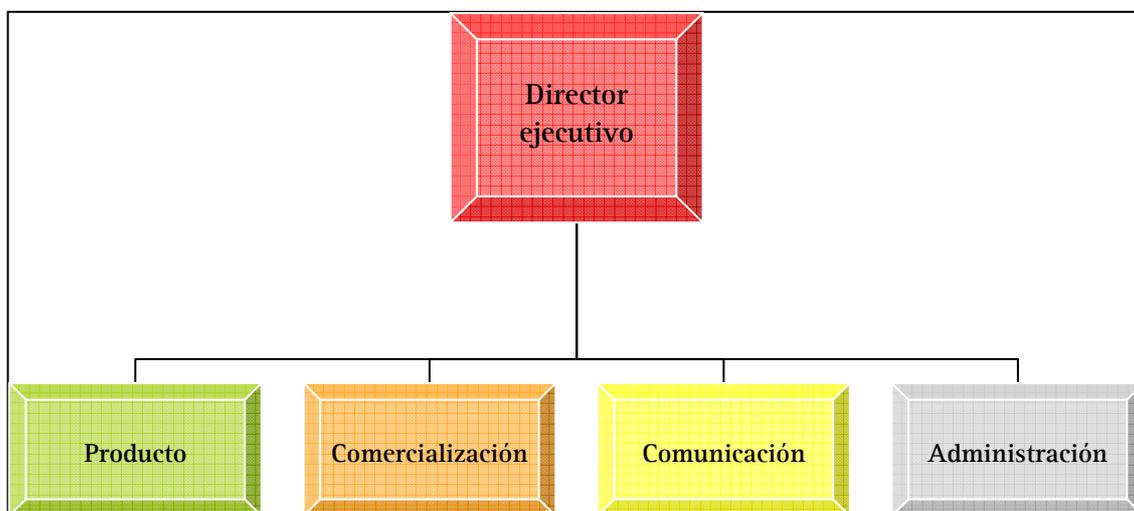
Considerando los recursos económicos que gestionan los clubes de fútbol profesional, resulta fundamental que se contemple un área que gestione dichos recursos, que diseñe presupuestos, que planifique gastos y lleve el control y el seguimiento de estos temas. La correcta administración de los recursos también determina las posibilidades de supervivencia y de crecimiento de la organización, por lo que es un área de vital importancia en toda organización.

Bases para la construcción de una estructura formal

En función de las cuatro áreas en las que se divide el trabajo fundamental de un club de fútbol profesional de elite, se propone el esquema base que se presenta en la Figura 2. Sobre estas áreas se deben estructurar roles y funciones, pero siempre teniendo en cuenta la orientación que guía a un club de fútbol profesional en la actualidad.

Figura 2

Las áreas del organigrama



Propuesta de diseño estructural para un club de fútbol profesional de elite

La estructura de una organización está relacionada con la división y coordinación de las tareas que ésta desarrolla (Hodge et al., 2003), cuya forma será fundamental en la definición del funcionamiento de la organización. Una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución de las metas de la organización. Sin embargo, no se puede hablar de la existencia de una forma óptima para estructurar las organizaciones, más bien, esto dependerá de las metas, del entorno, de la tecnología, tamaño y cultura propios de cada organización (Hodge et al., 2003), de manera que las formas posibles refieren a las características particulares de cada entidad.

La propuesta de diseño estructural para un club de fútbol profesional de elite se relaciona con las características de la tarea y de los actores con los que interacciona la organización, teniendo en cuenta las características que el deporte enfrenta en la actualidad. En la Figura 3 se presenta un esquema formal con las áreas y funciones principales.

Descripción de funciones

Director ejecutivo

El máximo ejecutivo de la entidad (presidente ejecutivo o consejero delegado, dependiendo de la organización).

Secretario general

Encargado de crear, mantener y supervisar la imagen institucional del club, desarrollar las relaciones con las autoridades locales y nacionales, organismos de gobierno deportivo (RFEF, UEFA, FIFA) y LFP. También lleva las colaboraciones del club con otras instituciones, y dependerá de esta función la fundación del club (si es que existe).

Direcciones generales de área

1. Dirección general área deportiva

Asume la responsabilidad del buen funcionamiento del área deportiva del club, velando por la coordinación y el buen funcionamiento de su equipo de colaboradores: fútbol base, *scouting* y primer equipo. Debe conseguir la formación de un equipo profesional de alto nivel de acuerdo con los objetivos del club, a corto, medio y largo plazo, estableciendo las líneas de actuación y las políticas a llevar a cabo.

- a) *Secretaría técnica*: Función *staff* de la dirección general deportiva, que consiste en negociar los contratos, traspasos y cesiones de los jugadores de acuerdo con la política establecida, así como supervisar y apoyar el trabajo de *scouting*, además de mantener la relación con otros clubes y los agentes de los jugadores.
- b) *Recursos humanos deportivos*: Función *staff* de la dirección general deportiva, que consiste en proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de

todas las personas incluidas en el área deportiva, así como encargarse de la acogida (*relocation*) e integración de los jugadores contratados que lo requieran.

- c) *Fútbol base*: Encargado de la selección, entrenamiento, desarrollo profesional y relación con los jugadores, y con los padres de los jugadores, en las distintas etapas: infantiles, juveniles y divisiones inferiores. Elaborar propuestas de futuro para los jugadores de más talento de cara a proponer los más idóneos para el primer equipo. Velar y extender la cultura del club desde el principio.
- d) *Scouting*: Encargado de observar y seleccionar jugadores nacionales y extranjeros (Sudamérica, Europa, Africa, Asia y Estados Unidos) de cara a futuras contrataciones. Preparar informes y estudios de currículos y trayectorias de los jugadores a proponer. Mantener las relaciones con sus clubes de origen.
- e) *Responsable primer equipo*: Responsable del primer equipo desde el punto de vista físico, técnico y táctico, coordinando el trabajo de los preparadores físicos, servicios médicos, segundo entrenador y asistentes, de cara a cumplir con los objetivos que le han sido fijados para la temporada. Propone la contratación de jugadores, los traspasos, las renovaciones, etc. Decide las alineaciones y la estrategia a seguir en las competiciones. Responsable del equilibrio del equipo y de conseguir que el talento individual se ponga al servicio del equipo. Supervisar el orden, la disciplina y el buen ambiente del vestuario.

Comité deportivo: Lo conforma el responsable de fútbol base, el *scouting*, el responsable del primer equipo, el secretario técnico y el director general del área deportiva. El objetivo de este comité es definir las líneas de actuación deportiva, las políticas concretas y especificar las propuestas de contratación, renovación, traspasos y renovación de la plantilla, que deberán ser aprobadas por el comité de estrategia para su aprobación.

2. Dirección general área comercial y marketing

Es la responsable de la gestión y venta de los distintos productos y de la creación de otros nuevos, y, por tanto, de los ingresos del club. Coordina las distintas funciones que existen en su área de actividad.

Gestión de producto: Encargado de diseñar, promocionar y distribuir los productos que el club puede ofrecer a sus distintos clientes (directos e institucionales).

- a) *Gestión de patrocinios y publicidad*: Encargado de buscar y negociar los acuerdos con patrocinadores y con las empresas que publicitan en las diversas actividades que desarrolla el club.
- b) *Gestión de "hospitality"*: Encargado de diseñar, promocionar y gestionar actividades no necesariamente deportivas que permiten obtener ingresos de las instalaciones del club.

3. Dirección general área comunicaciones

Responsable de las relaciones con los medios de comunicación, con los componentes de la plantilla del club y de los clientes directos, de manera que se mantengan informados y reciban la imagen del club y velen por su mantenimiento en las distintas situaciones por las que se pueda atravesar.

- a) *Relación con los medios de comunicación:* Encargado de la gestión de comunicación con los medios correspondientes, así como de coordinar ruedas de prensa y entrevistas.
- b) *Comunicación interna:* Encargado del diseño y gestión de aquellas herramientas que faciliten la comunicación y coordinación entre los empleados del club.
- c) *Comunicación con socios, afición y peñas:* Encargado del diseño y gestión de aquellos cauces y herramientas que acerquen la información y noticias del club a su cliente directo, mantenga contacto directo con las peñas, recoja sugerencias y esté permanentemente informado de cómo se mantienen los vínculos con la entidad y actúe en consecuencia.

Dirección general área administración: Responsable de la administración del club.

- a) *Planificación y control:* Encargado de elaborar el presupuesto para su aprobación, y de realizar el control y seguimiento.
- b) *Contabilidad y finanzas:* Encargado de la relación con los bancos y de llevar a cabo la política de financiación a corto y medio plazo.
- c) *Compras:* Encargado de la adquisición y distribución de todo aquello que resulte necesario para el desarrollo de las actividades del club.
- d) *Recursos humanos no deportivos:* Personal de *staff* de la dirección general de administración, cuya función es proponer las políticas de contratación, selección, retribución y formación de las personas de toda el área no deportiva del club.

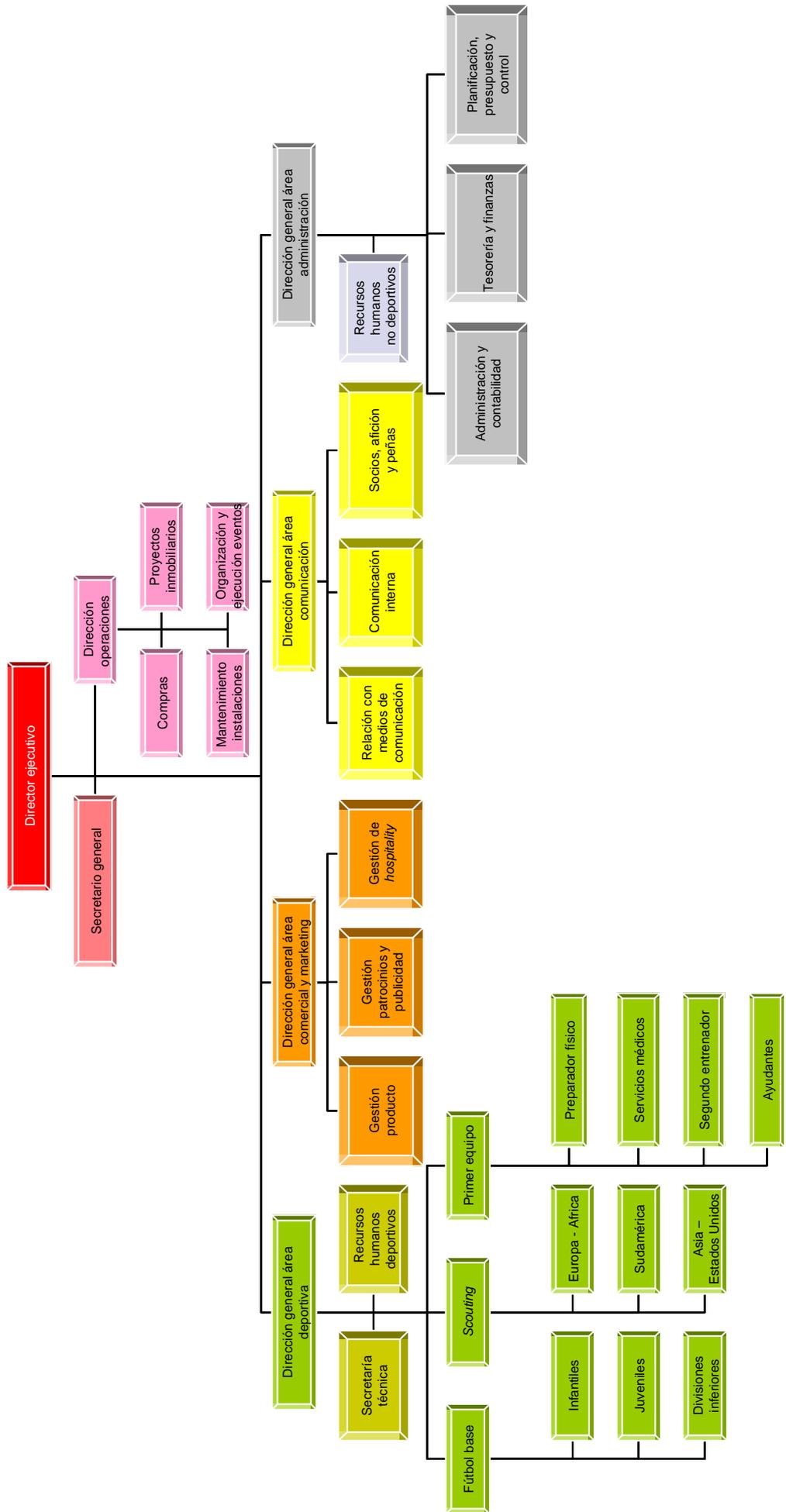
Dirección de operaciones: esta dirección, por su contenido y características, la consideramos una función *staff* que además de su propio contenido, presta servicio a distintas áreas funcionales. Como su nombre indica, es responsable de la parte operativa de los eventos deportivos, comerciales y de cualquier otro tipo que celebre el club.

- a) *Organización y ejecución de eventos:* se encarga de concebir, organizar y ejecutar toda la logística material y humana que requieren los distintos eventos que celebra el club, ya sean de carácter deportivo, cultural, comercial, de ocio, etc.
- b) *Mantenimiento:* se responsabiliza del correcto funcionamiento de las instalaciones; de su renovación y buen estado, y de resolver cualquier problema o incidente que se produzca.
- c) *Coordina y realiza todas las compras del club:* estudia el mercado, selecciona proveedores y cierra los acuerdos de compras con el visto bueno correspondiente.
- d) *Proyectos inmobiliarios:* de acuerdo con el plan estratégico, diseña los nuevos proyectos inmobiliarios de la entidad y, una vez aprobados, planificará y coordinará su ejecución.

Comité de estrategia: Formado por el director ejecutivo y cada una de las direcciones generales. Su función es marcar las líneas estratégicas de la entidad deportiva en cada una de las áreas; establecer objetivos a corto y medio plazo y aprobar los presupuestos, contrataciones, ceses, etc.; aprobar las políticas generales de actuación y las propuestas que le presenten las distintas áreas de actividad. Velar porque se mantenga en todo momento la imagen corporativa.

Figura 3

Propuesta de organigrama formal de funciones para un club de fútbol profesional de elite



Conclusiones

El nivel de profesionalización del fútbol se ha visto incrementado exponencialmente en los últimos años, y de manera especial en los clubes de fútbol profesional de elite a nivel europeo. La comercialización de los derechos de televisión, primero, y el desarrollo del *merchandising* después, han ampliado las actividades de un club de fútbol, presionando hacia una mayor profesionalización de su gestión.

La venta de los derechos de televisión ha permitido ampliar los ingresos de los clubes, que tradicionalmente se habían sostenido sobre la base de los ingresos que se generan el día del encuentro. La aparición de la televisión en el mundo del deporte trajo consigo un aumento importante del nivel y cantidad de anunciantes y patrocinadores, además de expandir la imagen del club a potenciales seguidores a nivel nacional e internacional. Por otro lado, esta relación entre fútbol y televisión ha permitido también el surgimiento de una gama de actividades comerciales que se ven favorecidas con la explotación mediática del club. El club comienza a desarrollar una intensa actividad comercial, cuya correcta explotación requiere de organizaciones altamente profesionalizadas, que respondan eficiente y eficazmente a los clientes y a un entorno desafiante.

Esto significa que los clubes de fútbol necesitan hoy de una estructura formal, de una definición de funciones y de un mayor hincapié en el funcionamiento de la organización. El modelo aquí propuesto puede servir de guía respecto de las áreas, funciones y cargos que debieran estar presentes en una entidad deportiva inmersa en los procesos de profesionalización y comercialización del deporte.

Referencias

- Ascari, G., y P. Gagnepain (2006), «Spanish football», *Journal of Sports Economics*, 7, 1, págs. 76-89.
- Chadwick, S., y J. Beech (2004), «The business of sport management», Prentice Hall, Essex, Inglaterra.
- Foster, G., S. A. Greyser y B. Walsh (2005), «The business of sports: Text and cases on strategy and management», Thomson, Mason, OH.
- Gómez, S., y M. Opazo (2006), «Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field», documento presentado al 14th EASM Congress (European Association of Sport Management), Nicosia, Chipre.
- Hodge, B. J., W. P. Anthony y M. G. Lawrence (2003), «Teoría de la organización: Un enfoque estratégico» (6ª edición), Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Kase, K., S. Gómez, I. Urrutia, C. Martí y M. Opazo (2006), «Real Madrid C.F. - Barcelona F.C.: Análisis de las estrategias económica y deportiva del período 2000-2006», IESE Business School, Madrid.
- O'Brien, D., y T. Slack (2004), «The emergence of a professional logic in english rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes», *Journal of Sport Management*, 18, págs. 13-39.
- Urrutia, I. (2006), «Caso Atlético de Madrid: Diario de dos añitos en el infierno», documento presentado al II Foro de Entidades Deportivas, IESE Business School, Madrid.
- Van Uden, J. (2005), «Transforming a football club into a "total experience" entertainment company: Implications for management», *Managing Leisure*, 10, 3, pág. 184.