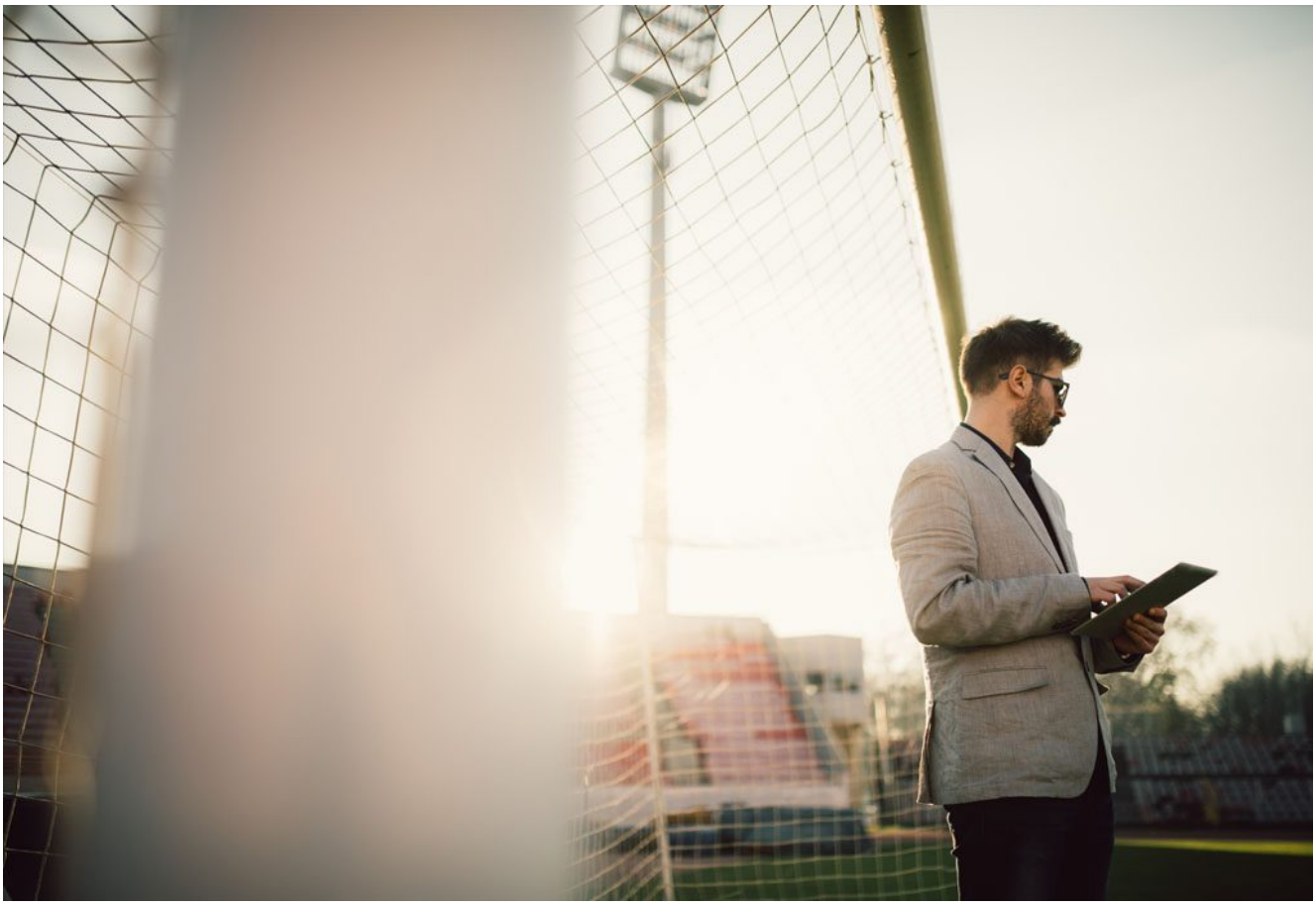
Particularidades de la gestión del fútbol profesional en España

El fútbol profesional trasciende lo que ocurre en el terreno de juego. Hoy en día ganar no sólo implica alcanzar la gloria, sino que tiene enormes ramificaciones comerciales.



24 de octubre de 2008

En el pasado, el rendimiento de un club de fútbol se medía exclusivamente por sus éxitos

©IESE Business School

deportivos, pero la creciente profesionalización y comercialización de este deporte han obligado a los clubes a diseñar nuevos objetivos y estrategias para adaptarse. Este cambio ha convertido las grandes organizaciones deportivas en negocios muy importantes, con toda la gama de intereses creados que ello comporta.

En su informe "The Structural Characteristics of Sports Organizations: Differentiation within Elite Spanish Professional Football Clubs", los profesores del IESE Sandalio Gómez, Carlos Martí y Magdalena Opazo han intentado definir las características de los clubes de fútbol españoles más importantes a la luz de los cambios impuestos por la profesionalización y comercialización de este deporte. Estos dos procesos han exigido una racionalización interna de las operaciones y una gestión acorde de las relaciones con el exterior.

Los autores pretendían responder a las siguientes preguntas: ¿Qué áreas funcionales consideran importantes estas organizaciones? ¿Cómo han evolucionado dichas áreas durante los últimos diez años? ¿Es posible definir patrones organizativos en estos clubes?

Los subsistemas más importantes que distinguen los clubes de fútbol españoles son: deporte, comunicación, relaciones externas, comercio, finanzas, gestión de los recursos, marketing, instalaciones y cuestiones legales y sociales. Si la estructura de una organización responde a su función principal, en el caso del fútbol es la formación de un equipo competitivo. Pero las organizaciones son sistemas de comportamientos individuales interrelacionados. La diferenciación tiene implicaciones internas, en el modo en que trabajan las personas, y externas, como la definición de subunidades cuya responsabilidad es gestionar los desafíos externos para adaptar la organización a su contexto.

Al multiplicarse la audiencia y aumentar las retribuciones exigidas por los profesionales, las organizaciones deportivas se han visto obligadas a diseñar estrategias comerciales: venta de derechos de retransmisión televisiva, licencias de imagen y desarrollo de diversas actividades comerciales asociadas a la aparición de los equipos y jugadores en los medios de comunicación.

El aspecto deportivo y las finanzas, sorprendentemente ausentes

Los autores estudiaron entre 14 y 18 clubes por temporada durante el periodo 1996-2006 con el objetivo de identificar los subsistemas que habían desarrollado. Este periodo fue muy importante para el fútbol español: los ingresos por retransmisiones televisivas y la inversión en fichajes de jugadores se dispararon como nunca antes.

©IESE Business School

Los autores basaron su estudio en el concepto de diferenciación, que hace referencia a las diferencias tanto cognitivas como emocionales que existen entre los directivos que trabajan en distintos departamentos funcionales, así como a las diferencias entre las estructuras formales de dichos departamentos.

A pesar del papel fundamental del aspecto deportivo, no todos los clubes cuentan con un subsistema diferenciado dedicado a su gestión. El número de clubes con un subsistema deportivo sólo empezó a aumentar a partir de la temporada 2002-2003.

Sorprendentemente, teniendo en cuenta los enormes presupuestos que manejan, apenas la mitad de los clubes disponían de un subsistema económico-financiero diferenciado, representado por un tesorero o director financiero.

Un tercer subsistema, el dedicado a la comunicación, está relativamente bien representado entre los clubes de la muestra. Una media de 8,7 clubes tenía un subsistema de comunicación diferenciado en las diez temporadas estudiadas, un resultado mucho más alto que en el caso de los subsistemas deportivo o financiero, presentes tan sólo en 3,7 y 5 clubes de media respectivamente.

Por último, el promedio de clubes con subsistemas dedicados al comercio y el marketing es de 2,1 y 2,9 respectivamente. Este dato tan bajo se debe a que dichos subsistemas prácticamente no existían en las primeras cinco temporadas estudiadas.

Los datos muestran que la estructura organizativa de los clubes parece diseñada alrededor de unas posiciones determinadas y no según unas áreas funcionales definidas. La estructura suele girar en torno a la figura del presidente o CEO. A partir de ahí, los clubes distinguen entre una serie de tareas asociadas a algunos de los subsistemas mencionados.

Aun así, hay clubes que no diferencian ningún subsistema en sus equipos directivos, ni siquiera con respecto al aspecto deportivo o las finanzas. Los datos también indican que los clubes definen sus tareas específicas en función de sus características internas en lugar de estudiar qué hacen los demás equipos cuando afrontan los mismos desafíos.

©IESE Business School