



Universidad de Navarra

CSBM

Occasional Paper

OP nº 06/12

Junio, 2006

**REAL MADRID CF – FC BARCELONA:  
ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS ECONOMICA  
Y DEPORTIVA DEL PERIODO 2000-2006**

Kimio Kase  
Sandalio Gómez  
Ignacio Urrutia  
Magdalena Opazo  
Carlos Martí

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

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 © 2006 IESE Business School.

# REAL MADRID CF – FC BARCELONA: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS ECONOMICA Y DEPORTIVA DEL PERIODO 2000-2006

Kimio Kase\*  
Sandalo Gómez\*\*  
Ignacio Urrutia\*\*\*  
Magdalena Opazo\*\*\*\*  
Carlos Martí\*\*\*\*

## Resumen

En el período 2000-2006, el Real Madrid CF y el FC Barcelona han desarrollado estrategias distintas con resultados dispares. El primero, después de unos años triunfales en el plano deportivo no ha conseguido en los tres últimos años triunfo deportivo alguno, pero ha sido reconocido como el *club de fútbol más rico del mundo*<sup>1</sup>. Por lo que respecta al FC Barcelona, después de un inicio algo desconcertante ha sido capaz de ganar en las dos últimas temporadas una UEFA Champions League y el Campeonato nacional de Liga dos años consecutivos, al tiempo que debe enfrentarse a una situación económica delicada.

El análisis de las estrategias del Real Madrid CF y el FC Barcelona en el período señalado, así como de los resultados obtenidos en términos deportivos y económicos, permite profundizar en las diversas formas en las que una entidad deportiva puede obtener éxito y en qué términos se puede medir esto.

El presente trabajo trata de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de estrategias han seguido el Real Madrid CF y el FC Barcelona para conseguir invertir los éxitos de uno y otro tan sólo en unos años? ¿Qué variables permiten explicar esta diferencia? ¿Existen acaso diferencias en sus estrategias empresarial y deportiva? Al final se presenta una matriz que permite analizar y poner en relación la estrategia económica-empresarial y la deportiva para los clubes deportivos.

\* Profesor, Dirección General, IESE

\*\* Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

\*\*\* Profesor, Contabilidad y Control, IESE

\*\*\*\* Asistente de Investigación, IESE

**Palabras clave:** Real Madrid CF, FC Barcelona, estrategia, éxito, entidad deportiva.

---

<sup>1</sup> Según el último informe «Football Money League» de Deloitte correspondiente al año 2006.

# REAL MADRID CF – FC BARCELONA: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS ECONOMICA Y DEPORTIVA DEL PERIODO 2000-2006

## Introducción

La evolución experimentada por el deporte en los últimos treinta años no sólo tiene que ver con el paso de un estado amateur a uno profesional, sino también con una creciente comercialización de la actividad deportiva, en general, y más aún de los eventos deportivos en particular. De acuerdo con la bibliografía: 1) la profesionalización en el deporte se asocia a la aparición de jugadores profesionales, que se dedican con exclusividad a una actividad deportiva, convirtiéndola en su vocación y modo de subsistencia, y 2) y la comercialización de las nuevas fuentes de recursos y oportunidades comerciales que han ido surgiendo en el mundo del deporte después de que comenzaran a venderse los derechos de retransmisión de los eventos deportivos (Chadwick y Beech, 2004).

Desde los años sesenta hasta nuestros días se ha ido configurando la “industria del deporte” (Rottenberg, 1956; Noll y Zimbalist, 1997; Szymanski, 2001). Esto significa que hoy en día el deporte tiene ciertas características que permiten ubicarlo dentro del ámbito de la economía y los negocios (Foster, Greyser et al., 2005). Por tanto, al objetivo de conseguir éxitos deportivos se le han ido sumando otros, entre los que se encuentra la posibilidad de obtener beneficios económicos de su actividad. De hecho, es una característica de los equipos de deportes profesionales en Estados Unidos la búsqueda de maximización de beneficios, mientras que lo propio de los clubes europeos es la búsqueda de éxitos deportivos (Fort, 2000; Ascari y Gagnepain, 2006). Es justamente el hecho de que el deporte tenga, en la actualidad, la posibilidad de plantearse y responder a más de un objetivo, lo que invita a desarrollar el análisis que aquí se presenta.

En Europa, el fútbol es el deporte más popular, y tanto el Real Madrid CF como el FC Barcelona son referentes nacionales (Ascari y Gagnepain, 2006) y europeos, principalmente, en términos de movimiento de aficionados, audiencias e ingresos, que ningún otro club de fútbol español puede alcanzar (Barajas, 2005). Además, ambas entidades deportivas son de las pocas que se han mantenido como “clubes” deportivos luego de que la mayoría de los clubes de fútbol en España pasaran a ser sociedades anónimas deportivas<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Ley del Deporte, 1990.

Estos clubes de fútbol han experimentado en los últimos años situaciones en el ámbito deportivo y en el económico que son dignas de estudio. El presente trabajo pretende profundizar en las particularidades del mundo de las actividades deportivas poniendo la mirada sobre estos dos clubes de fútbol que, a pesar de sus similitudes –de acuerdo a la finalidad que se estipula para los clubes deportivos según la Ley del Deporte (1990)<sup>3</sup>–, exhiben en estos años trayectorias distintas y sugerentes.

Desde una perspectiva temporal se puede analizar la trayectoria de uno y otro club distinguiendo dos períodos diferenciados en cuanto a estrategias y resultados, tanto en el ámbito deportivo como en el económico.

Así, en el período 2000-2003, el Real Madrid CF partía de una delicada situación económica, que Florentino Pérez, como nuevo presidente de la entidad, pudo resolver consiguiendo equilibrar el presupuesto y sanear la estructura del balance gracias, fundamentalmente, al ingreso proveniente de la venta de la ciudad deportiva. En ese mismo período, en el ámbito deportivo el Real Madrid CF alcanzó un gran éxito, concretado en dos Campeonatos de Liga a nivel nacional, una Champions League y una Copa Intercontinental.

En el mismo período 2000-2003, el FC Barcelona incurrió en un desfase presupuestario importante que agravó aún más la difícil situación económica por la que atravesaba el club. En el ámbito deportivo, el FC Barcelona no consiguió, entonces, éxito alguno.

En el período 2003-2006, el Real Madrid CF mantuvo una situación económica saneada. Incluso alcanzó el primer lugar entre los clubes de fútbol europeos en términos de ingresos facturados, coronándose como “el club (de fútbol) más rico del mundo”<sup>4</sup>. Sin embargo, en el ámbito deportivo no logró alcanzar ningún éxito digno de mención en esos años.

Por el contrario, el FC Barcelona, con Joan Laporta como presidente desde el año 2003, ha experimentado una mejora significativa en el equilibrio presupuestario anual, sin poder arreglar todavía la complicada situación de su balance; en cambio, ha obtenido relevantes éxitos deportivos: dos Campeonatos de Liga y una UEFA Champions League.

Las preguntas que surgen a partir de este planteamiento son las siguientes: ¿qué tipo de estrategias han seguido el Real Madrid CF y el FC Barcelona para conseguir invertir los éxitos de uno y otro tan sólo en unos años? ¿Qué variables permiten explicar esta diferencia? ¿Existen acaso diferencias en sus estrategias empresarial<sup>5</sup> y deportiva?

El objetivo de este trabajo es analizar y comparar las estrategias seguidas por dos clubes emblemáticos en un período de tiempo concreto, con la intención de conocer aquellos elementos que explican las diferencias que a primera vista se observan entre ellos<sup>6</sup>. Para ello, se analizan los datos económicos y deportivos de cada uno de estos clubes para las temporadas comprendidas entre los años 2000 y 2006.

El trabajo consta de tres partes; en la primera se explica la estrategia económica de los clubes en función de su cuenta de resultados y balance; en la segunda se expone la estrategia deportiva a través

---

<sup>3</sup> «Promover una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por parte de sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas» (Ley del Deporte, 1990).

<sup>4</sup> Jueves 16 de febrero de 2006. *El País*, *Marca* y *El Mundo*.

<sup>5</sup> Por estrategia empresarial se entiende aquella que sería equivalente a la de una empresa convencional dirigida y organizada con criterios profesionales para la consecución de unos objetivos concretos.

<sup>6</sup> Para comparar el posicionamiento de los clubes con distintas combinaciones de énfasis empresarial y deportivo se utiliza una matriz elaborada por el CSBM que se explica más adelante.

del análisis de las medidas que adoptan y los resultados que obtienen; y se concluye con una síntesis del análisis de ambas estrategias y sus resultados, proponiendo una interpretación más generalizable a través de una matriz de análisis elaborada por el CSBM<sup>7</sup> que permite relacionar la estrategia de una entidad deportiva tanto en el ámbito económico-empresarial como en el deportivo.

## Estrategia económica-empresarial

Antes de que las competencias deportivas fuesen transmitidas por televisión y apareciera toda la maquinaria comercial alrededor del deporte, la principal fuente de ingresos en el fútbol provenía de las taquillas. Los aficionados compraban los abonos y entradas, y por tanto los clubes centraban sus esfuerzos en buscar formas que permitieran ganar la fidelidad y compromiso de la afición y así fomentar su asistencia en masa a los estadios.

En la actualidad se observa que los ingresos ya no se nutren únicamente de la venta de entradas. Cada vez son más importantes otras fuentes de ingresos, como los derechos de televisión y otras actividades comerciales: patrocinio, *merchandising*, distribución y licencias son algunas de ellas.

Según el informe «Football Money League» de Deloitte correspondiente al año 2006, el “club (de fútbol) más rico del mundo” es el Real Madrid CF, mientras que el FC Barcelona se encuentra en la posición número seis, con una diferencia de alrededor de 70 millones de euros entre un club y otro. Sin embargo, lo más interesante de este informe se observa al desglosar los ingresos en tres ítems (ingresos por actividades comerciales, ingresos del día del encuentro e ingresos por concepto de derechos de retransmisión). Esto puede observarse en la Tabla 1.

**Tabla 1**

Ingresos de los clubes (en millones de euros)

	Comercial	Día del encuentro	Derechos televisión	Total
Real Madrid	124	63	88	275
Manchester United	72	102	72	246
Milan AC	58	38	138	234
Juventus	82	23	124	229
Chelsea	55	84	82	221
FC Barcelona	63	66	79	208
Bayern	117	36	36	189
Liverpool	56	49	75	180
Inter	38	36	103	177
Arsenal	44	55	72	171
Roma	27	28	77	132
Newcastle	35	52	41	128
Tottenham	36	31	38	105
Schalke 04	58	23	16	97
Olimpic Lyon	27	20	46	93
Celtic	21	47	25	93
Manchester City	29	22	39	90
Everton	17	28	44	89
Valencia	16	24	44	84
Lazio	24	15	44	83

Fuente: Elaboración propia CSBM a partir de Deloitte, «Football Money League: changing the guard», 2006.

<sup>7</sup> CSBM (Center for Sport Business Management) Centro de Investigación del IESE Business School.

Si se mira el comportamiento de los ingresos por países se aprecia que en el caso de los clubes alemanes, la mayor parte de los mismos provienen de actividades comerciales (modelo alemán), mientras que en el caso de los clubes italianos, la mayor parte proviene de los derechos de televisión (modelo italiano). En cuanto a los clubes ingleses, la situación es bastante más equilibrada entre los tres tipos de ingresos (modelo inglés)<sup>8</sup>.

Los clubes españoles no pueden agruparse en un modelo único, como sucede con los clubes alemanes, ingleses e italianos. Como se observa en los datos, la principal fuente de ingresos del Real Madrid CF son las actividades comerciales (modelo alemán), mientras en el FC Barcelona los ingresos parecen más equilibrados entre las actividades comerciales, los ingresos del día del encuentro y los derechos de televisión (modelo inglés). La afirmación que de manera habitual se realiza destacando la similitud del modelo del Real Madrid CF con el de Manchester United no se mantiene al comprobar estos datos. De hecho, el modelo del Real Madrid CF se asemeja más al de los clubes alemanes que al de los ingleses.

Este informe permite ver que las fuentes de ingresos del Real Madrid CF y el FC Barcelona son distintas debido básicamente a la diferencia que existe en su enfoque estratégico, y que la tradicional asociación entre el Real Madrid CF y el modelo inglés no puede corroborarse empíricamente.

Siguiendo con la comparación entre la estrategia económica del Real Madrid CF y la del FC Barcelona, a continuación se analizan los datos económicos de ambas entidades deportivas, teniendo en cuenta las cuentas de resultados y los balances respectivos. Para conocer mejor la trayectoria que estos dos clubes han experimentado durante el período 2000 a 2006, se van a analizar los datos económicos y deportivos en dos períodos. El primer período, de 2000 a 2003, momento en el que Joan Laporta asume la presidencia de FC Barcelona tras la dimisión de Joan Gaspart y el Real Madrid FC se encuentra en la mitad de los dos períodos del mandato de Florentino Pérez al mando del club. El segundo período, de 2003 a 2005, momento en el que Florentino Pérez dimite y se convocan elecciones en el Real Madrid, mientras Joan Laporta se encuentra de lleno en su etapa presidencial.

### **Primer período (2000-2003)**

En la cuenta de resultados del año 2003 de ambos clubes (Tabla 1, **Anexo 1**) puede observarse que una importante proporción de los ingresos se va a nivel de gastos de personal. En el Real Madrid CF, el 72% de los ingresos correspondía a gastos de personal (tanto deportivo como no deportivo), y en el FC Barcelona era un 83%, lo que probablemente explica que los resultados de explotación hayan sido negativos en ambos clubes -22 y 26 millones de euros, respectivamente. Sin embargo, en el año 2003 se atisba un saneamiento en el Real Madrid CF a través de sus resultados extraordinarios. La venta de un inmovilizado (Ciudad Deportiva Real Madrid) significó un aumento considerable en los ingresos extraordinarios, consiguiendo que el beneficio final del ejercicio, aunque bajo, fuese positivo. En cambio, en el FC Barcelona, los bajos ingresos extraordinarios y los altos gastos extraordinarios contribuyeron a obtener resultados negativos, lo que a nivel de operaciones significa que en la cuenta de resultados, el FC Barcelona presentara resultados negativos en 164 millones de euros.

En lo que respecta al balance de situación (Tablas 2 y 3, **Anexo 1**) de ambos clubes en el año 2003, el Real Madrid CF tenía fondos propios positivos, fondo de maniobra positivo, aunque

---

<sup>8</sup> Elaboración del cuadro y modelos de negocio de Alemania, Italia e Inglaterra por Tanguy Jacopin, Research Fellow CSBM.

también tenía cantidades significativas relacionados con créditos a corto plazo (principalmente remuneraciones pendientes de pago) y largo plazo (relacionado con impuestos diferidos<sup>9</sup>). Para entonces, las intenciones de sanear la situación económica se observaban principalmente a nivel de la cuenta de resultados, porque en el balance aún permanecían ciertas cargas del pasado.

La situación de FC Barcelona era más complicada, en la medida en que tiene fondos propios negativos por 75 millones de euros, beneficios del período negativos por importe de 164 millones y un fondo de maniobra también negativo. Si el FC Barcelona fuese una sociedad anónima convencional, los fondos propios negativos se hubiesen traducido en una situación de quiebra técnica, aunque esa delicada situación en un club de fútbol no se llega a producir. Los 137 millones de euros en créditos a corto plazo estaban asociados, fundamentalmente, a entidades deportivas acreedoras por traspaso de jugadores. La situación que se observa en los datos económicos del FC Barcelona en el año 2003 eran entonces de público conocimiento<sup>10</sup>.

En relación a los activos, el Real Madrid CF tenía mayor liquidez que el FC Barcelona en el año 2003, gracias a los 140 millones de euros que tenía en inversiones financieras temporales, en contraposición a los 3 millones de euros que FC Barcelona tenía para el mismo concepto.

## Segundo período (2003-2006)

En el año 2005, la situación de ambos clubes mejora dentro de la línea de cada uno. Es decir, el Real Madrid CF consolida su modelo de equilibrio, mientras que el FC Barcelona, aunque mejora, mantiene casi las mismas debilidades que mostraba en el año 2003.

Al mirar las cuentas de resultados en el año 2005 (Tabla 4, Anexo 1), se observa que tanto el Real Madrid CF como el FC Barcelona han obtenido un nivel de resultados operativos aceptable (11% y 9%, respectivamente). En la cuenta del Real Madrid CF destaca la nula incidencia de la cuenta financiera debido a la no existencia de deudas bancarias, mientras que en la del FC Barcelona alcanzan un 18% por encima de los ingresos.

El Real Madrid CF tiene menos BDI<sup>11</sup> que el FC Barcelona debido a una mayor dotación destinada a amortización anticipada<sup>12</sup>, lo que probablemente refleja la estrategia del Real Madrid CF de optar por estados financieros sanos al aplicar criterios empresariales de prudencia financiera en su cuenta de resultados.

La Tabla 5 del Anexo 1 corresponde al balance de los clubes para el año 2005 (pasivo). El FC Barcelona nuevamente muestra fondos propios negativos que, aunque menores que en el período anterior (37 millones de euros), mantienen la situación de quiebra técnica que se comentó para el año 2003 en el caso de que el club fuese una sociedad anónima convencional. Esta situación se explica porque los “ingresos a distribuir en otros ejercicios”<sup>13</sup> y las “provisiones para riesgos y

---

<sup>9</sup> Impuestos diferidos consecuentes con el tratamiento fiscal otorgado a las plusvalías obtenidas en determinadas transmisiones de los derechos federativos de los jugadores, *merchandising*, Internet, imagen y distribución transmitidos, además de parte de los terrenos de la antigua ciudad deportiva.

<sup>10</sup> «La Asociación de Usuarios de Servicios Financieros situaba esta misma semana al Barcelona como el club más endeudado de España, con unas deudas de unos 230 millones de euros», [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es), 7 de febrero de 2003.

<sup>11</sup> Beneficio después de impuestos.

<sup>12</sup> El club amortiza los jugadores en el mismo momento de la compra.

<sup>13</sup> Según la memoria anual 2004-2005, estos ingresos no son de libre disposición en tanto están relacionados con una cuantía de aval bancario establecida según Real Decreto 449/1995.

gastos”<sup>14</sup> son también deuda, lo que contribuye al aumento del pasivo<sup>15</sup>. En el caso del Real Madrid CF, los fondos propios son positivos, por lo que no presenta problemas de solvencia.

También se observa diferencia en los créditos y en el importe del endeudamiento total. Mientras el FC Barcelona mantiene una deuda de 64 millones de euros con distintas entidades de crédito, el balance del Real Madrid CF no muestra deuda alguna de este tipo. Además, el FC Barcelona tiene deudas no comerciales por 123 millones de euros, mientras el Real Madrid CF sólo mantiene 16 millones de euros en deuda por el mismo concepto.

En la Tabla 6 del **Anexo 1** se compara la situación de los activos del Real Madrid CF y del FC Barcelona, donde se puede observar que los 157 millones de euros para inversiones financieras temporales mantienen la mayor liquidez del Real Madrid CF con respecto a los 6 millones de euros del FC Barcelona. Además, resulta significativo el hecho de que el fondo de maniobra del FC Barcelona sea negativo en 49 millones de euros<sup>16</sup>, mientras que el del Real Madrid CF es positivo en 9 millones de euros. Por tanto, aunque el fondo de maniobra del FC Barcelona mejora con respecto al año 2003 –disminuye el monto– sigue siendo negativo.

En resumen, la debilidad financiera del FC Barcelona se mantiene en los datos económicos del año 2005. A pesar de mostrar cierta mejora con respecto a 2003, se mantienen los mismos conceptos que determinan su complicada situación económica: fondos propios negativos, fondo de maniobra negativo y falta de liquidez. De igual manera, el Real Madrid CF, que el año 2003 mostraba intenciones de saneamiento en su cuenta de resultados, en el año 2005 confirma esta tendencia, consiguiendo que sus resultados de explotación sean positivos. Se refleja, tanto en su cuenta de resultados como en su balance, un esfuerzo por mantener resultados sanos y una ortodoxa estrategia empresarial en la gestión de ingresos, gastos y en la estructura de sus balances.

Si se analiza la situación de los ingresos y gastos de explotación a lo largo de los cinco años en estudio, la situación de FC Barcelona mejora. Los gráficos preparados permiten comparar estos datos para ambos clubes en los últimos cinco años.

La Figura 1 muestra que el FC Barcelona ha mantenido los gastos e ingresos equilibrados. Aunque el margen de beneficios no ha sido muy amplio, la tendencia ha llevado a que los ingresos de explotación sean superiores a los gastos de explotación (salvo en el período 2000-2001 y 2002-2003). En el gráfico del Real Madrid CF, en cambio, se observa el incremento repentino de los gastos de explotación en el período 2001-2002 –producto de la venta de la ciudad deportiva– para luego mantenerlos bajo control en las temporadas 2003-2004 y 2004-2005. De esta observación se puede deducir nuevamente el énfasis empresarial que ha caracterizado al club durante el período, en tanto el brusco incremento de los gastos se asocia a un interés por sanear rápidamente el estado financiero del club a través de la venta de un inmovilizado entre los años 2000-2003, para alcanzar a posteriori la bonanza económica que hoy les caracteriza.

---

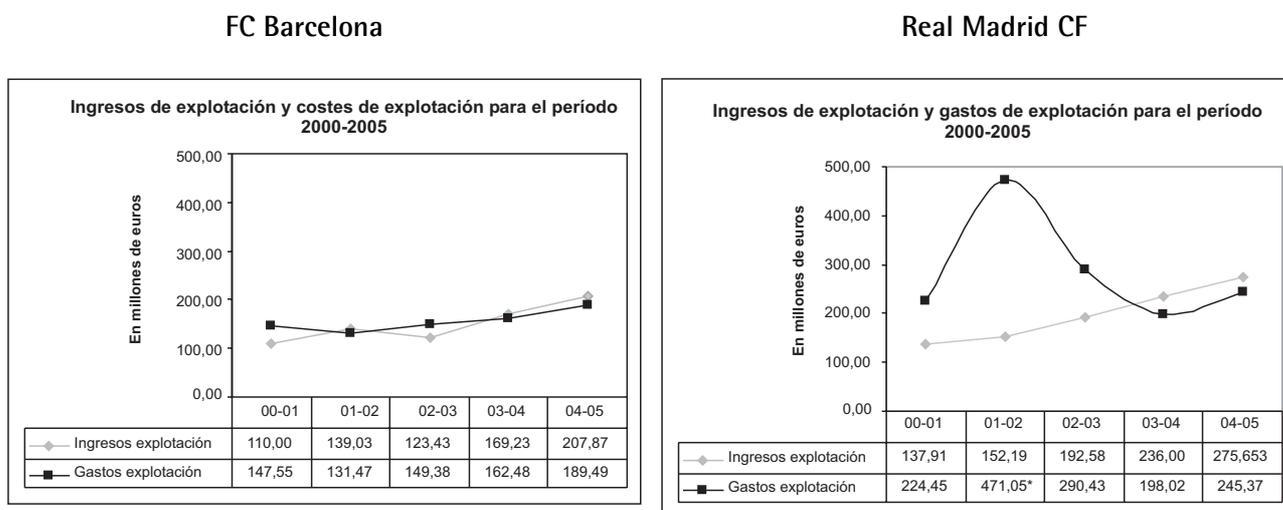
<sup>14</sup> Según la nota 13.a de la memoria anual (2006), dichas provisiones están ligadas al importe de las actas de inspección incoadas por las autoridades fiscales correspondientes a periodos anteriores.

<sup>15</sup> Aunque también es cierto que los activos están infravalorados, faltan los incrementos de valor que han tenido los jugadores; si se incluyeran, la reserva consiguiente cubriría ese fondo propio negativo.

<sup>16</sup> Es probable que esta situación no les apremie en exceso debido a que la proporción más alta de estos pasivos activos está representada por los 123 millones de otras deudas no comerciales, probablemente asociados a cesión de jugadores y acuerdos de aplazamientos con otros clubes.

# Figura 1

Ingresos y gastos de explotación, 2000-2005



Fuente: Memorias anuales del Real Madrid CF y del FC Barcelona.

\* Ajuste de los gastos de amortización anticipada de los jugadores.

Una última observación interesante a tener en cuenta consiste en comprobar la relación que existe entre la estrategia económica de los clubes de fútbol con los gastos de personal. La Tabla 2 permite tener una idea de lo que significa comprar y mantener en el equipo jugadores estrellas del nivel de los jugadores que ha tenido el Real Madrid CF. Se observa que de los veinte jugadores que más altos ingresos reciben, seis de ellos han jugado en alguna temporada con el Real Madrid CF en el período 2000-2005.

## Tabla 2

Ingresos de los jugadores de fútbol

	<b>Ingresos (en millones de euros)</b>		<b>Ingresos (en millones de euros)</b>
<b>1. David Beckham</b>	<b>15</b>	<b>11. Luis Figo</b>	<b>8,60</b>
<b>2. Zinedine Zidane</b>	<b>14</b>	12. Gabriel Batistuta	8,60
<b>3. Ronaldo</b>	<b>11,70</b>	13. Sol Campbell	8,10
4. Rio Ferdinand	9,62	14. Oliver Kahn	7,65
5. Alessandro Del Piero	9,55	14. Alvaro Recoba	7,60
6. Hidetoshi Nakata	9,36	16. Francesco Totti	7,30
<b>7. Raúl González</b>	<b>9,30</b>	17. Rivaldo	7,20
8. Patrick Viera	9,28	18. Thierry Henry	6,60
<b>9. Michael Owen</b>	<b>8,90</b>	19. Fabio Cannavaro	6,08
10. Roy Keane	8,65	20. Paolo Maldini	6,00

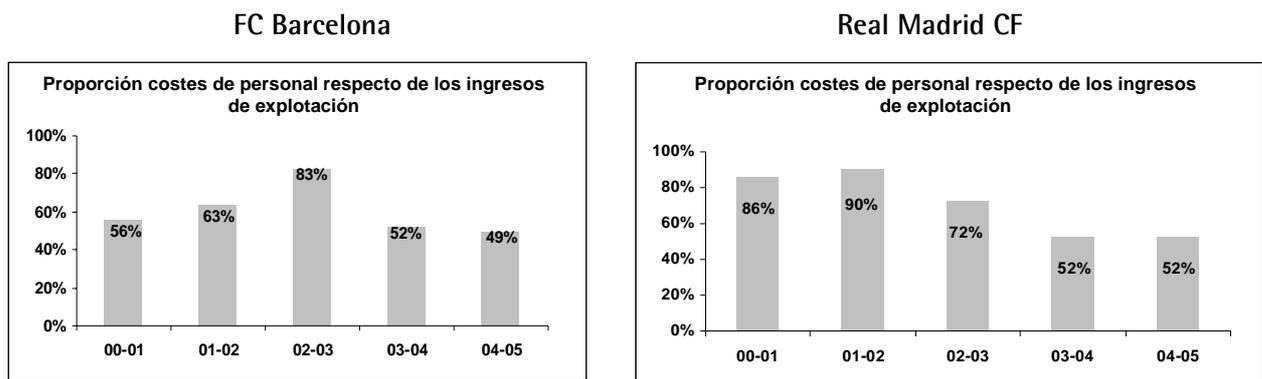
Fuente: European Football Statistics, 2002.

<http://www.european-football-statistics.co.uk/special/old/0305highestpaidplayer.htm>

Teniendo a jugadores de este tipo en la plantilla de personal, la proporción que este gasto significa para los ingresos del club es muy relevante. Si se analiza la relación entre gastos e ingresos de personal, se observa la intención de ambos clubes por mantener una proporción similar, alrededor de un 50%, es decir, que los gastos de personal no superen al 50% de los ingresos. Sin embargo, el Real Madrid CF ha tenido que pasar por un momento de desajuste entre 2000 y 2003 para acercarse al equilibrio, mientras que el FC Barcelona experimentó un período de crecimiento de los costes de personal respecto de los ingresos hasta el año 2003, a partir del cual consiguió acercarse al 50%.

## Figura 2

Proporción costes de personal respecto de los ingresos, 2000-2005



Fuente: Memorias anuales del Real Madrid CF y del FC Barcelona, 2000 a 2006.

En conclusión, la situación financiera de FC Barcelona es más complicada en la vertiente estática –en lo que corresponde al balance– y ha conseguido sanearla en la parte dinámica, es decir, en las cuentas de resultados. En cuanto al Real Madrid CF, lo que se aprecia en los datos y gráficos es un claro énfasis empresarial, que le ha permitido conseguir un balance equilibrado y unas cuentas de resultados positivas que han logrado mejorar con los años.

A pesar de la debilidad financiera del FC Barcelona y la fortaleza del Real Madrid CF en la gestión económica-empresarial, ¿por qué los aficionados del primero están más eufóricos en la actualidad que los del segundo? Las respuestas pueden ser las siguientes:

- 1) La difícil situación financiera parece no afectar el estado de ánimo o las emociones de los aficionados de un equipo de fútbol, lo que pone de manifiesto que el ámbito económico no es el más importante en este tipo de entidades. Las variables que inciden en el éxito real de un club de fútbol no pertenecen al ámbito económico.
- 2) Los resultados deportivos, siempre que se trate de un período corto, se logran casi de manera independiente de los resultados financieros y económicos, aunque a la larga, la subsistencia de los clubes se acaban supeditando a los resultados económicos.

El análisis de la estrategia económica ha permitido ver las diferencias entre el Real Madrid CF y el FC Barcelona a nivel de resultados económicos. Sin embargo, éstos distan de ser los únicos resultados evaluables de un club de fútbol, por esto a continuación se analizan comparativamente las estrategias deportivas de uno y otro club.

## Estrategia deportiva: distintos modelos, distintos resultados

En el análisis de las estrategias deportivas de ambos clubes se han seleccionado cuatro variables relacionadas con el área deportiva de un club de fútbol. Las variables son: 1) los responsables de la dirección deportiva, incluyendo los entrenadores de la plantilla profesional; 2) composición de la plantilla (política de fichajes); 3) participación de los jugadores en la temporada, y 4) resultados deportivos. Por otro lado, al igual que en el caso de la estrategia económica de los clubes, el período se analiza en dos partes, respondiendo a las etapas que caracterizan la evolución de ambos clubes: 2000 a 2003 y 2003 a 2006.

### 1. Responsables de la dirección deportiva

#### *Real Madrid CF*

Resulta clave para un club, sobre todo en el medio y largo plazo, la organización y el reparto de funciones y responsabilidades en el área técnico deportiva. No sólo en lo que se refiere a la parte formal de la estructura, sino también en cuanto a la elección de unas políticas de actuación que, aunque en muchas ocasiones no se manifiestan explícitamente, se pueden deducir del análisis de los hechos. Esta dimensión evidencia la coherencia interna de los clubes, ya que establece una relación lógica entre las decisiones, la estructura organizativa, el reparto de funciones y la responsabilidades deportivas de los clubes.

El año 2000 coincide con el ascenso de Florentino Pérez a la presidencia del Real Madrid CF, estableciendo una estructura y una política deportiva que con el tiempo van tomando cuerpo. La responsabilidad formal del ámbito deportivo recae, en este período, en un director deportivo, Jorge Valdano, un adjunto, Emilio Butragueño, y como entrenador del primer equipo se mantiene a Vicente del Bosque durante más de tres temporadas. La característica más importante de este período, por tanto, ha sido la continuidad del planteamiento organizativo, de las políticas de actuación y de las personas responsables. De manera que se logra mantener una continuidad en la estrategia deportiva. En esta etapa se consiguen importantes resultados deportivos: dos Campeonatos de Liga y una UEFA Champions League.

En la segunda etapa de Florentino Pérez se observa una situación contraria: se produce una renovación constante de entrenadores, quienes muchas veces incluso no llegan a terminar la temporada, y un cambio en el modelo de dirección deportiva, creando un vicepresidente, Emilio Butragueño, una sucesión de directores deportivos: el propio Emilio Butragueño, Arrigo Sacchi y Benito Floro, sucesivamente. Esta inestabilidad en la dirección del área técnico deportiva viene acompañada con una escasez de éxitos deportivos, permitiendo asociar la estabilidad en la dirección con la consecución de resultados deportivos.

El año 2000, el CF Barcelona estrenaba como nuevo presidente a Joan Gaspart, lo que para algunos significaba algo como “un aficionado que ahora es presidente”<sup>17</sup>. Su intención fue integrar en la directiva a la mayoría de los candidatos que optaron junto a él a la presidencia del club, pero no logró reunir en su figura la unidad en las acciones y decisiones del club. Dio paso al sentimiento por encima de la coherencia y de una estrategia elaborada, lo que se vio reflejado en

---

<sup>17</sup> [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es), 31 de octubre de 2001.

los elevados gastos en fichajes (más de 180 millones de euros) y en los problemas económicos que llevaron al FC Barcelona a ser considerado “uno de los más endeudados de España”<sup>18</sup>.

**Tabla 3**

Entrenadores y palmarés

Real Madrid CF			FC Barcelona		
Entrenador	Año	Palmarés	Entrenador	Año	Palmarés
Del Bosque (Español)	1999-2003	2 Copas de Europa; 1 Copa Intercontinental; 1 Supercopa de Europa; 2 Ligas; 1 Supercopa de España	L. Van Gaal (Holandés)	1997-2000	2 Ligas; 1 Copa
			Li. Serra Ferrer (Español)	2000-2001	
			C. Rexach (Español)	2001-2002	
C. Queiroz (Portugués)	2003	1 Supercopa de España	L. Van Gaal (Holandés)	2002-2003	
J. A. Camacho (Español)	2004				2 Ligas; 1 Supercopa de España;
M. García Remón (Español)	2004		F. Rijkaard (Holandés)	2003 -	1 Copa de Europa
V. Luxemburgo (Brasileño)	2004				
J.R. Lopez Caro (Español)	2005 -				

Fuente: [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com) y [www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com).

### *FC Barcelona*

Durante esta etapa hubo poca continuidad en la conducción del área deportiva del club, evidenciado en el constante cambio de entrenadores (Serra Ferrer, Carlos Rexach y Van Gaal); además, se produjo una ausencia prolongada de éxitos deportivos con continuas crisis explotadas por los medios de comunicación, que finalmente condujeron a la dimisión de Gaspart.

En el año 2003, Joan Laporta asume la presidencia del FC Barcelona. Tras la inestabilidad en la dirección deportiva y escasez de éxitos de los años 2000 a 2003, se contrata a un entrenador que ha logrado mantenerse hasta la actualidad y que, con el paso del tiempo, ha sabido conducir al equipo hacia los ansiados éxitos deportivos, dos Ligas y una Champions League.

En conclusión, tanto en el Real Madrid CF como en el FC Barcelona, la inestabilidad en la dirección deportiva ha estado asociada a la escasez de resultados deportivos, mientras que la continuidad en el tiempo ha ido acompañada de triunfos deportivos en ambos casos.

## 2. Composición de la plantilla<sup>19</sup>

El alto nivel de competencia que caracteriza en la actualidad a las Ligas de fútbol de los principales países europeos (Italia, Inglaterra, Alemania y España) ha obligado a los clubes a

<sup>18</sup> [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es), 7 de febrero de 2003.

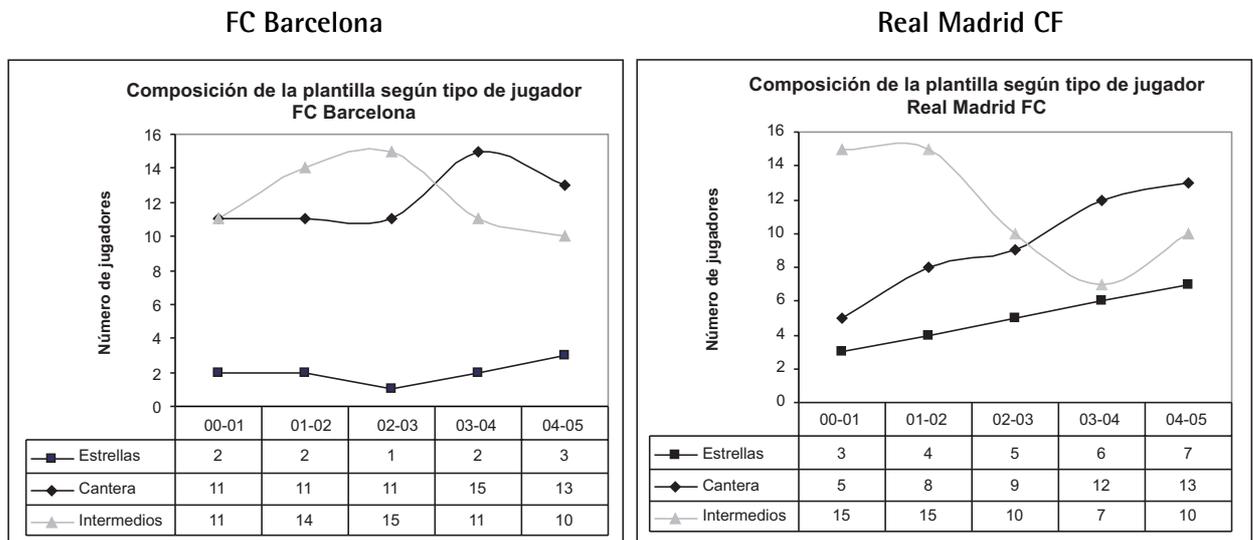
<sup>19</sup> Para más detalles respecto de la composición de la plantilla, revisar Anexo 2.

buscar los mejores jugadores a nivel mundial y a realizar esfuerzos económicos extraordinarios para poder sostener esta tendencia.

El Real Madrid CF y el FC Barcelona no han permanecido ajenos a esta tendencia y, desde distintas perspectivas, han conseguido construir plantillas compuestas por una combinación de tres perfiles distintos de jugadores: estrellas, jugadores intermedios y jugadores de cantera. El primer grupo está compuesto por aquellos jugadores con un reconocido prestigio internacional<sup>20</sup>; el segundo, por jugadores de alto nivel que provienen de otros clubes a nivel nacional o internacional, y el tercero, por jugadores que se han formado en la cantera del equipo y que consiguen llegar a la primera plantilla. En la Figura 3 se observa la composición de las plantillas de ambos clubes de acuerdo a estas tres categorías de jugadores.

**Figura 3**

Composición de la plantilla, 2000-2003



Fuente: *Marca*, 2001; *Marca*, 2002; *Real Madrid*, 2002; *Marca*, 2003; *Marca*, 2004; *Marca*, 2005; *Marca*, 2006.

*Real Madrid CF*

Como puede observarse en el gráfico del Real Madrid CF, el objetivo principal para todo el período (2000 a 2006) era el de conseguir una plantilla con el mayor número posible de jugadores reconocidos a nivel mundial. Estos jugadores estrella irían acompañados por jóvenes jugadores, provenientes de la cantera, comprometidos con la camiseta, involucrados con el proyecto Real Madrid, capaces de encarnar los valores del club y que, además, permitieran compensar el alto costo asociado a la contratación de jugadores de alto nivel. La denominada política de los “Zidanes y Pavones” suponía la práctica eliminación de los jugadores considerados de nivel intermedio que, hasta el momento, constituían la columna vertebral del equipo, pero que dado su elevado coste no aportaban nada o muy poco al objetivo principal.

<sup>20</sup> Han sido reconocidos como mejor jugador del mundo, han ganado el balón de oro o la bota de oro, y cuyo impacto mediático y comercial es de gran potencial a nivel mundial. Sin embargo, existe un matiz entre los jugadores estrellas entre aquellos que han alcanzado el reconocimiento internacional antes de ser contratados por el club (Zidane, Ronaldo, Figo, Beckham y Owen) y aquellos que lo han conseguido durante su tiempo de permanencia en dicho club (Ronaldinho y Eto'o).

No hay que olvidar que esta estrategia no sólo tenía una dimensión deportiva de hacer disfrutar a los aficionados, sino también una dimensión comercial que bien administrada podía aportar al presupuesto unos importantes ingresos basados en el *merchandising* y derechos de imagen de los jugadores. De esta manera, la composición de la plantilla y el efecto de los jugadores estrella sobre los ingresos, hacían factible financiar esta política y conseguir el equilibrio en la cuenta de resultados.

La implantación real de esta estrategia se llevó con fidelidad en el caso de los “Zidanes”, ya que tan sólo en tres años (2000-2003) se ficharon a Figo, Zidane y Ronaldo, todos ellos de reconocido prestigio internacional y con un sobresaliente impacto mediático. Mientras tanto, los jugadores intermedios se redujeron en número de 15 a 10. Por el contrario, el número de jugadores de la cantera va en ascenso durante todo el período 2000 a 2006, incluso a partir del 2003 superan en cantidad al número de jugadores intermedios.

En la segunda etapa (2003-2005), Florentino Pérez mantuvo la estrategia que tantos éxitos deportivos le había dado entre el año 2000 y 2003, continuando con el fichaje de jugadores estrella (Beckham y Owen), aunque se pone de manifiesto que los nuevos fichajes respondían más a su impacto mediático que a las necesidades deportivas del equipo (Figo y Beckham ocupaban la misma posición, así como Owen y Ronaldo). Por otro lado, continuó la tendencia de reducción de los jugadores intermedios y un aumento del número de los “canteranos”. Es entonces cuando aparecen problemas, ya que no pueden jugar todas las estrellas y comienza a cuestionarse la política de “Zidanes y Pavones”. Se produce un exceso de estrellas y un incremento de la edad media, una reducción de los intermedios y una muy baja utilización de los canteranos.

### *FC Barcelona*

El FC Barcelona ha desarrollado una estrategia distinta en la composición de su plantilla: menor número de jugadores estrella, del tipo no galácticos consagrados<sup>21</sup> y, en cualquier caso, que estuvieran todavía en fase de crecimiento; un grupo de canteranos e intermedios que constituyen el soporte del equipo. En la temporada 2003-2004, los canteranos llegan a superar a los intermedios, mientras el número de estrellas ha permanecido prácticamente igual durante todo el período 2000-2005. Esta composición favorece el desarrollo de los jugadores de cantera y el máximo aprovechamiento de los intermedios y estrellas, ya que la proporción que caracteriza a la composición de la plantilla se puede repetir en el equipo titular.

En resumen, el Real Madrid CF pone en marcha una política de fichajes centrada en los jugadores estrella, en su última etapa deportiva, apoyados por canteranos en el banquillo, que en la práctica supone la eliminación de los intermedios y una baja participación de los jugadores de la cantera.

En cuanto al FC Barcelona, la política de fichajes busca un soporte equilibrado de canteranos e intermedios, con un número reducido de estrellas que tengan altas probabilidades de llegar a consagrarse en el equipo y convertirse con el tiempo en líderes a nivel mundial.

---

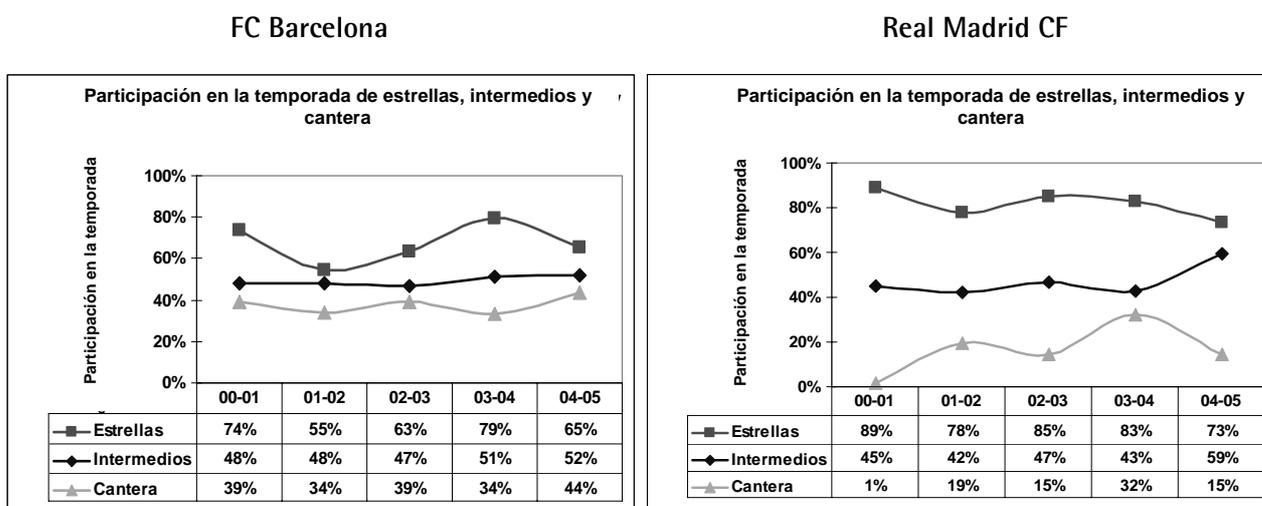
<sup>21</sup> Existe un matiz en los jugadores estrellas entre aquellos que han alcanzado el reconocimiento internacional antes de ser contratados por el club, del tipo de estrellas fichadas por el Real Madrid CF, y aquellos que lo han conseguido durante su tiempo de permanencia en dicho club, como los fichados por el FC Barcelona.

### 3. Participación de los jugadores en la temporada<sup>22</sup>

Aunque la composición de la plantilla es un reflejo de la política de fichajes y de la estrategia deportiva del club, no se relaciona, necesariamente, con la realidad del equipo titular ni con los minutos jugados por los jugadores durante los 38 partidos que se juegan en la Liga durante la temporada. El análisis de la participación de los jugadores permite ver la concordancia entre la política de fichajes o la estrategia deportiva y la realidad en el campo de juego. La Figura 4 permite tener una idea de la participación de cada categoría de jugador en las temporadas de la Liga entre los años 2000 y 2005.

**Figura 4**

Participación de los jugadores en la temporada, 2000-2005



Fuente: *Marca*, 2001; *Marca*, 2002; *Real Madrid*, 2002; *Marca*, 2003; *Marca*, 2004; *Marca*, 2005; *Marca*, 2006.

#### *Real Madrid CF*

En el gráfico de Real Madrid CF se confirma lo que a nivel de composición de la plantilla se vislumbraba, que el aumento de jugadores de cantera no ha estado relacionado con una mayor participación de éstos a lo largo de la temporada<sup>23</sup>. A pesar de que durante el segundo periodo aumenta su número con respecto a los años 2000 a 2003, la proporción de minutos jugados está muy por debajo de lo que alcanzan jugadores intermedios, y más aún de los que juegan las estrellas del equipo. Los datos revelan una falta de concordancia entre la composición de la plantilla y la participación real de los jugadores durante la temporada en el Real Madrid CF.

#### *FC Barcelona*

El FC Barcelona, en cambio, consigue un mayor equilibrio en cuanto a la participación de los jugadores en la temporada para las tres categorías (estrellas, intermedios y cantera) durante todo el periodo 2000 a 2006. Resulta interesante ver que la participación de los jugadores de la

<sup>22</sup> Para el cálculo de la participación se han utilizado los minutos promedios jugados por temporada según categoría de jugador (canteranos, intermedios y estrellas), y se ha sacado un porcentaje respecto del total de minutos que supone una temporada de la Liga Española de Fútbol.

<sup>23</sup> Se ha excluido a Guti y a Casillas debido a que su participación en la temporada se aleja mucho de la media de minutos que el resto de jugadores de la cantera participa durante la temporada.

cantera es muy similar a la de los jugadores intermedios. Por tanto, existe mayor equilibrio en el equipo entre las tres clases de jugadores, en concordancia entre la estrategia deportiva y la composición del equipo titular, que es el que finalmente sale al campo de juego.

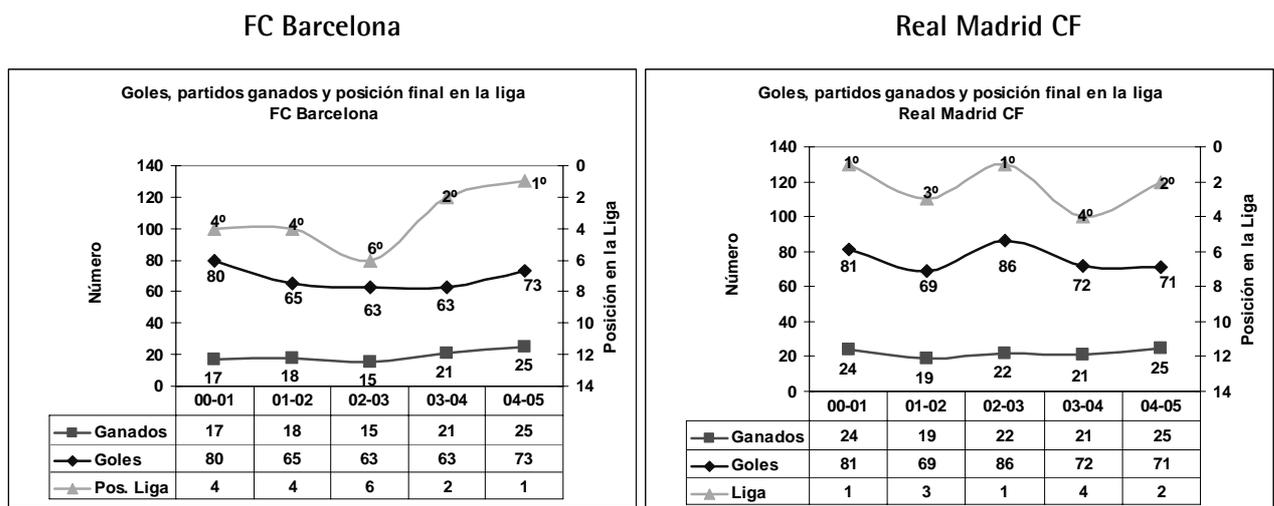
#### 4. Resultados deportivos

La efectividad de la dirección deportiva, de la composición de la plantilla y de la participación de los jugadores a lo largo de la temporada se puede comprobar a través de los resultados deportivos. A primera vista se observa que con el mismo número de partidos ganados y muy similar número de goles, la posición final en la Liga puede ser distinta.

El primer período (2000-2003), fue el momento de los éxitos deportivos del Real Madrid CF, dos Ligas y una Copa de Europa, mientras que el FC Barcelona se mantiene en un segundo plano en cuanto a resultados. En el segundo período (2003-2006), en cambio, el FC Barcelona comienza a ascender hasta conseguir dos título de Liga y una Copa de Europa, mientras el Real Madrid CF se mantiene en un segundo plano sin cosechar ningún éxito relevante..

**Figura 5**

Resultados Liga, goles y partidos ganados, 2000-2005

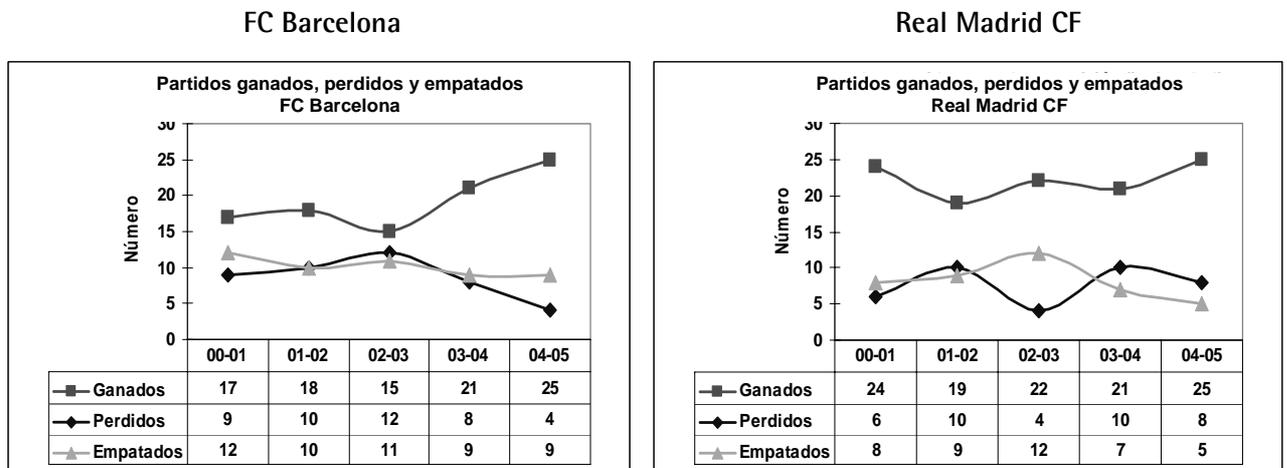


Fuente: *Marca*, 2001; *Marca*, 2002; *Real Madrid*, 2002; *Marca*, 2003; *Marca*, 2004; *Marca*, 2005; *Marca*, 2006.

Las diferencias de resultados en los dos períodos se van más claras si se analiza la relación entre los partidos ganados, perdidos y empatados. En el primer período (2000-2003), el FC Barcelona muestra un aumento de los partidos perdidos y una disminución en los ganados, curvas que cambian de sentido después del año 2003, pasando a un aumento considerable de los partidos ganados y a una disminución de los perdidos, lo que le permitió mejorar sus resultados en la Liga. La situación del Real Madrid CF a lo largo de todo el período 2000-2006 es menos clara, sólo se observa que en el año 2003 el triunfo en la Liga fue producto de pocos partidos perdidos, bastantes empates y triunfos.

**Figura 6**

Partidos ganados, perdidos y empatados, 2000-2005

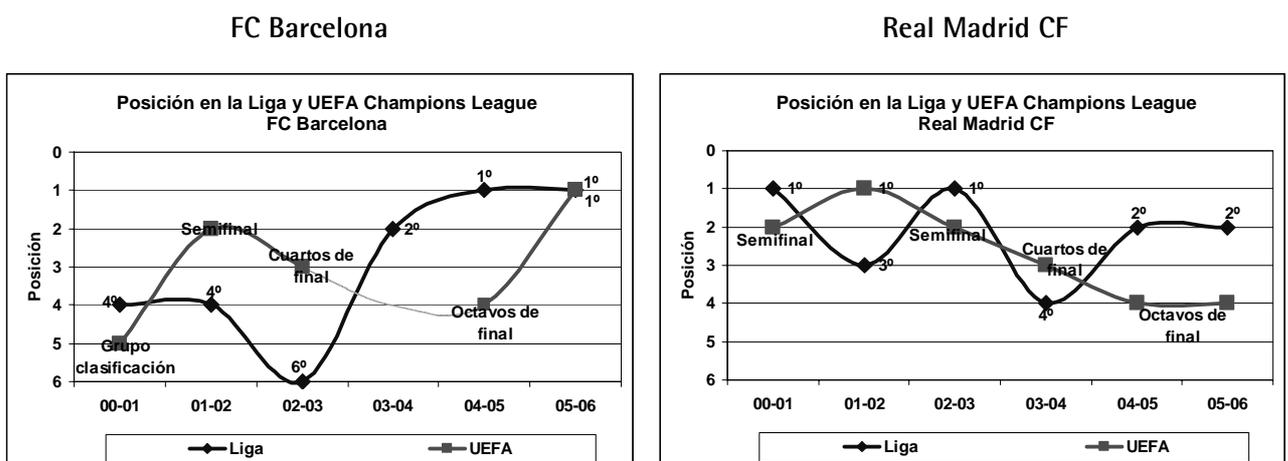


Fuente: *Marca*, 2001; *Marca*, 2002; *RealMadrid*, 2002; *Marca*, 2003; *Marca*, 2004; *Marca*, 2005; *Marca*, 2006.

Los resultados de competiciones internacionales, en particular los de la UEFA Champions League, siguen la línea de resultados que tanto el Real Madrid CF como el FC Barcelona obtuvieron en la Liga durante el mismo período. En el primer período (2000-2003), el Real Madrid CF consiguió triunfos muy importantes, pero a partir de 2003, aunque todavía consigue asistir a la competición internacional, no ha vuelto estar cerca del triunfo. En cuanto al FC Barcelona, su participación en esta competición ha sido menos relevante hasta la temporada 2005-2006, en la que ha conseguido el triunfo. Al menos, tanto la curva de los resultados de la Liga como la de la UEFA Champions League van en ascenso hacia finales del período.

**Figura 7**

Resultados Liga y UEFA Champions League, 2000-2006



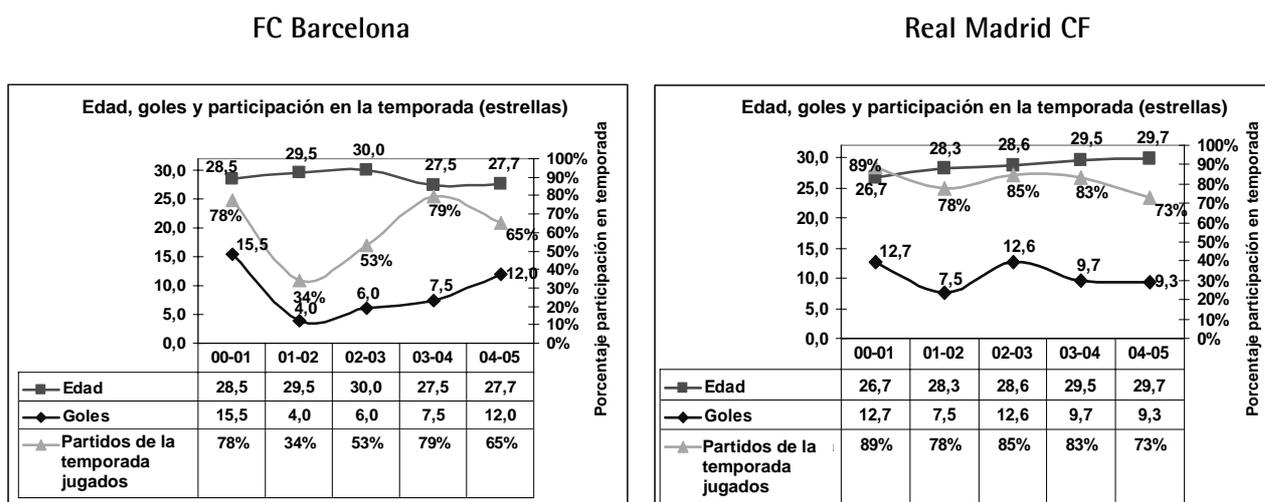
Fuente: [www.uefa.com](http://www.uefa.com).

## Consecuencias de ambos modelos

La estrategia deportiva que se ha podido observar en los datos de composición de la plantilla, participación de los jugadores en la temporada y estabilidad de la dirección deportiva, ha tenido resultados a nivel de triunfos y fracasos deportivos, pero además, cada estrategia conlleva consecuencias propias del modelo seguido y que determinan su continuidad en el tiempo.

### Figura 8

Edad, goles y participación en la temporada de los jugadores estrella, 2000-2005



Fuente: *Marca*, 2001; *Marca*, 2002; *Real Madrid*, 2002; *Marca*, 2003; *Marca*, 2004; *Marca*, 2005; *Marca*, 2006.

La Figura 8 muestra los riesgos que conlleva el modelo del Real Madrid CF, caracterizado por una plantilla poco equilibrada, que se sustenta en un grupo de jugadores estrella, de edad media-alta, que participan en la totalidad de la temporada, mientras que otros permanecen casi la totalidad de la temporada sentados en el banquillo. Estos jugadores consagrados son, por lo general, mayores en edad que el resto de los jugadores, por lo que elevan la edad media del equipo de manera significativa. Como se observa en la Figura 8, no sólo se van haciendo mayores, sino que además van participando menos en la temporada y aportando un menor número de goles. Si además se tiene en cuenta que estos jugadores participan en muchos partidos internacionales, alcanzan una actividad deportiva de alta intensidad –probablemente de mayor intensidad que la del resto–, por tanto, los riesgos de lesiones y de desgaste aumentan de manera importante.

En el FC Barcelona se observa que durante el primer período, las estrellas eran de edades media-alta, y su participación en la temporada fue disminuyendo considerablemente, al igual que el número de goles, pero a partir de 2003 comienza a bajar la edad promedio de las estrellas, aumentando su participación en la temporada y el número de goles.

Por tanto, el modelo de incorporar muchas estrellas consagradas en la plantilla conlleva el riesgo de la edad y la explotación de jugadores que en breve tiempo llegan a su ocaso. El equilibrio de la plantilla y la sustitución prudente de estrellas puede evitar la disminución de la participación de estos jugadores durante la temporada y la pérdida en el número de goles que esto puede significar.

## Matriz de estrategia económico-empresarial y deportiva

El análisis de los datos económicos y deportivos del Real Madrid CF y del FC Barcelona ha permitido conocer las diferencias que existen entre ambos en relación a estos dos ámbitos. Estas diferencias se ven con más claridad a la luz de una matriz que pone en relación estas dos dimensiones, con la intención de entender los énfasis de una y otra estrategia y la trayectoria que ésta ha dibujado para el club.



Fuente: elaboración propia IESE – CSBM.

La matriz de énfasis deportivo-empresarial define cuatro cuadrantes en donde se puede posicionar a los clubes. La referencia a elementos de jardinería responde a una similitud entre la tierra y los aspectos económicos, y las flores y los aspectos deportivos. El aspecto económico es una base sobre la que se puede estructurar un club orientado al éxito deportivo (a conseguir las flores). Una buena gestión económica permite al club conseguir buenos jugadores, cuerpo técnico, recursos deportivos, etc. Sin embargo, estos elementos, aunque aumentan las probabilidades de conseguir éxitos deportivos, no los aseguran, de modo que las flores pueden tanto crecer como no hacerlo.

Cuando un club tiene una gestión y rendimiento económicos poco favorables y malos resultados deportivos, su posición dentro del cuadrante le situará en la parte inferior izquierda, es decir, en “tierra sin labrar” –existe potencial, pero no está explotado. Si consigue éxitos deportivos, pero el aspecto económico es deficiente, se ubicará en la parte inferior derecha, en “flores sin jardín” –la tierra da flores, pero a riesgo de no darlas en caso de llegar a necesitar vender a un jugador importante o algún recurso importante.

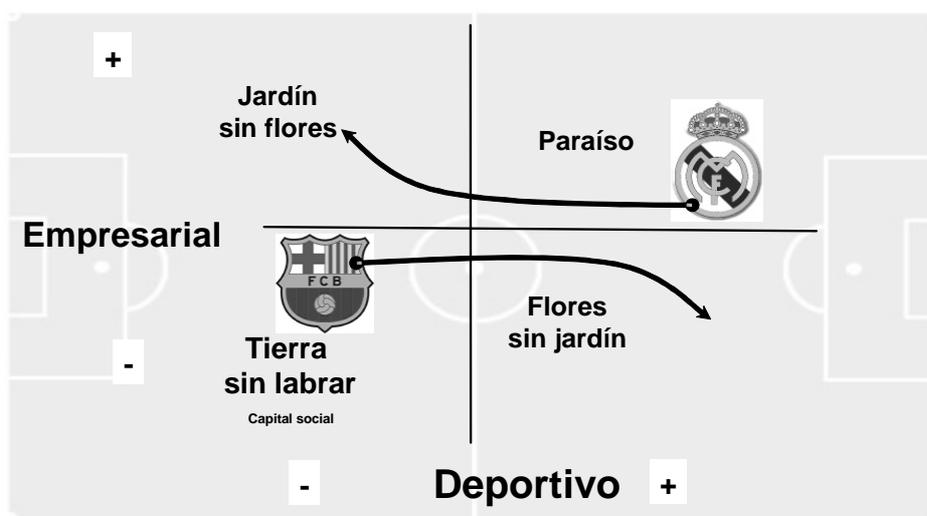
En el cuadrante superior se encontrarán aquellos clubes que han conseguido un rendimiento económico favorable. En el cuadrante izquierdo se posicionarán aquellos clubes que a pesar de la bonanza económica no consiguen éxitos deportivos, y en el derecho, el “paraíso”, el lugar en donde la bonanza económica y los éxitos deportivos coinciden.

Aplicando la matriz a los dos clubes que se analizan en este trabajo, es posible ubicarlos en distintos cuadrantes según aquellos elementos destacados por uno y otro. La debilidad financiera del FC Barcelona en ambos períodos lo posiciona en el cuadrante inferior de la

matriz, mientras que el Real Madrid CF, a partir de 2003, con una situación económica equilibrada, se ubica en la parte superior.

Al combinar los resultados económicos y los deportivos durante el período 2000-2005, se observa el recorrido que ambos clubes han seguido de acuerdo a sus estrategias. La escasez de éxitos deportivos del FC Barcelona en el primer período, y los tres importantes triunfos del segundo período, dibujan un movimiento desde “tierra sin labrar” a “jardín sin flores”, mientras que los éxitos deportivos del Real Madrid CF en el primer período, y su escasez durante el segundo, lo llevan desde “el paraíso” al “jardín sin flores”.

### Énfasis deportivo – Énfasis empresarial: recorrido de los clubes



Fuente: elaboración propia IESE-CSBM.

Posiciones y recorridos difieren en el Real Madrid CF y el FC Barcelona, confirmando lo que «Deloitte Money League» y los resultados de la Liga y de la UEFA Champions League parecían reflejar. El análisis de ciertas variables relacionadas con aspectos deportivos y empresariales de los clubes ha permitido comparar sus estrategias, revelando que clubes que parecen similares, siguen estrategias distintas y, por tanto, consiguen resultados en ámbitos muy diferentes.

Así, el Real Madrid CF muestra un comportamiento económico muy sano en la cuenta de resultados y un balance equilibrado, junto a una composición de la plantilla que no se refiere a las necesidades reales del equipo, ni a la edad media del equipo, ni a una formación interna de jugadores, lo que vislumbra una orientación comercial muy fuerte en la contratación de jugadores estrella. Todo esto hace referencia a que la estrategia del Real Madrid CF tiene un énfasis muy empresarial. Por otro lado, el FC Barcelona muestra un comportamiento económico menos favorable, pero una composición de la plantilla orientada a la preparación de jugadores de la cantera, con una sólida participación de jugadores intermedios y con jugadores estrella más jóvenes y menos numerosos, lo que con el paso de los años le ha llevado a conseguir éxitos deportivos. Por tanto, su estrategia está más centrada en el ámbito deportivo que en el empresarial.

## Conclusiones

En este artículo se ha utilizado un esquema conceptual que ha permitido analizar de manera ordenada las distintas particularidades de las estrategias de dos de los principales clubes de fútbol europeo similares en términos de magnitud de audiencias, recursos y proyección. Este análisis permite relacionar las estrategias con el éxito deportivo y con los resultados económicos en dos etapas concretas y muy significativas dentro del período 2000-2006.

Las hipótesis que se obtienen de este análisis y que se van a ir contrastando en posteriores estudios son las siguientes:

- A corto plazo, los resultados deportivos no necesitan apoyarse en una situación económica equilibrada.
- A largo plazo, la realidad económica resulta decisiva para el mantenimiento de los éxitos deportivos del club.
- Cuando existe continuidad y claridad en la organización, y el reparto de las responsabilidades en el ámbito deportivo, la probabilidad de conseguir resultados deportivos positivos aumenta de manera importante.
- El diseño de la política de fichajes, y el acierto en conseguir un equilibrio en la composición del equipo entre las distintas clases de jugadores y la edad media de los mismos, se refleja en los resultados deportivos.

## Referencias bibliográficas

- Ascari, G. y P. Gagnepain (2006), «Spanish football», *Journal of Sports Economics* 7, 1, págs. 76-89.
- Barajas, Á. (2005), «El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español», Barañáin, EUNSA.
- Chadwick, S. y J. Beech (2004), «The Business of Sport Management», Prentice Hall, Essex, Inglaterra.
- Fort, R. (2000), «European and North American Sports Differences?», *Scottish Journal of Political Economy*, 47, 4, pág. 431.
- Foster, G., S. A. Greyser et al. (2005), «The business of Sports: Text and cases on strategy and management», Mason, OH, Thomson.
- Marca (2001), «Guía de la Liga».
- Marca (2002), «Guía de la Liga».
- Marca (2003), «Guía de la Liga».
- Marca (2004), «Guía de la Liga».
- Marca (2005), «Guía de la Liga».
- Marca (2006), «Guía de la Liga».
- Noll, R. G. y A. S. Zimbalist (1997), «Sports, jobs, and taxes: the economic impact of sports teams and stadiums», Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Real Madrid (2002), «Informe Económico 2001-2002».
- Rottenberg, S. (1956), «The Baseball Players' Labor Market», *Journal of Political Economy*, 64, 3, págs. 242-258.
- Szymanski, S. (2001), «Economics of Sport: Introduction», *The Economic Journal*, 111, 469, pág. 1.
- Real Madrid (2002), «Informe Económico, 2001-2002».
- Real Madrid (2003), «Informe Económico, 2002-2003».
- Real Madrid (2004), «Informe Anual 2003-2004», Real Madrid.
- Real Madrid (2005), «Siempre Real 2004-2005».
- Real Madrid (2006), [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com)
- UEFA (2006), [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

## Anexo 1

Cuentas de resultados y balances del Real Madrid CF y del FC Barcelona

### Tabla 1

Cuenta de resultados 2003 (en millones de euros)

	Real Madrid CF		FC Barcelona	
Ingresos de socios y estadio	41	21%	34	28%
Ingresos de amistosos y competiciones internacionales	37	19%	8	6%
Ingresos de retransmisión	46	24%	43	35%
Ingresos de marketing	38	20%	24	20%
Otros ingresos	30	16%	15	12%
<b>Total ingresos de explotación</b>	<b>193</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>
Gastos de aprovisionamiento	9	5%	1	0%
Gastos de personal, deportivo y no deportivo	139	72%	103	83%
Gastos de operaciones	42	22%	46	38%
Variación de provisiones de la actividad	2	1%	2	2%
Amortización ordinaria	23	12%	44	36%
<b>Total gastos de explotación</b>	<b>214</b>	<b>111%</b>	<b>196</b>	<b>159%</b>
<b>Resultado explotación</b>	<b>(22)</b>	<b>-11%</b>	<b>(26)</b>	<b>-21%</b>
Ingresos financieros	4	2%	6	5%
Gastos financieros	(5)	-2%	(5)	-4%
<b>Resultado financiero</b>	<b>(1)</b>	<b>-1%</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>Resultado ordinario</b>	<b>(23)</b>	<b>-12%</b>	<b>(71)</b>	<b>-58%</b>
Beneficio por traspaso de jugadores	6	3%	4	3%
Beneficio por venta de inmovilizado	129	67%	8	6%
Ingresos extraordinarios	8	4%	2	2%
<b>Total Ingresos extraordinarios</b>	<b>142</b>	<b>74%</b>	<b>14</b>	<b>2%</b>
Amortización anticipada	76	40%	44	12%
Variación de provisiones de inmovilizado	26	13%		0%
Gastos de ejercicios anteriores	6	3%	11	9%
Otros gastos extraordinarios	2	1%		0%
<b>Total gastos extraordinarios</b>	<b>110</b>	<b>57%</b>	<b>112</b>	<b>91%</b>
<b>Resultado extraordinario</b>	<b>32</b>	<b>17%</b>	<b>(98)</b>	<b>-79%</b>
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>9</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>
Impuestos sobre sociedades	3	2%		4%
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>6</b>	<b>3%</b>	<b>(164)</b>	<b>133%</b>

Fuente: Memoria anual del Real Madrid CF y del FC Barcelona.

## Anexo 1 (continuación)

Cuentas de resultados y balances del Real Madrid CF y del FC Barcelona

### Tabla 2

Balance 2003 (en millones de euros)

PASIVO	Real Madrid CF	FC Barcelona
Fondos propios	74	(75)
Fondo social	59	77
Reserva de actualización RD 7/96	9	12
Beneficio del período	6	164
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	40	65
Provisiones para riesgos y gastos	32	135
Acreedores a largo plazo	183	33
Deudas largo plazo con entidades de crédito		22
Otros acreedores	183	11
Entidades deportivas acreedoras por traspaso jugadores	45	4
Hacienda Pública acreedora por impuesto diferido	98	4
Acreedores largo plazo por retransmisiones	20	
Acreedores largo plazo por adquisición inmovilizado	19	
Acreedores a corto plazo	169	137
Deudas corto plazo con entidades de crédito	-	39
Deudas con entidades del grupo y asociados	1	
Acreedores comerciales	38	19
Acreedores por compras y prestación de servicios	34	13
Entidades deportivas, acreedoras por prestación de servicios	3	6
Otras deudas no comerciales	95	78
Entidades deportivas, acreedoras por traspaso de jugadores	29	24
Acreedores por adquisición de inmovilizado	4	27
Administraciones públicas por IVA, IRPF y SS	7	12
Hacienda Pública, acreedora por impuesto diferido	2	8
Personal acreedor	53	7
Ajustes por periodificación-Ing. a imputar en el próximo ejercicio	35	1
Ingresos de Estado	27	
Ingresos competiciones	6	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>498</b>	<b>294</b>

Fuente: Memoria anual del Real Madrid CF y del FC Barcelona.

## Anexo 1 (continuación)

Cuentas de resultados y balances del Real Madrid CF y del FC Barcelona

### Tabla 3

Balance 2003 (en millones de euros)

ACTIVO	Real Madrid CF	FC Barcelona
Inmovilizado	212	239
Inmovilizaciones inmateriales deportivas	-	110
Derechos de adquisiciones de jugadores	372	241
Amortizaciones	(372)	(131)
Otras inmovilizaciones inmateriales		2
Coste	99	3
Amortizaciones	(99)	(1)
Inmovilizaciones materiales	113	104
Coste	138	139
Amortizaciones	(24)	(34)
Provisiones	(1)	
Inmovilizaciones financieras	99	22
Gastos a distribuir en varios ejercicios	0	7
Activo circulante	286	48
Existencias	2	0
Deudores	141	45
Deudores por derechos de retransmisión	8	
Deudores por ingresos de estadio	15	
Deudores por ingresos de marketing	21	
Empresas del grupo y asociados, deudores corto plazo	1	
Entidades deportivas, deudores corto plazo	16	
Deudores corto plazo por venta de inmovilizado	64	
Personal deudor	1	
Hacienda Pública deudora por crédito fiscal corto plazo	24	
Hacienda Pública deudora, otros conceptos	0	
Provisiones	(10)	
Deudores varios		
Inversiones financieras temporales	140	3
Tesorería	3	1
Ajuste por periodificación-gastos a imputar en el próximo ejercicio	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>498</b>	<b>294</b>

Fuente: Memoria anual del Real Madrid CF y del FC Barcelona.

## Anexo 1 (continuación)

Cuentas de resultados y balances del Real Madrid CF y del FC Barcelona

**Tabla 4**

Cuenta de resultados 2005 (en millones de euros)

	Real Madrid CF		FC Barcelona	
Ingresos de socios y estadio	71	26%	45	22%
Ingresos de amistosos y competiciones internacionales	23	8%	21	10%
Ingresos de retransmisión	65	24%	79	38%
Ingresos de marketing	117	42%	48	23%
Otros ingresos		0%	14	7%
<b>Total ingresos de explotación</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>	<b>207</b>	<b>100%</b>
Gastos de aprovisionamiento	(9)	0%	(3)	-1%
Gastos de personal, deportivo y no deportivo	(144)	-52%	(102)	-49%
Gastos de operaciones	(74)	-31%	(43)	-21%
Variación de provisiones de la actividad	(1)	0%	0	0%
Amortización ordinaria	(16)	-6%	(40)	-19%
<b>Total gastos de explotación</b>	<b>(245)</b>	<b>-89%</b>	<b>(188)</b>	<b>-91%</b>
<b>Resultado explotación</b>	<b>30</b>	<b>11%</b>	<b>19</b>	<b>9%</b>
Ingresos financieros	3	0%	1	0%
Gastos financieros	(3)	0%	(8)	-4%
<b>Resultado financiero</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>(7)</b>	<b>-3%</b>
<b>Resultado ordinario</b>	<b>30</b>	<b>11%</b>	<b>12</b>	<b>6%</b>
Beneficio por traspaso de jugadores	24	9%	9	4%
Beneficio por venta de inmovilizado		0%	28	0%
Ingresos extraordinarios	3	1%		14%
<b>Total ingresos extraordinarios</b>	<b>27</b>	<b>10%</b>	<b>37</b>	<b>18%</b>
Amortización anticipada	(48)	-17%		0%
Variación de provisiones de inmovilizado		0%		0%
Gastos de ejercicios anteriores		0%		0%
Otros gastos extraordinarios	(1)	9%	(13)	7%
<b>Total gastos extraordinarios</b>	<b>(49)</b>	<b>-18%</b>	<b>(13)</b>	<b>7%</b>
<b>Resultado extraordinario</b>	<b>(22)</b>	<b>-8%</b>	<b>24</b>	<b>11%</b>
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>8</b>	<b>3%</b>	<b>36</b>	<b>17%</b>
Impuestos sobre sociedades	(2)	-1%	(1)	1%
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>6</b>	<b>2%</b>	<b>35</b>	<b>18%</b>

Fuente: Memoria anual del Real Madrid CF y del FC Barcelona.

## Anexo 1 (continuación)

Cuentas de resultados y balances del Real Madrid CF y del FC Barcelona

**Tabla 5**

Balance 2005 (en millones de euros)

<b>PASIVO</b>	<b>Real Madrid CF</b>	<b>FC Barcelona</b>
Fondos propios	86	(37)
Fondo social	71	(86)
Reserva de actualización RD 7/96	9	12
Beneficio del período	6	37
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	27	45
Provisiones para riesgos y gastos	8	78
Acreeedores a largo plazo	192	121
Deudas largo plazo con entidades de crédito	0	64
Otros acreedores	192	56
Entidades deportivas acreedoras por traspaso jugadores	36	50
Hacienda pública acreedora por impuesto diferido	85	2
Acreeedores largo plazo por retransmisiones	16	
Acreeedores largo plazo por adquisición inmovilizado	55	4
Acreeedores a corto plazo	245	170
Deudas corto plazo con entidades de crédito		29
Deudas con entidades del grupo y asociados		18
Acreeedores comerciales	41	18
Acreeedores por compras y prestación de servicios	38	
Entidades deportivas, acreedoras por prestación de servicios	3	
Otras deudas no comerciales	140	123
Entidades deportivas acreedoras por traspaso de jugadores	37	26
Acreeedores por adquisición de inmovilizado	27	38
Administraciones públicas por IVA, IRPF y SS	7	25
Hacienda Pública, acreedora por impuesto diferido	16	
Personal acreedor	53	34
Ajustes por periodificación-Ing. a imputar en el próximo ejercicio	64	
Ingresos de Estado	32	
Ingresos competiciones	5	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>558</b>	<b>376</b>

Fuente: Memoria anual del Real Madrid CF y del FC Barcelona.

## Anexo 1 (continuación)

Cuentas de resultados y balances del Real Madrid CF y del FC Barcelona

### Tabla 6

Balance 2005 (en millones de euros)

ACTIVO	Real Madrid CF	FC Barcelona
Inmovilizado	302	243
Inmovilizaciones inmateriales deportivas	-	100
Derechos de adquisiciones de jugadores	379	
Amortizaciones	(379)	
Otras inmovilizaciones inmateriales	-	3
Coste	101	
Amortizaciones	(101)	
Inmovilizaciones materiales	209	123
Coste	244	
Amortizaciones	(34)	
Provisiones	(1)	
Inmovilizaciones financieras	93	17
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1	12
Activo circulante	254	121
Existencias	5	-
Deudores	80	103
Deudores por derechos de retransmisión	2	
Deudores por ingresos de estadio	7	
Deudores por ingresos de marketing	38	
Empresas del grupo y asociados, deudores corto plazo		
Entidades deportivas, deudores corto plazo	12	
Deudores corto plazo por venta de inmovilizado		
Personal deudor	2	
Hacienda Pública deudora por crédito fiscal corto plazo	19	
Hacienda Pública deudora, otros conceptos	10	
Provisiones	(10)	
Deudores varios		
Inversiones financieras temporales	157	6
Tesorería	3	12
Ajuste por periodificación-gastos a imputar en el próximo ejercicio	8	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>557</b>	<b>376</b>

Fuente: Memoria anual del Real Madrid CF y del FC Barcelona.

## Anexo 2

### Composición de la plantilla por equipo, 2000-2005

REAL MADRID CF				
Temporada	Porteros	Defensas	Medios	Delanteros
2000-2001	César Sánchez - Casillas	Hierro - Campo - Karanka - Salgado - R. Carlos	Celades - Figo - Geremi - Flavio - Guti - Helguera - Makelele - McManaman - Solari - Sanchís - Rivera	Morientes - Munitis - Raúl - Tote - Savio
2001-2002	Carlos Sánchez - César Sánchez - Casillas	Hierro - Karanka - Campo - Salgado - Miñambres - Bravo - Geremi - Pavón - Rubén - R. Carlos	Celades - Figo - Flavio - Helguera - Makelele - Mcmanaman - Solari - Valdo - Zidane	Guti - Morientes - Munitis - Savio - Raúl
2002-2003	Casillas	Helguera - Hierro - Salgado - Miñambres - Pavón - Raúl B. - R. Carlos - Rubén	Borja - Cambiasso - Celades - Figo - Guti - Makelele - Mcmanaman - Solari - Zidane - Flavio	Morientes - Portillo - Raúl - Tote - Ronaldo
2003-2004	Casillas - César Sánchez	Helguera - Mejía - Salgado - Miñambres - Pavón - Rubén - R. Bravo - R. Carlos - Samuel	Cambiasso - Beckham - Borja - Núñez - Figo - Guti - Juanfran - Jordi López - Solari - Zidane	Portillo - Morientes - Raúl - Ronaldo
2004-2005	César Sánchez - Casillas	Helguera - Samuel - Mejía - Salgado - Miñambres - Pavón - Arbeloa - Palencia - R. Bravo - R. Carlos	J. García - Jotha - Juanfran - Borja - Celades - Baptista - Beckham - Gravensen - Guti - P. García - Solari - Figo - Zidane	Owen - Morientes - Portillo - Raúl - Ronaldo

FC BARCELONA				
Temporada	Porteros	Defensas	Medios	Delanteros
2000-2001	Arnau - Dutruel - J.M. Reina	Abelardo - F. de Boer - Puyol - Reiziger - Sergio	Cocu - Gabri - Gerard - Guardiola - L. Enrique - Petit - De la Peña - Simao - Xavi - Zenden	Dani - Kluivert - Overmars - Rivaldo - Pérez - Santamaría
2001-2002	Bonano - J. M. Reina	Puyol - F. de Boer - Christnaval - Coco - Sergio - Reiziger - Andersson - Abelardo - Fernando Navarri	Xavi - Cocu - Gabri - Rochemback - L. Enrique - Geovanni - Motta - Gerard - Jofre - Trashorras	Saviola - Kluivert - Rivaldo - Overmars - Pérez - D. García
2002-2003	Bonano - V. Valdés	F. de Boer - Puyol - Reiziger - Zorín - Fernando Navarro - Christnaval - Andersson - Oleguer - O. López	Mendieta - Riquelme - Cocu - Xavi - Gabri - Gerard - Motta - Rochemback - L. Enrique - Iniesta - Geovanni	Kluivert - Saviola - Overmars - D. García - Nano
2003-2004	V. Valdés - Rustu - Jorquera	Van Bronckhorst - Reiziger - Puyol - Márquez - Oleguer - Gabri - O. López - Andersson - Mario - Ros	Cocu - Xavi - L. García - L. Enrique - Quaresma - Motta - Gerard - Davids - Iniesta - Santamaría	Saviola - Ronaldinho - Kluivert - Overmars - S. García
2004-2005	V. Valdés - Jorquera - R. Iván	Puyol - Oleguer - Márquez - Belletí - Van Bronckhorst - Silvinho - Damiá - Edmilson - Fernando Navarro - Rodri	Iniesta - Xavi - Deco - Ronaldinho - Giuly - Gerard - Motta - Messi - Albertini - Gabri	Eto'o - Larsson - Maxi López