



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS DEPORTIVAS. CLUBES DE FÚTBOL.

Alumno: ANTONIO MARTÍNEZ CASTRO

MAYO, 2021

RESUMEN.

En este trabajo, se explicará que es una organización y más en concreto que es la organización empresarial. Además, se visualizarán las diferentes teorías de la organización existentes en los últimos cien años, donde se observará su evolución y sus diferentes cambios. Acercándose al fin del trabajo, que son las organizaciones deportivas y más en concreto los clubes de fútbol, se verán cómo funcionan, cómo se gestionan y cómo se organizan estas organizaciones en el deporte internacional. Se hablará del nacimiento del fútbol como un negocio espectacular desde sus orígenes, también de la consideración de los clubes como grandes empresas o multinacionales. Por último, se pasará a estudiar la gestión de los cinco equipos con mayor reconocimiento actual en el mundo del fútbol, los métodos de organización que usan y sus avances, por qué han conseguido diferenciarse tanto con respecto a otros clubes. Estos equipos son Real Madrid y F.C Barcelona, Manchester United F.C, Juventus F.C y F.C Bayer de Múnich.

Palabras clave: deporte, fútbol, clubes, entidad, organización, organización empresarial, gestión, funcionamiento, éxito deportivo.

ABSTRACT.

In this work, it will be explained what an organization is and more specifically what the business organization is. In addition, the different theories of the organization existing in the last hundred years will be visualized, where its evolution and its different changes will be observed. Approaching the end of the work, which are sports organizations and more specifically football clubs, we will see how these organizations work, how they are managed and how these organizations are organized in international sport. The birth of football will be discussed as a spectacular business from its origins, as well as the consideration of clubs as large companies or multinationals. Finally, the management of the six teams with the greatest current recognition in the world of football will be studied, the organization methods they use and their advances, why they have managed to differentiate themselves so much with respect to other clubs. These teams are Real Madrid and F.C Barcelona, Manchester United F.C, Juventus F.C and F.C Bayer de Munich.

Keywords: sport, football, clubs, entity, organization, business organization, management, operation, sporting success.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1-. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?	6
1.1-. ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL U ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS?.....	6
1.2-. ¿COMO SE APLICA LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS?	7
2-. TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN O EVOLUCIÓN DE ESTAS EN LOS ÚLTIMOS 100 AÑOS.....	7
2.1-. TEORIAS CLASICAS	7
2.2-. TEORÍAS MODERNAS:.....	11
3-. ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS?	15
3.1-. ORGANIZACIÓN DEL DEPORTE EN ESPAÑA.....	15
4-. EL NEGOCIO DEL FÚTBOL.....	17
4.1-. CLUBES COMO MULTINACIONALES DE OCIO	19
4.2 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS GRANDES CLUBES.....	21
5-. COMPARACIÓN DE LOS GRANDES CLUBES EN CUANTO A DIFERENTES ASPECTOS DE SU ORGANIZACIÓN Y RESULTADOS ANUALES EN EL PERÍODO (2018-2019).	26
5.1-. CLUBES DE ESPAÑA (REAL MADRID Y BARCELONA)	28
5.2-. INGLATERRA (MANCHESTER UNITED).....	37
5.3-. RESTO DE EUROPA (F.C. BAYERN DE MÚNICH Y JUVENTUS F.C.)	43
6-. CONCLUSIONES.	52
7-. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Teorías de la organización clasificadas según su complejidad, determinación y universalidad.

Tabla 2. Organización del deporte español.

Tabla 3. Organigrama Real Madrid C.F

Tabla 4. Cuenta de pérdidas y ganancias Real Madrid C.F

Tabla 5. Organigrama ejecutivo F.C Barcelona

Tabla 6. Cuenta de pérdidas y ganancias F.C Barcelona

Tabla 7. Ejemplo de organización en la estructura deportiva del Tottenham.

Tabla 8. Organigrama Manchester United

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias del Manchester United

Tabla 10. Organigrama F.C Bayer de Múnich

Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias F.C Bayer de Múnich

Tabla 12. Organigrama Juventus F.C

Tabla 13. Cuenta de pérdidas y ganancias Juventus F.C

ÍNDICE DE GRÁFICAS:

Gráfico 1. Variables importantes en la organización, afectación y funcionamiento de los clubes.

Gráfico 2. Principales áreas por las que están formados los clubes profesionales.

Gráfico 3. Ingresos de las cinco grandes ligas europeas

Gráfica 4. Lista de los 20 clubes que más ingresan en la temporada 15-16, 16-17

Gráfica 5. División del trabajo Juventus F.C

ABREVIATURAS:

F.C. Fútbol Club

C.F. Club de Fútbol

R.M. Real Madrid

M.U. Manchester United

FIFA Federación Internacional de Fútbol Asociación

UEFA Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol

EMN Modelo de Empresa Multinacional

TIC Tecnologías de la Información y la Comunicación

1-. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Thompson (2007) considera una organización como un conjunto de personas que se encuentra relacionadas entre sí, que interactúan entre ellas para así conseguir los objetivos y metas establecidos. También puede definirse como un sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente los fines determinados, estos sistemas a su vez pueden estar conformados por otros subsistemas que se encuentran conectados y cumplen funciones específicas.

Como conclusión se puede decir que una organización es considerada como un grupo social constituido por personas, tareas y administración que interactúan dentro de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Este es el concepto básico y más amplio de organización, el siguiente apartado se centrará en la definición teórica de la organización empresarial u organización de empresas que es la base del estudio de este trabajo.

1.1-. ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL U ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS?

Bueno (1996) explicó que la organización de empresas consiste en el correcto orden de los diferentes recursos de los que dispone una empresa y el desarrollo de las diferentes funciones que son precisas para alcanzar los objetivos del negocio. La organización empresarial asegura el buen funcionamiento de la empresa con una serie de requisitos claves que debe cumplir:

- Los medios a disposición de la compañía serán mejor utilizados.
- Se podrán realizar las actividades de la empresa con mayor eficiencia y menor esfuerzo.
- Entre los componentes de una organización se facilitará la comunicación y comprensión
- Al limitarse las tareas, se evita la duplicidad de esfuerzos.
- Se aumenta la productividad y se disminuyen los costes, acabando con tareas ineficientes.

Con la breve definición de la organización empresarial y algunos de los requisitos imprescindibles para llevarla a cabo, se dará paso a cómo se realiza la aplicación de la organización en las empresas.

1.2.- ¿COMO SE APLICA LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS?

Para comenzar con su aplicación se tendrá que dividir una empresa en diferentes departamentos y que estos tengan en común o semejantes las tareas o funciones a realizar. Una vez establecidos los departamentos se tienen que reflejar las relaciones jerárquicas entre ellos, las divisiones más notorias suelen ser por funciones, por productos, por clientes, por procesos y proyectos, pero estas no son las únicas, existen muchas más. En segundo lugar y una vez hecha la división es cuando se realiza o aplica la organización empresarial:

- Fijación de unos objetivos reales y alcanzables para la empresa y metas para los diferentes departamentos deben ser conocidos por toda la organización.
- Control de los recursos disponibles ya sean financieros o humanos.
- Organización de las tareas y establecer prioridades en ellas.
- Debemos estar preparados para futuras adaptaciones en mercados cambiantes.
- Control de gastos, por tanto, se realizará un estudio siempre importante de la cuenta de costes y la de ganancias.

Definidos los conceptos teóricos y su puesta en marcha continuaremos con un estudio en el tiempo que mostrará los cambios en pensamiento y funcionamiento que ha sufrido el término organización de las empresas.

2.- TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN O EVOLUCIÓN DE ESTAS EN LOS ÚLTIMOS 100 AÑOS.

A lo largo de los últimos 100 años las teorías de la organización han ido evolucionando con el paso del tiempo, aquí se recogerán sus cambios más importantes y mencionaremos cada una de ellas. El estudio es dificultoso debido a la falta de comprensión de los conceptos teóricos que pueden originar confusión.

2.1.- TEORIAS CLASICAS

Estas surgen en la primera mitad del Siglo XX, a día de hoy quedarían un poco obsoletas, pero fueron fundamentales y de referencia para las que se utilizan actualmente.

Teoría Científica

Taylor (1900) defiende en su teoría la concesión del trabajo como un método. Este escribió dos trabajos fundamentales “*Administración de Talleres*” y “*Principios de la administración científica*” y en ellos sugirió cuatro principios básicos para el trabajo:

- Desarrollo de una ciencia de medición del trabajo eliminando las viejas prácticas empíricas.
- Un proceso de selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores.
- Hacer un esfuerzo cooperativo por parte de todos los trabajadores para que el trabajo se realizara siguiendo los principios de la administración científica.
- Trabajo y responsabilidad son compartidos tanto por trabajadores como administración. También se premiaría con incentivos los trabajos adicionales del trabajador.

En resumen, esta teoría defiende que la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

Teoría funcional

Fayol (1916) transformaría el pensamiento administrativo en una nueva idea de organización. Su idea está basada en que toda organización se debe regir en cinco principios básicos: seguridad, promoción, comercialización, contabilidad y administración. Esta teoría defiende que la forma de organización más adecuada es el reparto de las funciones y que a su vez estas se dividan en subfunciones o procedimientos que serán desarrollados por un puesto en sí o más según lo requieran.

Teoría burocrática

Weber (1924) defiende en su obra “*The teory of Social and Economic Organization*” que la forma de organización más eficaz es semejante a la de una máquina, caracterizada por reglas, controles y jerarquías impulsadas por la burocracia. Los rasgos distintivos del modelo de organización burocrático son los siguientes: Relaciones impersonales entre las personas del grupo y regidas por criterios formales, cada persona actúa sobre lo que le exige su puesto y no su amistad, raza, etnia, familia, religión etc. La división del trabajo y la especialización como motor para promover la eficacia. Cada puesto tiene definidas sus tareas y las diferentes responsabilidades de empleados y directivos son acorde a ellas.

Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría fue desarrollada en un largo periodo de tiempo Mayo, Parket, Lewin & Maslow, (1932) descubrieron la importancia de los grupos informales mientras intentaba aplicar los principios del taylorismo. Estos observaron cómo los aspectos emocionales eran más importantes que los físicos en el trabajo y que la participación social es pieza clave en la producción. Destacaron la importancia de la coordinación de los esfuerzos en grupo para la consecución eficaz de la tarea. El papel clave de un administrador es el de garantizar por medio de búsquedas las motivaciones de individuo y grupo.

Mayo *et al*, (1932) tuvieron una gran influencia en autores como Frederick Herzberg o Douglas McGregor que fueron algunos de los partícipes de la primera aplicación de la psicología humanista en las organizaciones. Esta teoría se resume en que la mejor forma de organización es la integración de las personas que la componen.

Teoría de los sistemas cooperativos

Barnard (1938) reflejó en su obra *“The functions of Executive”* como las organizaciones actuaban como sistemas cooperativos. En la consecución de los objetivos las personas no actúan solas, sino que se relacionan. Las organizaciones surgen de la cooperación y participación de las personas. Las personas deben ser eficaces para conseguir los objetivos de la empresa y eficiente para el logro de los suyos propios. La mejor forma de organización es asegurando la cooperación de los miembros que la integran y mediante un trato beneficioso y justo recíproco.

Teoría de los sistemas

Tras la eclosión de la escuela de relaciones humanas, se conocieron los trabajos del biólogo llamado Bertalanffy. Este fue el creador general de la teoría de los sistemas. Esta teoría asegura la producción de unos principios válidos para cualquier dominio científico, irrumpiendo la idea reduccionista de que el todo no es más que la suma de las partes. A partir de esto surgen dos teorías, la matemática o cuantitativa y la teoría de los sistemas. La explicación de estas ideas sostiene en sus técnicas la optimización de las decisiones, minimizar costos y maximizar beneficios (Bertalanffy, 1951). Se considera como la mejor forma de organización, la que coordina los diferentes subsistemas y defiende el sistema organizacional.

Teoría Política

Selznick, Pfeffer & Croazier (1954) criticaron la falta de coherencia de las escuelas clásicas. Según ellos las organizaciones son fuentes constantes de intereses de grupos en continuo conflicto. Este conflicto administrado correctamente, resulta funcional y positivo. La empresa depende de tres factores principales:

- La importancia del recurso
- El grado de descripción de quienes controlan el recurso
- Si el control que se tiene sobre el recurso es de tipo monopolístico u oligopólico.

Los elementos del entorno como el poder, la administración del conflicto, las tensiones políticas y sociales son variables importantes en esta teoría. Está es contraria a la del modelo racional burocrático. Como resultado se fomenta la creación de coaliciones entre diferentes grupos de interés y se gestiona de manera positiva el conflicto.

Teoría del comportamiento

March & Simon (1957) señalaron en el comienzo de su teoría que la toma de decisiones es un punto fundamental en la administración. La tarea más importante de un administrador es definir el problema para tomar las decisiones adecuadas. También destacaron la programación de estas, diferenciando entre decisiones programables y no programables. Los empleados de los diferentes niveles toman decisiones y colaboran en el cumplimiento de los objetivos, respecto a su nivel de influencia y autoridad.

Teoría del desarrollo organizacional

Lewin & McGregor (1962) demostraron con su experimento como personas que no tenían relación entre ellas, es decir, nunca habían trabajado juntas en la misma empresa no conseguían trasladar las habilidades adquiridas y en posesión a la vida laboral. En sus investigaciones intento aplicar el comportamiento al conocimiento gerencial, demostrando la importancia del compromiso de la alta dirección para alcanzar el éxito. Se propone también que las actividades de mejoramiento en la complejidad de las organizaciones sean aplicadas en varios niveles; individual, interpersonal, grupos e Inter grupos.

Teoría de la contingencia

Burns, Slater, Woodward, & Child, (1961) perciben a la empresa como un sistema abierto, el medio ambiente pasa a ser una de las variables fundamentales del éxito (entorno). Existe dos corrientes de esta teoría: la escuela de los sistemas socio-técnicos y la corriente contingencial. La importancia de esta escuela plantea la posibilidad de que dependiendo de la industria y el medio ambiente en el que se trabaje puede ser afectado de manera distinta por las influencias externas. Por tanto, un área puede estar organizada con principios burocráticos y otra por un sistema abierto con flexibilidad y autonomía. La organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.

2.2-. TEORÍAS MODERNAS:

Son actualmente conocidas y estudiadas en el mundo académico.

Teoría de la población ecológica

Hannan, & Freeman, (1977) destacaron la importancia del entorno en la subsistencia. Se reconocen dos vertientes: La primera basada en el concepto de inercia estructural (selección natural) y la segunda que entiende a las organizaciones como un criterio evolucionista también surgen respuestas a las demandas del entorno sobrevivirán aquellas que se adapten a este entorno cambiante.

Surgen tres ideas centrales a partir de este enfoque:

- Los recursos son limitados.
- Las formas organizativas son elegidas entre diversas opciones.
- Ante un cambio en el entorno no existen dos posibles formas de reorganización, la única forma es la adaptación (flexibilidad organizativa) sinónimo de supervivencia.

Se destaca la adaptación al entorno y operar con eficiencia.

Teoría del costo de transacciones

La gestión empresarial conlleva unos costos que no son recogidos en los precios. Estos son conocidos como costes de transacción: coste de búsqueda del producto, coste de diferenciar el precio relevante, el coste de negocios de contratos para llevar a cabo ciertas transacciones y el de garantizar que lo pactado se cumpla.

La naturaleza de las transacciones tiene tres atributos: especificidad de los activos, frecuencia de la transacción e incertidumbre. (Williamson, 1985). La minimización de los costes de transacción es la mejor forma de entender esta teoría.

Teoría de recursos y capacidades

Barney (1991) explicó las fortalezas y debilidades internas de la organización, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. En un entorno incierto, complejo turbulento y global las organizaciones se preguntan cuáles son las necesidades que pueden satisfacer. Se basó en las siguientes proposiciones:

- Heterogeneidad de empresas dentro de una industria en cuanto a los recursos que controlan.
- La heterogeneidad es responsable de las divergencias en los resultados.

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa es un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa, pero niega el efecto del entorno.

Teoría del caos determinista

Cambell (1993) reunió técnicas conceptuales, matemáticas y geométricas que definen a los sistemas como complejos, dinámicos, no lineales y con elementos transaccionales. Se desarrolló la teoría para caracterizar a los sistemas que presentaban la noción matemática del caos, los sistemas que se consideran caóticos son aquellos que son impredecibles, que varían entre lo periódico y totalmente aleatorios. Se ha aplicado en diversos campos del conocimiento como en medicina en el estudio del cerebro, el sistema nervioso y el aparato perceptivo. La gestión de la variable caótica a través de la complejidad es la forma destacada de la organización para esta teoría.

Teoría de los sistemas alejados del equilibrio

Prigogine (1977) desarrolló la teoría para explicar las leyes termodinámicas y que se adaptaron rápidamente a las organizaciones. Este defiende que toda organización tiene cambios notorios debido a que estas funcionan como sistemas caóticos. En resumen, esta teoría considera la mejor forma de organización aquella que es capaz de adaptarse y autoorganizarse en los cambios que se presentan.

Teoría de los sistemas complejos adaptativos

Kauffman & Holland (1995) afirmaron la complejidad en el estudio de los sistemas complejos adaptativos (SCA). Existen dos tipos de sistemas complejos los decrecientes y los crecientes. Ambos reflejan que la complejidad es el resultado de la adaptación y esta es considerado el padre de los sistemas complejos adaptativos, la complejidad es el resultado de procesos auto organizativos. Las organizaciones que permiten ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno aseguran la mejor forma de organización.

Teoría de la auto criticabilidad

Maturana médico y psicólogo y Varela biólogo desarrollaron esta teoría proponen el estudio de sistemas vivos en las organizaciones y crearon el concepto de autopoiesis (autoproducción). El termino expresa centro de la dinámica constitutiva de los sistemas vivientes. Los sistemas son vivientes y necesitan obtener recursos del entorno para sobrevivir, es decir, son autónomos y dependientes.

Los sistemas se presentan como una red de procesos u operaciones que los diferencia de los demás y estos pueden destruir o crear elementos dentro del mismo sistema. La estructura del sistema puede cambiar, pero la red no variará en toda su existencia. Ambos tenían en común que la mejor forma de organización era aquella que crea una red de procesos u operaciones que pueden engendrar o destruir elementos del mismo sistema como respuesta a las perturbaciones en el medio (Maturana, & Varela,1980).

Tabla 1. Teorías de la organización según su complejidad, determinación y universalidad.

baja		Teoría de las relaciones humanas Teoría política Teoría ecológica	Teoría del caos determinista Teoría del costo de transacciones Teoría de los sistemas alejados de equilibrio Teoría institucional Teoría sistemas complejos adaptativos	Deter minac ión
Media	Teoría científica	Teoría de recursos y capacidades Teoría de sistemas	Teoría criticabilidad autoorganizada Teoría de la agencia Teoría burocrática	
alta	baja	Teoría científica media	Teoría funcional alta	<u>Universalidad</u>

Fuente: Rivas L.A. (2009)

La Tabla 1 hace referencia a las diferentes teorías de la organización que se han sucedido con el paso del tiempo, clasificadas con respecto a los criterios de complejidad y determinación.

Con la identificación y breve explicación de cada una de las teorías de la organización que se han relevado en los últimos tiempos, se dará paso a un estudio más específico de las organizaciones deportivas y una vez analizadas estas en un marco breve y a modo definitorio, se proseguirá y de manera más detallada las organizaciones deportivas en el mundo del fútbol o también conocidos como clubs de fútbol.

3-. ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS?

Se consideran una definición muy amplia, para su estudio sería conveniente definir los diferentes tipos que pueden acogerse al concepto de organización deportiva. Son todas aquellas actividades sociales que participan en la actividad del deporte, orientada a unos objetivos, que desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y sus límites pueden establecerse con cierta claridad. La amplitud del concepto permite reconocer como tales a empresas dedicadas a la fabricación de artículos deportivos o aquellas que producen eventos deportivos, las que televisan los eventos deportivos y las que promueven actividades deportivas etc. Cada una tiene distintas metas, utiliza diferentes recursos y difieren en su relación con el entorno, por lo que existirán diversas estructuras organizativas (Slack, 1997)

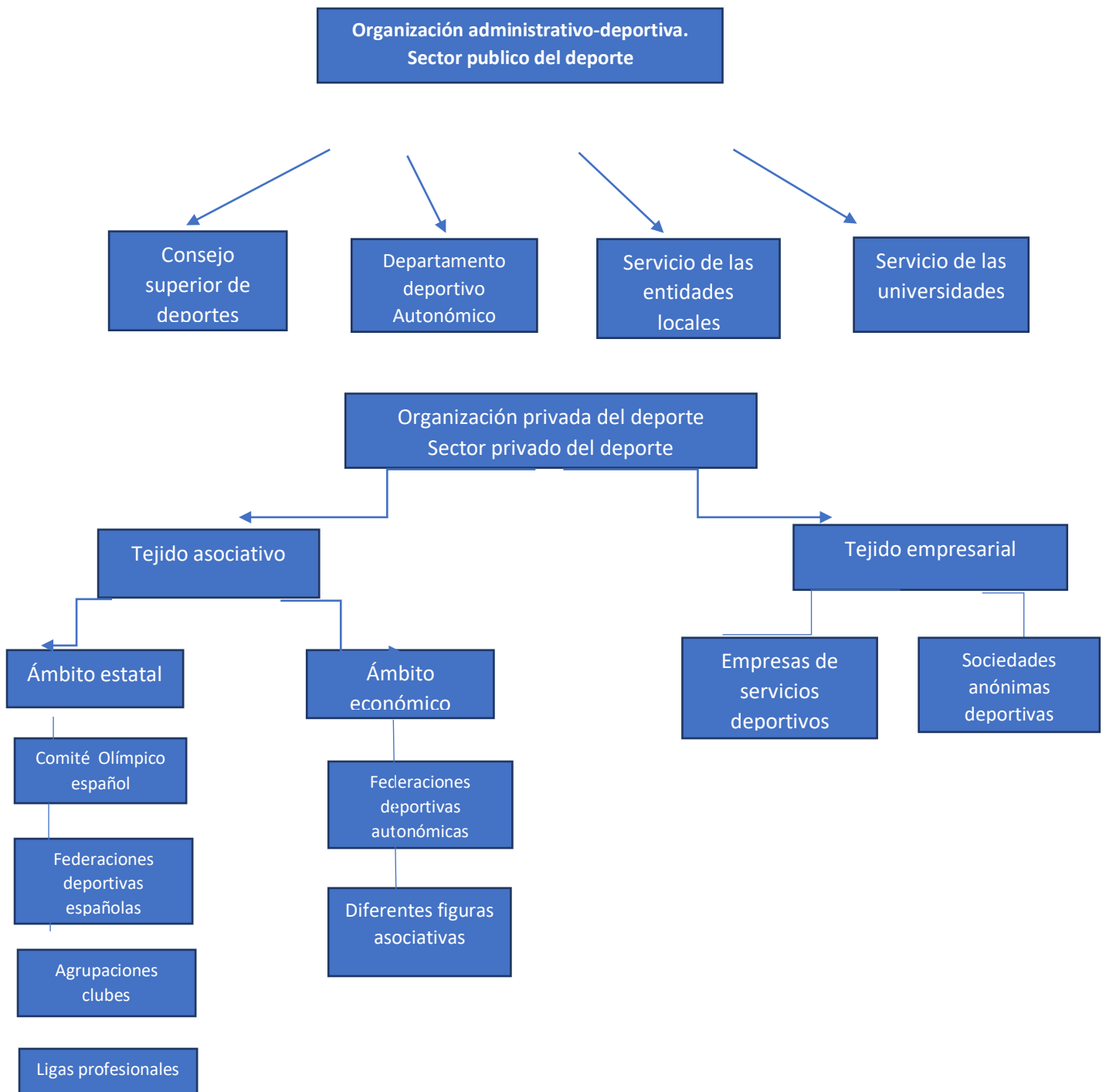
Estas organizaciones deportivas encumbran todos los deportes, pero los más notorios pueden ser el fútbol, baloncesto, tenis y futbol americano que recoge el evento más multitudinario y visto en las televisiones. Existen muchos otros como el golf, el ciclismo, la natación, atletismo etc. también muy reconocidos, pero sus espectadores forman un público más peculiar o exclusivo (Gómez, Opazo y Martí, 2007)

3.1-. ORGANIZACIÓN DEL DEPORTE EN ESPAÑA.

Estas dividen y coordinan las tareas que realizan, orientándolas a la consecución de sus objetivos. La siguiente tabla representa cómo se organiza el deporte español y los organismos que lo componen. Los demás países siguen una organización similar.

El deporte español distingue entre el sector público y el sector privado, dentro del sector privado las empresas pueden ser con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro. En las de sin ánimo de lucro se encuentra el Comité Olímpico Español, Federaciones Deportivas Españolas como por ejemplo FEF (Federación Española de Fútbol) cada deporte tiene la suya en particular, Agrupaciones de clubes y Ligas Profesionales LFP (Liga de Fútbol Profesional).

Tabla 2. Organización del deporte español



Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo se estudiará uno de los deportes más exitoso como es el fútbol. Un negocio reconocido mundialmente y que genera muchísimo dinero. Considerar que las grandes empresas son los equipos (el estudio se centrará en comparaciones en cuanto a su organización, gestión y resultados anuales de los cinco equipos más poderosos del mundo), pero no son los únicos, organismos como la UEFA y la FIFA también son

consideradas empresas, además de las diferentes ligas nacionales o europeas que se rigen de manera independiente y que actúan como grandes empresas también, por último, destacar empresas destinadas a la fabricación de los artículos deportivos como Nike, Adidas, Reebok, Puma etc.

4-. EL NEGOCIO DEL FÚTBOL

Hoy en día, es imposible entender el fútbol si no es en relación con la economía mundial y la microeconomía de cada club. La competencia deportiva no es otra cosa que una competencia mercantil dirigida por la multinacional monopólica FIFA, bajo un sistema regularizado y centralizado. El fútbol ha entrado en una dinámica dual los clubes para poder competir deben seguir una internalización tanto a nivel doméstico en sus ligas como a nivel continental y por otro lado la FIFA se comporta como una empresa multinacional o franquicia operando en 6 confederaciones y 119 federaciones nacionales regulando el mercado nacional e internacional de competencias, la FIFA también actúa como modelo de marca en el monopolio que representa (reglas, institucionalidad) y también es la encargada de controlar las alianzas comerciales con medios de comunicación y sponsors que se establecen. Fútbol y economía siguen una estrecha relación que ha ido evolucionando con el paso del tiempo, es una alianza imposible de separar. Esta alianza tiene 3 momentos claves:

- Cobrar por la asistencia al espectáculo, es el origen de esta relación. Se inicia la consolidación de este deporte como un hecho cotidiano, que requiere de un modelo de gestión particular en el que el club se institucionaliza como unidad productiva y se rige por Football Association de origen inglés quienes fueron los pioneros en este negocio.

La diferenciación entre el futbolista que juega y el espectador que paga por ver jugar, convirtió a este negocio en un espectáculo en crecimiento principalmente porque este deporte fue capaz de generar adhesiones e identidades impensadas. La diferenciación en el estadio de canchas y graderío hace esto posible. Con el pago de entradas para acceder al graderío se pasó de contenido de ocio y deporte al de espectáculo, generando un valor de cambio.

Los campeonatos mundiales (Mundiales) fueron los que sellaron la carta de naturalización de este espectáculo como deporte masivo. Los altos costes de organización requerían de un alto financiamiento que era conseguido por el

ingreso de la taquilla y las ayudas del estado. La FIFA organizadora de estos eventos tomó mucha fuerza y se consolidó en la cumbre del fútbol. El fútbol necesita un flujo de recursos mínimos para ser competitivo y ciertos sectores de la economía no podrían existir sin el fútbol de ahí su relación recíproca.

- Cobrar por jugar, es decir, su profesionalización convirtiéndola en una industria de entretenimiento. El fútbol moderno nace en las universidades inglesas siglo IX, pero empieza a transformarse cuando se dan cuenta que este puede promocionar a empresas en el mercado y generar mayor unión entre los obreros. Se extendió la jornada laboral a la práctica deportiva y la composición social del jugador pasó a ser de carácter obrero.

Cuando el futbolista pasa a cobrar un salario, la práctica deja de ser exclusiva de las elites permitiendo a todos los sectores populares ejercerla.

La práctica deportiva se independiza de la producción industrial, viendo que produce recursos necesarios para abastecerse. El fútbol es plurisocial los dirigentes pertenecen a las clases altas, pero aficionados y futbolistas suelen pertenecer a clases medias o populares.

El fútbol se mercantiliza por la influencia del entorno urbano industrial y por la demanda, a través del aumento de las competencias que empiezan a surgir entre los equipos primero locales, nacionales e internacionales.

Tras la segunda guerra mundial los deportistas empiezan a convertirse en asalariados, comienza un mercado de importación y exportación de jugadores donde la FIFA actúa como reguladora.

- Cobrar por ver, con el ingreso de la televisión se llevó a este deporte a un crecimiento explosivo de consumo. Mercado y fútbol tuvieron que internacionalizarse al unisonó. El desarrollo de la televisión y los medios de transporte (principalmente aviación) convirtieron este deporte en un negocio espectacular.

Joao Havelange fue el presidente de la FIFA que produce la alianza entre esta, mercado y televisión. (Havelange,1974, p.15) “he venido a vender un negocio llamado fútbol”. Se alió con Coca-Cola y Adidas que promovieron el mundo del fútbol y les sirvió para aumentar sus ventas a ambos.

La venta de los derechos televisivos y publicidad supuso un auge en la cantidad y composición de los ingresos. Se pasa de hinchas a tele espectador esto supone

la conversión a una de las industrias más rentables de entretenimiento actualmente, diría que la que más.

Se inicia en este momento una descentralización de la FIFA en federaciones o confederaciones y el contenido del fútbol se ofrece de manera generalizada gracias a la preparación de entrenadores y las reglas ejecutadas y llevadas a cabo por los árbitros dentro del campo.

Hoy en día, el fútbol como negocio se enfrenta a dos problemas el primero, es que la comercialización empieza a dominar con una lógica eficientista (solo importa el triunfo). Este triunfo puede venir de otros factores no relacionados con el fútbol, es decir, los deportistas son estrellas de ventas comerciales y los pueden convertir en menos deportistas o menos dedicados al deporte y más en modelos de prendas de vestir, imágenes de marca de cuchillas o de cualquier producto global de consumo, esto es conocido como el show business. El segundo problema y más importante es la del alto coste de producción de esta industria y, por tanto, el encarecimiento de precios para ver el espectáculo conformando un mercado más selectivo (pasando de masas a elites), sería un cambio a la inversa en el tiempo (Carrión, 2006).

4.1-. CLUBES COMO MULTINACIONALES DE OCIO

Ginesta (2011) reveló como el Manchester United (Inglaterra) fue el primer club en adquirir un modelo similar al de una empresa, fichó a Peter Kenyon como director ejecutivo en 1997 y este contrató los servicios de Peter Draper y lo proclamó director de marketing. Juntos comenzaron la andadura en la expansión internacional del club utilizando como herramienta internet. Internet propició a aficionados de todo el mundo acceso a tiendas del club, al museo virtual y a ser partícipes en numerosos juegos interactivos. A comienzos de los años 2000, fue cuando verdaderamente se consiguió esta expansión con los siguientes sucesos:

- Se consolidaron acuerdos de patrocinio con grandes marcas globales. Vodafone y MU firmaron un acuerdo de 30 millones de euros y 4 años de patrocinio.
- Colaboración con organizaciones deportivas de otros mercados. Acuerdo en 2001 entre MU y New York Yankees para la primera instaurarse en los EEUU y la segunda hacerlo en Europa de forma recíproca.
- Responsabilidad Social Corporativa. Se financiaron proyectos de UNICEF.

Los resultados de esta estrategia lanzada por el Manchester United y más en concreto Peter Kenyon obtuvo grandes resultados y gran ejemplo de ello, es que en el año 1996

en comparación con el F.C Barcelona ambos tenían unos ingresos de 60 millones y al finalizar la temporada 2003 el club español ingresó 150 millones y el club inglés 255 millones.

El modelo de gestión comercial implantado establece el correcto diálogo entre las empresas y su entorno, conteniendo los efectos negativos del público a la empresa y estableciendo lazos colaborativos y alianzas estratégicas reconociendo los objetivos comunes. Se observa como los dos equipos más ricos de España, Madrid y Barcelona se han expandido internacionalmente en el siglo XXI, siguiendo la estrategia branding international que fue implantada por el MU que rápidamente instalaron sus vecinos de la Premier League. A continuación, llegó a España tras su gran resultado.

Real Madrid y Barcelona son considerados multinacionales de ocio, han aumentado sus ingresos, sus masas salariales y el número de fans. La principal estrategia que siguen es la de consolidación de imagen en el exterior, sus triunfos y jugadores hacen esto posible. El desarrollo de programas de Responsabilidad Social Corporativa también fue importante.

Estas entidades se convirtieron en EMN (modelo de empresa multinacional) que compiten con las demás multinacionales de ocio en un mismo mercado, la nueva definición del modelo de negocio y su inclusión en el sector del entretenimiento hacen esto posible. Las cinco principales EMN de ocio en el mundo son Time Warner, Walt Disney, News Corporation, Bertelsman y Maruhan. Cuatro de ellas forjan sus cimientos en el sector de la televisión y todas ellas tienen intereses vinculados en el sector deportivo.

El Fútbol y las EMN tienen un punto de concurrencia al que muchos autores denominan (complejo mediático y deportivo global). Las organizaciones deportivas son controladas por estas EMN y le aportan ingresos de ahorros en derechos televisivos además de ofrecer su producto en plataformas mundiales que hacen beneficiarse a ambas partes. La estructura del deporte y su mediatización internacional es oligopolista.

Como por ejemplo News Corporation que aceptó un acuerdo con la Premier League (1996) donde aseguraba la explotación de sus derechos audiovisuales este fue el auge para que fútbol y televisión conquistaran el mercado europeo y también fue clave para que esta compañía asentase el negocio de la televisión por satélite. Actualmente en

España Real Madrid y F.C Barcelona firmaron un contrato con Mediapro para la explotación de estos de 1100 millones y 1000 millones respectivamente.

Como apunta Ferrán Soriano el aumento de los ingresos en marketing (Soriano, 2003, p.149) “culmina un cambio de modelo fundamental que convierte el negocio de los clubes de fútbol en un negocio de entretenimiento global”.

4.2 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LOS GRANDES CLUBES

Gómez & Opazo (2007) aseguran que el fútbol ha registrado un crecimiento exponencial en los últimos 20 años promovido en gran medida por el aumento de su nivel de profesionalización, la comercialización de los derechos televisivos y el desarrollo del merchandising, esta serie de sucesos han provocado que los grandes clubes tuvieran que profesionalizar su gestión.

La venta de los derechos televisivos, una suma mayor en patrocinios y la expansión de la imagen a nivel internacional del club añadido a los ya conocidos ingresos por asistencia de espectadores, tiendas, museos etc., hace que los ingresos se hayan disparado en los últimos años. Esto supone también que los grandes clubes necesiten de organizaciones potencialmente especializadas que respondan eficientemente y eficazmente a clientes y al entorno complejo al que se enfrentan. Los grandes clubes deben responder con una estructura formal bien reconocida, una especificación y división de sus funciones y poner énfasis en el correcto funcionamiento como organización. Las variables importantes que tiene cabida en la organización, estructura y funcionamiento de un club de elite son las siguientes:

- Profesionalización: Esta abarca tanto a deportistas como organizaciones deportivas. En referencia a los deportistas deben estar altamente cualificados tanto a nivel físico, técnico y psicológico, es decir, deben dedicarse absoluta y totalmente a su profesión. Los sueldos que perciben y el dinero gastado en sus fichajes diferencian a deportistas normales de deportistas estrella, estos últimos provocan una subida de la media de ingresos para el club.
- En cuanto a las organizaciones deportivas, se requiere contratar a profesionales especializados en la gestión de estas entidades que consiga una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del club, estos se encargaran de planificar las actividades, concreción de roles y funciones, formalizar procedimientos y reglas,

coordinación entre las numerosas áreas existentes y un proceso establecido para la toma de decisiones.

- Comercialización: La transmisión de encuentros deportivos bien de pago o en abierto ha supuesto una fuente nueva de ingresos para los clubes deportivos. La venta de los derechos de televisión, los derechos de imagen y el mercado de productos tipo merchandising han promovido estrategias con una orientación importante al marketing o al nacimiento de un área comercial dentro de la entidad.
- Producto: El paquete de productos que ofrecen hoy en día los grandes clubes no solo se limitan al espectáculo deportivo, esto sirve en cierta medida para evadir al club de la presión de los resultados.

Los jugadores ya no solo tienen una visión resultadista, también tienen en cuenta su valor mediático (venta de camisetas y derechos de imagen). Los aficionados ya no solo consideran el producto asistir al espectáculo al club, sino vestir su indumentaria, desayunar en su taza o vestir prendas asociadas etc.

El éxito deportivo del equipo de una ciudad contribuirá a tener mayor número de visitantes y un papel más relevante con respecto a otras ciudades del mundo. Las empresas de patrocinio quieren extender su marca ligada al nombre del equipo, los aficionados del equipo constituirán un futuro público objetivo y muchos de ellos serán nuevos clientes para las empresas que patrocinan a los grandes clubes.

El Objetivo de los medios de comunicación es el de acercar a los aficionados al club y al evento deportivo reportándole a ellos audiencia, esta audiencia puede ser audiovisual o solo de audio, no solo depende de los resultados ya que genera información y noticias que mantienen en contactos a sus demandantes diariamente.

Por último, destacar a los dirigentes del club o propietarios que tendrán como tarea la gestión adecuada de los recursos económicos que le permitan generar un patrimonio alto para que el club pueda sobrevivir, si además generan mayores beneficios que los demás clubes podrán hacerse con el fichaje de grandes estrellas, obtener mayores ingresos de una mejor estrategia de comercialización etc.

Gráfico 1. Variables importantes en la organización, afectación y funcionamiento de los clubes.



Fuente: Gómez & Opazo (2007)

- Creación de valor en el sector: El éxito deportivo sigue teniendo el máximo de valor para medir el desempeño de un club, pero no es lo único, también se necesita una cuenta de resultados saneada, una afición leal y comprometida y transmitir los valores del deporte a la sociedad.

Estos resultados hacen referencia a las 3 formas de capitales posibles de un club de élite y que se conoce como el círculo virtuoso.

Este círculo, depende principalmente de los aficionados, mientras más personas congregate el espectáculo mayor beneficio tendrán el resto: empresas, ciudades, propietarios, medios de comunicación etc.

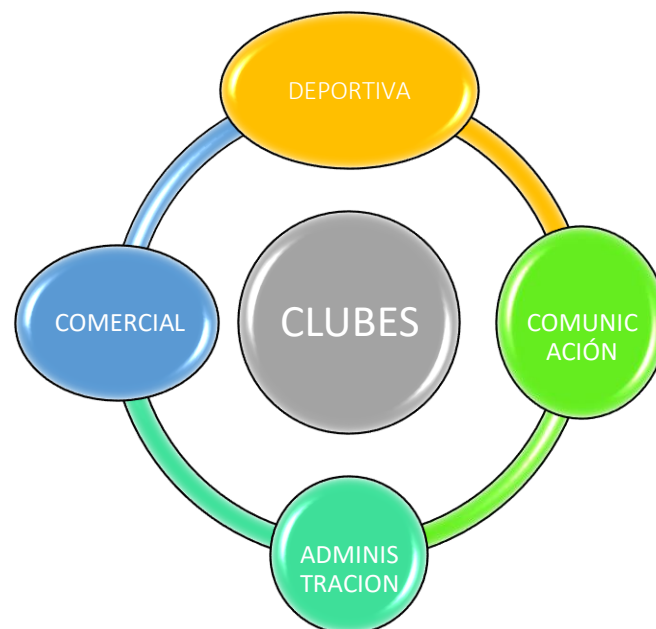
El capital histórico, éxitos conseguidos por el club en su historia y transmisión de estos a su masa de socios y aficionados. Se aumenta y refuerza la imagen de club. El capital económico, resultados del club este debe asegurar ser solvente y rentable. El capital social, fomentar valores por los clubes para que estos hagan más eco en la sociedad.

Los clubes profesionales en su mayoría no solo se centran en el área deportiva, aunque esta sea la más importante, porque conlleva al fin del club, el éxito deportivo. Existen otras áreas como son la comercial, área de comunicación y área de administración esenciales para el correcto funcionamiento del club.

A continuación, se podrá observar un gráfico con la representación a modo de imagen de estas áreas y se explicará por quien está formada cada uno de ellas, quien son los responsables de su funcionamiento o cuáles son las direcciones que se encargan de confeccionarlas y dirigir las.

Estas áreas deben estar relacionadas para que no se produzcan choques de intereses, debe existir una buena comunicación y armonía entre ellas para que la información pase por cada una de ellas y se consigan los objetivos comunes. Cada una de estas áreas se encargará de la realización de sus funciones con tareas muy diferentes entre ellas, pero todas necesarias para conseguir el mismo fin.

Gráfico 2. Principales áreas por las que están formados los clubes profesionales.



Fuente: Elaboración propia

-Área deportiva: Es el área esencial en un club promueve y fomenta el desarrollo del deporte tiene como objetivo formar un equipo que sea representativo a nivel nacional e internacional, seleccionando y formando en lo técnico, táctico, físico y psicológico al futbolista y poniéndolos al servicio del equipo. El producto que se ofrezca dependerá de las características del equipo y se verá reflejado en cuanto a su potencial de crecimiento, al desarrollo de su formación y a su supervivencia.

Esta planteará objetivos a corto y medio plazo manteniendo los valores de identidad que envuelvan al club a lo largo de su historia. La profesionalización en términos grandes de

este deporte conlleva al diseño y desarrollo de una política deportiva que se caracterice por la formalización, especialización y coordinación de las tareas que garanticen el éxito futbolístico.

Las direcciones encargadas de coordinar esta área son la secretaría técnica gestionando el tema relacionado con contratos de jugadores, desarrollo del fútbol base y mantener relaciones con las demás entidades. El departamento de recursos humanos que llevará las políticas de contratación, selección, retribución y formación de todas las personas sometidas al área deportiva. Los encargados del fútbol base que serán parte fundamental en el futuro del club se encargarán de la formación de los pequeños y futuros futbolista. El equipo de Scouting que se encargará de observar y seleccionar jugadores a nivel nacional como internacional.

Existe también un comité formado por integrantes de las direcciones citadas anteriormente más la figura del preparador deportivo o entrenador que serán los encargados de valorar las diferentes propuestas y aprobarlas o denegarlas.

-Área comercial: La aparición de esta área en el mundo de este negocio genera unos nuevos recursos para los clubes. Se encargará de definir de manera correcta el producto y elegir a los clientes que se les quiere hacer llegar para después elegir la estrategia correcta.

En la definición del producto el primer objetivo es la consecución de un equipo competitivo que llevará a los clubes a que su espectáculo deportivo sea reconocido mundialmente y supondrá que los nuevos productos como el merchandising, la visita a todas instalaciones de los clubs con un fin ocioso y no para el uso deportivo, la venta de los derechos de imagen y televisivos sean demandados por los clientes. Existen dos tipos de clientes los directos que albergarían a aficionados, socios o clientes finales de los diferentes productos o clientes institucionales donde entrarían las empresas patrocinadoras y los medios de comunicación. Se puede diferenciar dos direcciones la de gestión de patrocinios encargada como su nombre indica a buscar y negociar acuerdos de patrocinio con otras empresas y la de gestión de hospitality que hará al club obtener beneficios del uso de sus instalaciones que no provengan de la práctica deportiva.

-Área de comunicación: Los medios de comunicación son creadores de opinión a través de la información que hacen pública, la relación con los medios debe ser buena puesto

que ellos serán los encargados de exponer la imagen del club que servirá para afianzar la confianza de los clientes ya establecidos y para la captación de nuevos, por ello es necesario la implantación de esta área.

Los medios suponen un contacto continuo entre clubes, aficionados y socios por lo que sería ideal que cada club tuviese algunos medios propios (periódico o televisión). Las direcciones de estas áreas son en primer lugar, las que se encargan de gestionar ruedas de prensa entrevistas etc., por otra parte, está la comunicación interna que facilita la comunicación entre los empleados del club y comunicación con la afición, socios y peñas.

-Área de administración: Será la encargada de gestionar los recursos económicos de las entidades. La dirección general de esta área estará formada por un departamento de planificación y control que elaborará los presupuestos y se encargará de su seguimiento. Departamento de contabilidad y finanzas se ocupará de la financiación a corto y medio plazo del club, además de los temas bancarios. Departamento de compras adquisición y distribución de todo material necesario para las actividades.

La dirección de operaciones será la encargada de la organización y gestión de eventos, del mantenimiento y de los futuros proyectos inmobiliarios que realice el club. Ahora se estudiará de manera detallada los clubes más prestigiosos en cuanto a gestión e ingresos y número de aficionados en los diferentes continentes, en Europa además de los que estudiaremos existen otros grandes equipos.

5-. COMPARACIÓN DE LOS GRANDES CLUBES EN CUANTO A DIFERENTES ASPECTOS DE SU ORGANIZACIÓN Y RESULTADOS ANUALES EN EL PERÍODO (2018-2019).

Esta última parte del trabajo mostrará la estructura organizativa de los cinco equipos más poderosos del mundo, será estudiada y comparada en cuanto a los diferentes ámbitos o niveles organizativos existentes. No solo el éxito deportivo asegura la supervivencia, una buena organización y gestión proporcionarán al equipo una posición ventajosa que les otorgará un mayor crecimiento tanto en recursos como en capacidades o habilidades para hacer frente a todos sus retos o desafíos

En un principio, los clubes como las diferentes empresas tienden a estructurarse y a organizarse por diferentes motivos los más destacados son: el número de personas

pertenecientes, como es lógico, cuanto mayor sea esta más compleja será la organización y como se divide el trabajo las áreas que se forman al producirse la división.

Se observará como en todas estas estructuras organizativas buscan encontrar estabilidad, también se busca la consecución de definir perfectamente la coordinación e interacción que deben seguir los integrantes de esta y la recogida de todas las relaciones existentes en la organización que pueden ser de carácter formal e informal.

Otra cosa que se analizará posteriormente en este trabajo serán los organigramas de cada uno de los equipos y el cuál nos representará las diferentes partes o elementos por la que está formada la estructura organizativa. Por la densidad del número de personas que trabajan para estas entidades, los organigramas que se representarán a continuación en cada uno de los equipos a analizar serán los puestos más importantes, es decir, el ápice estratégico los directivos encargados en la toma de decisiones. Aunque un organigrama en su totalidad estaría formado por todas estas partes:

- Ápice estratégico (alta dirección) formado por el presidente o director general y directivos superiores que tienen una visión global esta parte se encarga de que la organización cumpla la misión y objetivos previamente establecidos
- Línea media (personal ejecutivo) se encargan de asociar las decisiones estratégicas de la alta dirección con las decisiones operativas de una parte más baja de la estructura es un como un eslabón que enlaza el ápice estratégico con el núcleo de operaciones.
- Núcleo de operaciones (empleados) son operarios que realizan el trabajo básico destinado directamente a la producción del producto o servicio. Son los encargados de producir los resultados esenciales, es decir, mantienen la actividad principal de la empresa.
- Tecnoestructura son analistas encargados del estudio de la adaptación, de cómo evoluciona el entorno, se encargan del control de la estabilización y normalización.
- Staff de apoyo son unidades especializadas ofrecen un servicio ajeno a la actividad principal de la empresa.

Como última parte del análisis se recogerá la cuenta de pérdidas y ganancias de los diferentes equipos seleccionados que nos mostrarán los resultados obtenidos en un período de un año y divididos en las diferentes áreas que tienen o integran a cada club.

Esto permitirá hacer valoraciones de si la organización y gestión ha sido correcta a lo largo del año, aunque el factor principal sea el éxito deportivo y este no sea directamente controlable.

5.1-. CLUBES DE ESPAÑA (REAL MADRID Y BARCELONA)

Estos dos clubes se han consolidado en la cima del fútbol mundial sus éxitos deportivos tanto a nivel nacional alternándose el poder en la Liga Española, como en la Champions League máxima competición continental, hacen que el número de fans se haya disparado y por tanto los ingresos también con ellos.

Pero la importancia del estudio que se va a realizar es la de su organización y gestión porque estas les proporcionan a estos equipos ciertas ventajas competitivas positivas con respecto a los equipos de sus ligas locales y a nivel internacional.

REAL MADRID:



El Real Madrid C.F fue fundado en el año 1902, actualmente cuenta con personalidad jurídica de acuerdo con la legislación vigente, estando adscrito a la Federación Española de Fútbol. Este es una entidad deportiva privada sin ánimo de lucro formada por sus socios con los objetivos de fomento y práctica del deporte que se establecen en sus Estatutos Sociales.

El club de la capital española siguió una estrategia en los primeros años de este siglo que consistió en el desarrollo de nuevos negocios y una mejora de los ya existentes e internacionalizar ambos. Esto conllevó a que se proclamase como club más rico del mundo destronando al Manchester, el pionero en utilizar esta estrategia que todos los clubes copiaron posteriormente. Se ha producido una duplicación en la generación de ingresos en los últimos cuatro años (Deloitte, 2006). La marca Real Madrid con sus programas de merchandising, sponsors y numerosas licencias han supuesto una considerable ventaja competitiva con el resto de clubes, además ha conseguido tener un valor creciente y encontrar una explotación rentable.

El modelo de gestión empresarial novedoso implantado por el presidente ejecutivo Florentino Pérez ha levantado interés tanto en equipos, prensa económica e investigadores en el ámbito de las empresas. Este ha transformado el club de fútbol tradicional en una moderna organización deportivo mediática, el modelo deriva del

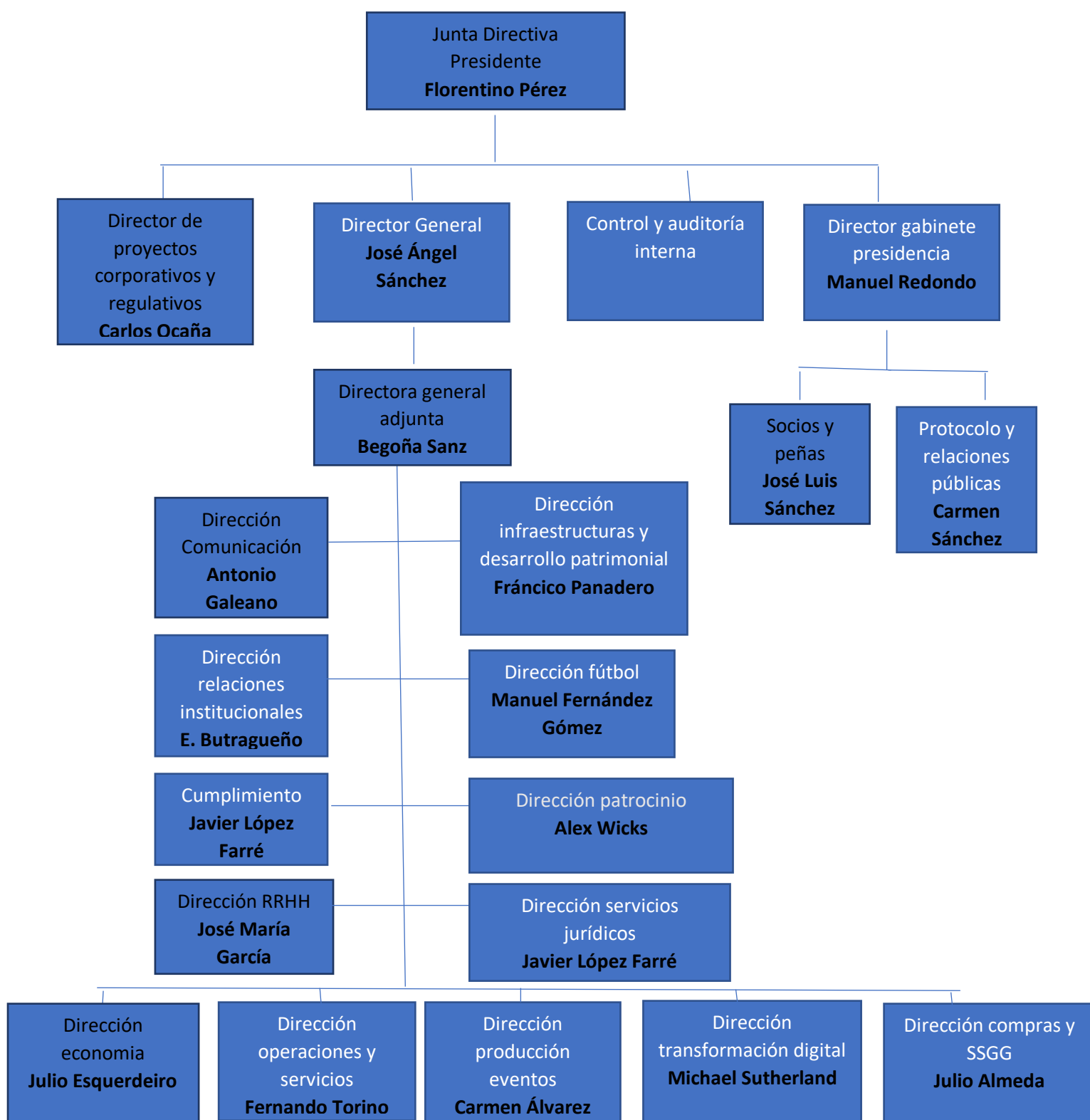
mercado de entretenimiento deportivo desarrollado en norte américa (Dobson, & Goddard, 2001).

Actualmente el número de personas que integran esta organización o empresa es de 868 empleados, destacar que 425 son atletas o dedicados puramente a lo deportivo, es decir, deportistas, entrenadores y sus correspondientes colaboradores. Los 443 restantes pertenecerían a empleados no deportivos.

El objetivo principal de esta organización deportiva es la de ser número uno en Europa, consiguiendo estabilidad económica y ser una institución saneada y rentable. Para conseguir este objetivo se reestructuró la organización interna del club, se produjo una división del trabajo definiendo estrictamente sus diferentes áreas: deportiva, marketing, económica y administrativa además se potencia la imagen de marca para alcanzar una proyección mundial para tener la posibilidad de posicionarla en mercados estratégicos, la recuperación de activos con la realización de su compra que anteriormente fueron vendidos a otras empresas, convertir a los aficionados en clientes efectivos que compren productos asociados o identificativos con el club y por último se consiguió que se desarrollara nuevas líneas de negocio que aumentarán los ingresos.

Aquí se presenta el organigrama del club como ya se referenció al empezar el punto cinco este organigrama contiene principalmente los puestos ocupados por el ápice estratégico, es decir, los cabezas visibles de esta entidad y las personas que se encargan de tomar las directrices. Sería imposible representar las 868 personas que trabajan en la entidad.

Tabla 3. Organigrama Real Madrid C.F



Fuente: Elaboración propia.

Ahora se pasará a analizar sus resultados en el último periodo, el año (2018-2019) observando su gran magnitud derivados de la buena gestión y organización comentada anteriormente.

Tabla 4. Cuenta de pérdidas y ganancias Real Madrid C.F

En miles de €.	2018-2019	2017-2018
Importe neto de la cifra de negocios	755.128	748.042
Ingresos de socios y estadios	173.372	174.226
Ingresos de amistosos y competiciones	113.593	100.200
Ingresos de retransmisión	172.991	178.413
Ingresos de marketing	295.172	295.203
Trabajos realizados por la empresa para su activo	1.474	-
Aprovisionamientos	(24.305)	(27.088)
Otros ingresos de explotación	473	1.704
Gasto de personal deportivo y no deportivo	(394.221)	(430.751)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones en operaciones comerciales	(523)	374
Otros gastos de gestión corriente	(214.041)	(200.469)
Amortización del inmovilizado	(122.061)	(102.415)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero	192	192
Deterioro y pérdidas	(46.378)	626
Resultado por enajenaciones y otras	98.548	53.583
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	54.286	44.798
Ingresos financieros	795	1.004
Gastos financieros	(1.599)	(2.819)
RESULTADO FINANCIERO	(804)	(1.815)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	53.482	42.983
Impuesto sobre beneficios	(15.088)	(11.809)
RESULTADO DEL EJERCICIO	38.394	31.174

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019)

Los ingresos generados por el pago de socios de su abono y entradas vendidas para el acceso al estadio son de 173.372.000€ una cantidad que registra un ligero descenso con respecto al anterior ejercicio, que seguramente se habrá originado por un bajón en

lo deportivo del club en este año, en comparación con los últimos cinco años donde el equipo venía de conseguir el máximo éxito a nivel continental.

Los ingresos por amistosos y competiciones son de 113.593.000€ se produce un crecimiento con respecto al anterior periodo y viene marcado por un mayor ingreso en las giras veraniegas que realiza el club por diferentes continentes, debido a que el dinero recibido por competiciones fue menor por el menor éxito deportivo ya comentado antes.

Los ingresos de retransmisión y de marketing son de 172.991.000 € millones de euros y 295.172.000 € respectivamente se observa igualdad con el anterior periodo en ambos casos. En un resumen los ingresos se han incrementado en un 6% con respecto a 2018 y el club tiene una media de crecimiento de un 10,5% en los últimos 15 años.

Los principales gastos como son los de aprovisionamiento, de personal deportivo y no deportivo y los financieros han disminuido lo que ha supuesto que el resultado del ejercicio haya mejorado en unos 7 millones de euros aproximadamente. Se puede observar que la gestión realizada por este club cumple con las expectativas incluso las supera un año más, esto le otorgará cierto poder en lo deportivo y marcará otro año más diferencias en todo el mundo.

F.C. BARCELONA:



Este club fue fundado en el año 1899, su actividad principal es el fútbol, pero también cuenta con otras cuatro secciones como son el fútbol sala, hockey sobre patines, baloncesto y balonmano. Es un club de socios o asociación privada sin ánimo de lucro tiene personalidad jurídica propia. Cuenta con más de 175.000 socios y es de los pocos clubs españoles que no ha pasado a ser una sociedad anónima deportiva por lo tanto le hace característico y distintivo. Le otorga cierta desventaja económica en su rivalidad con los grandes clubs de Europa, pero a favor juega una mayor transparencia debido a la mayor participación social en la toma de decisiones.

Actualmente el club viene de pasar su etapa más laureada, esta se inició con la entrada en la directiva de Joan Laporta como presidente y con la apuesta por un entrenador iniciando sus pasos como fue Josep Guardiola. Las claves de este éxito comienzan con la acentuación de los esfuerzos del club en tres pilares fundamentales:

(Soriano, 2009) afirmó que estos pilares fundamentales eran la presencia internacional o mundial de la entidad, el estilo de juego y la formalización en la gestión.

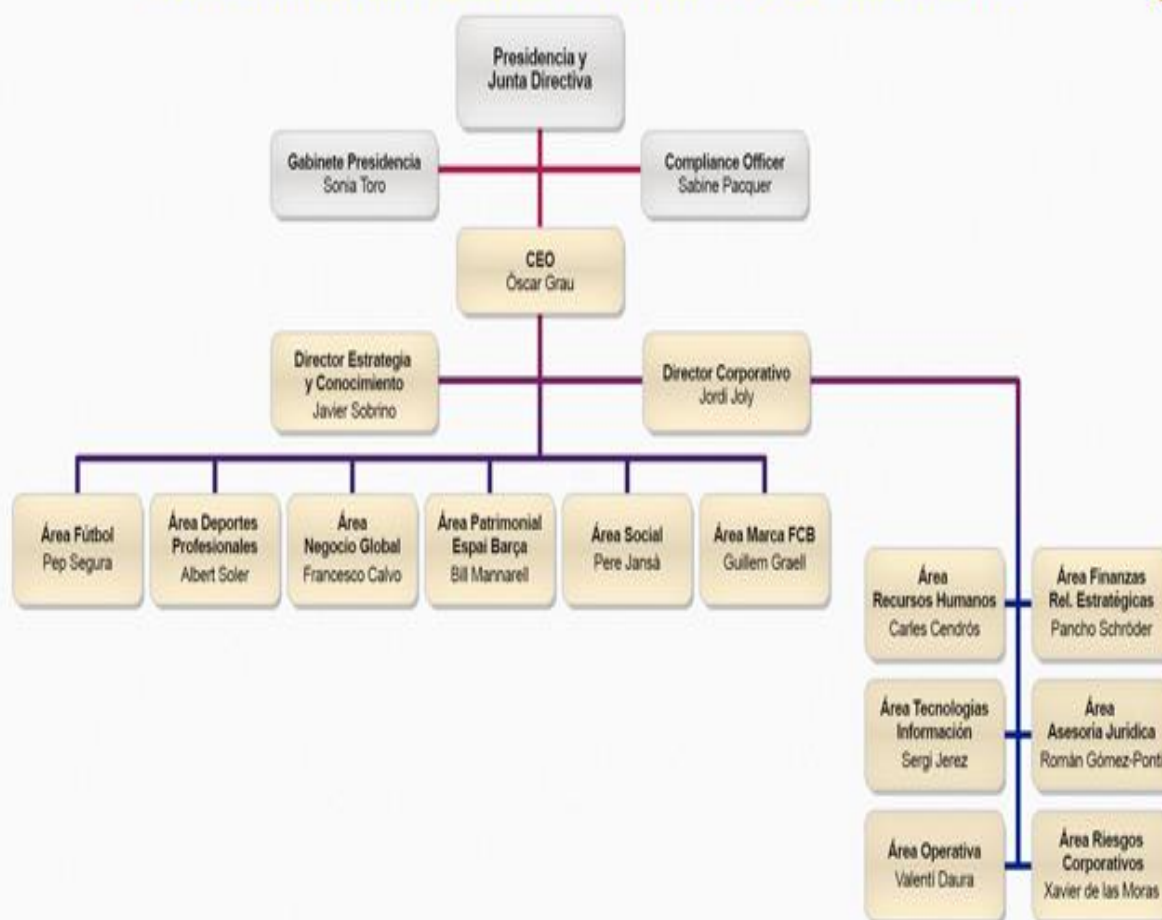
Se cumplen los criterios que tiende a los clubes a organizarse y estructurarse y estos son los siguientes: En el año 2019 el número de personas que trabajan en la entidad asciende a 1049 empleados, de los que 477 serían personal administrativo y los restantes 572 dedicados a su actividad principal el deporte. Es el club que cuenta con más empleados en España tanto en lo deportivo como en lo administrativo se debe al mayor número de secciones con las que cuenta.

La división del trabajo se observará a continuación en el organigrama y se especificarán las áreas existentes. Primeramente, a la cabeza de mando en la gestión y organización estará la junta directiva dirigida por el presidente el SR. Bartomeu con sus respectivos directivos. Además, esta se apoyará en unos órganos de gestión muy válidos para el correcto funcionamiento de la entidad.

Las áreas de trabajo existentes son las siguientes: deportes profesionales, negocio global, patrimonial, social, marca FCB, recursos humanos, finanzas y relaciones estratégicas, tecnologías e información, asesoría jurídica, operativa y por último área de riesgos corporativos. Todas ellas tienen una persona al mando o dirigiéndolas que aseguran el buen funcionamiento y que no se interpongan los intereses.

Tabla 5. Organigrama ejecutivo F.C Barcelona

ORGANIGRAMA EJECUTIVO DEL FC BARCELONA



Fuente: Fútbol Club Barcelona (2019)

Este sería el organigrama general del F.C Barcelona a modo de resumen y diferenciando bien las diferentes áreas en la que divide su trabajo, no se incluyen todas las secciones o deportes en los que esta entidad compite debido a su elevado número sería imposible de plasmarlo en una imagen.

Tabla 6. Cuenta de pérdidas y ganancias del F.C Barcelona

Miles de €. (Primer equipo)	2018-2019	2017-2018
Importe neto de la cifra de negocios	668.332	654.857
Ingresos por competiciones	108.094	106.569
Ingresos por abonados y socios	42.884	41.808
Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos	262.004	258.625
Ingresos por comercialización y publicidad	255.350	247.854
Trabajos realizados por la empresa para su activo	-	-
Aprovisionamiento	(3.476)	(3.584)

Consumo de material deportivo	(1.211)	(1.322)
Otros consumos y gastos externos	(2.265)	(2.262)
Deterioro de mercaderías materias primas y otros aprv	-	-
Otros ingresos de explotación	10.500	9.499
Ingresos de explotación y otros de gestión corriente	10.500	9.499
Subvenciones explotación incorporadas al Resultado del ejercicio	-	-
Gastos de personal	(394.709)	(391.374)
Sueldos y salarios de plantillas deportivas	(391.681)	(387.584)
Sueldos y salarios y asimilados	(2.105)	(2.846)
Cargas sociales	(867)	(864)
Provisiones	(56)	(79)
Otros gastos de explotación	(113.835)	(106.257)
Servicios exteriores	(68.011)	(63.770)
Tributos	(3.607)	(3.708)
Pérdidas de deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-	-
Desplazamientos	(3.713)	(3.989)
Gasto de adquisición de jugadores	-	-
Otros gastos de gestión corriente	(38.504)	(34.790)
Amortización del inmovilizado	(130.414)	(135.985)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	70	70
Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	100.892	78.539
Deterioro y pérdidas	-	2500
Perdidas por deterioro Inmovilizado Intangible deportivo	(42.258)	(31.190)
Reversión deterioro Inmovilizado intangible deportivo	42.258	33690
Resultado por enajenaciones y otras	100.892	76.039
Pérdidas Inmovilizado Intangible deportivo	(2.833)	(25)
Beneficios inmovilizado Intangible deportivo	103.725	76.064
Dotaciones de provisiones y otros gastos excepcionales	-	-
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	137.360	105.764

Ingresos financieros	1.124	612
De valores negociables y otros instrumentos financieros	1.124	-
De terceros	1.124	612
Gastos financieros	(597)	(623)
Por deudas con terceros	(597)	(623)
Diferencias de cambio	-	-
Diferencias positivas de cambio	-	-
Diferencias negativas de cambio	-	-
RESULTADO FINANCIERO	527	11
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	137.887	105.753
Impuesto sobre beneficios	-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	137.887	105.753

Fuente: Fútbol Club Barcelona (2019)

Los ingresos generados por el pago de socios de sus abonos, entradas vendidas para el acceso al estadio es de 42.884.000 € y también el dinero obtenido por la participación en las competiciones y amistosos suma un montante de 108.094.000 €. Los ingresos por retransmisiones y derechos televisivos fueron de 262.004.000 € y los ingresos por comercialización y publicidad 255.350.000 €. Los valores son muy aceptables y superan los del año 2017 marcando un gran crecimiento para el club en los últimos años.

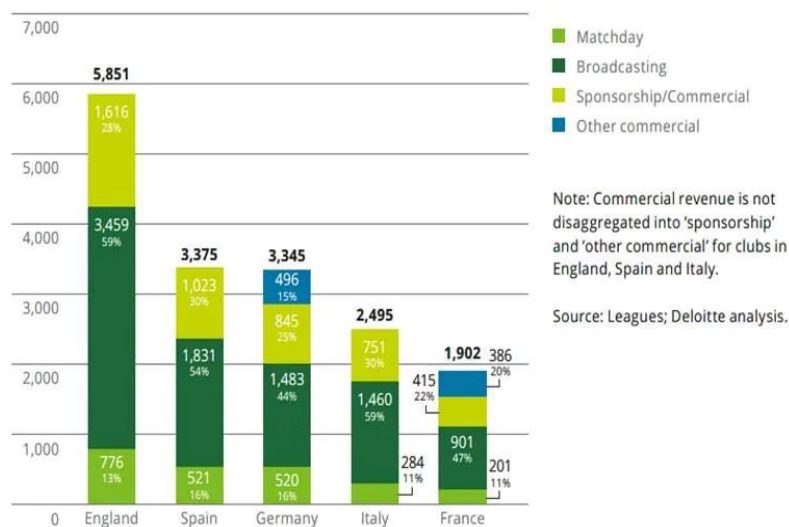
En cuanto a los gastos, los de aprovisionamiento ascienden a un total de 3.476.000 € los sueldos y salarios de personal deportivo 391.681.000€ es aquí donde el club tiene un problema puesto que la cifra es muy elevada y se debe al éxito deportivo y la necesidad de retener a sus estrellas puede causar un problema para el club. Los sueldos y salario de personal no deportivo suman 35.520.000 € una cifra similar al resto de equipos.

El resultado de explotación sería de 137.360.000€, el resultado financiero de 527.000€, el resultado antes de impuestos y el resultado del ejercicio coinciden y es de 137.887.000€. Por último, el primer equipo ha incrementado en 22.000.000 aproximados con respecto al período 2018-2019 por lo que ha sido un buen año para la entidad. Los datos ofrecidos son solo de la sección del primer equipo de fútbol en el total de sus secciones no genera unos resultados tan óptimos y el resultado del ejercicio se equipará al de los demás equipos que se estudiarán.

5.2-. INGLATERRA (MANCHESTER UNITED).

Sorprende como Inglaterra, es decir, La Premier League y los diferentes clubes que la integran tienen una superioridad tan abismal en los ingresos anuales al final de cada año. Se mostrará a continuación con dos imágenes esta superioridad mencionada, mediante un gráfico se podrá ver la diferencia de la Premier League con el resto de las cuatro grandes ligas europeas año 2018-2019 y también con una lista enumerando los veinte equipos que más ingresan al final del año 2015-2016. Se podrá observar como 10 de ellos son ingleses.

Gráfico 3. Ingresos de las cinco grandes ligas europeas.



Fuente: Deloitte análisis (2019)

En el gráfico 3 se observa como la diferencia en los ingresos entre las cinco ligas europeas es muy grande, La Premier League casi duplica a su perseguidora que es La Liga Española. Se explicará de donde viene esta diferencia a continuación. También se observa en el gráfico cómo están divididos estos ingresos y vienen a ser en Matchday, Broadcasting, Sponsorship/Comercial y Other comercial. Traducido al español esto sería día de partidos incluyendo entradas a partidos, visitas a museos alquileres de cualquier espacio perteneciente a la entidad, retransmisiones o derechos televisivos, patrocinios comerciales o patrocinadores y publicidad.

Gráfico 4. Lista de los 20 clubes que más ingresan en la temporada 15-16, 16-17

2016/17 Revenue (€m)

1	↔	0	Manchester United	676.3
2	↑	1	Real Madrid	674.6
3	↓	(1)	FC Barcelona	648.3
4	↔	0	Bayern Munich	587.8
5	↔	0	Manchester City	527.7
6	↑	1	Arsenal	487.6
7	↓	(1)	Paris Saint-Germain	486.2
8	↔	0	Chelsea	428
9	↔	0	Liverpool	424.2
10	↔	0	Juventus	405.7
11	↑	1	Tottenham Hotspur	355.6
12	↓	(1)	Borussia Dortmund	332.6
13	↔	0	Atlético de Madrid	272.5
14	↑	6	Leicester City	271.1
15	↑	4	Internazionale	262.1
16	↓	(2)	Schalke 04	230.2
17	↑	1	West Ham United	213.3
18	n/a	new	Southampton	212.1
19	n/a	new	Napoli	200.7
20	n/a	new	Everton	199.2

2015/16 Revenue (€m)

1	↑	2	Manchester United	689
2	↔	0	FC Barcelona	620.2
3	↓	(2)	Real Madrid	620.1
4	↑	1	Bayern Munich	592
5	↑	1	Manchester City	524.9
6	↓	(2)	Paris Saint-Germain	520.9
7	↔	0	Arsenal	468.5
8	↔	0	Chelsea	447.4
9	↔	0	Liverpool	403.8
10	↔	0	Juventus	338.9
11	↔	0	Borussia Dortmund	283.9
12	↔	0	Tottenham Hotspur	279.7
13	↑	3	Atlético de Madrid	228.6
14	↓	(1)	Schalke 04	224.5
15	↔	0	AS Roma	218.2
16	↓	(2)	AC Milan	214.6
17	↑	1	FC Zenit Saint Petersburg	196.5
18	n/a	new	West Ham United	192.3
19	↑	1	Internazionale	179.2
20	n/a	new	Leicester City	172.1

Fuente: Deloitte análisis (2018)

En el gráfico 4 se puede ver y destacar como en esta tabla de veinte equipos europeos con mayor número de ingresos, diez equipos pertenecen a La Premier League muchos de ellos son equipos de mitad de tabla de la liga inglesa y superan en un 90% a los clubes de las demás ligas, quitando los 5 o 6 gigantes del fútbol europeo sin contar el inglés como son Real Madrid C.F, F.C Barcelona, Bayer de Múnich, Juventus, Paris Saint-Germain.

Inglaterra es hoy en día la gran potencia en el fútbol y esto se debe principalmente a los derechos televisivos o ingresos que reciben por sus retransmisiones. La pregunta es el porqué de estos mayores ingresos. No tienen un porque a modo definitivo, pero son muchas las explicaciones que pueden llevar a ello, por ejemplo:

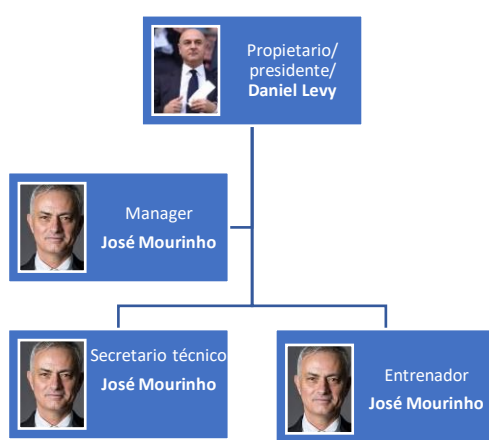
La asistencia media de espectadores a los estadios es más elevada que en el resto de las ligas europeas hace que para la retransmisión esto sea mucho más atractivo. La

igualdad de su campeonato donde no hay un claro dominador y cualquier equipo puede ganar al otro también se considera un activo importante para el interés en la retransmisión, a modo contrario en Italia la Juventus lleva nueve campeonatos domésticos ganados seguidos mostrando una superioridad abismal, igualmente ocurre en Alemania con el F.C Bayer, en Francia con Paris Sant-Germain o en España con F.C Barcelona y Real Madrid F.C.

Otra explicación puede ser los 68 millones de habitantes que tiene el Reino Unido incluyendo la isla de Irlanda y su mayor afición a los deportes en general, hace que estos estén dispuestos a pagar una elevada cuota mensual por ver a su equipo a través de la televisión de pago. Para demostrar con datos esta superioridad SKY (operador británico más poderoso) cuenta con 12,7 millones de clientes mientras que en España y contando todos los operadores no superan los 6,1 millones.

Esta serie de ventajas que Inglaterra tiene con respecto a las demás ligas hacen que se disparen sus ingresos y exista una cierta superioridad en sus gestiones, no tanto en lo futbolístico en cuanto a éxitos donde estas diferencias apenas se notan. Otra de las cosas llamativas que diferencian al fútbol inglés del resto es su peculiar organización deportiva, es una forma pionera donde el reconocido manager o entrenador alberga un gran poder ocupando varios puestos en el organigrama que hacen que no se produzca un conflicto de intereses no deseados, por encima de esta figura solo estarían los dueños del club o presidente y el consejo rector, es decir, la figura del entrenador coge mucha fuerza y poder.

Tabla 7. Ejemplo de organización en la estructura deportiva del Tottenham.



Fuente: Elaboración propia

Ahora se continuará con el análisis de los dos clubes citados anteriormente por parte de Inglaterra Manchester United y Liverpool.

MANCHESTER UNITED:



El MU es un equipo de fútbol originario de la ciudad de Manchester, juega sus partidos en el estadio de Old Trafford y fue fundado el 5 de marzo de 1978. Este cuenta con un envidioso palmares con 20 títulos de Premier League su campeonato doméstico, 12 FA Cup, 5 EFL Cup y también cuenta con dos victorias en la segunda división inglesa con los que consumaron su vuelta a la elite de Inglaterra. En Europa cuenta con 3 Champions League, 1 supercopa de Europa, la recopa, un mundial de clubes y una intercontinental.

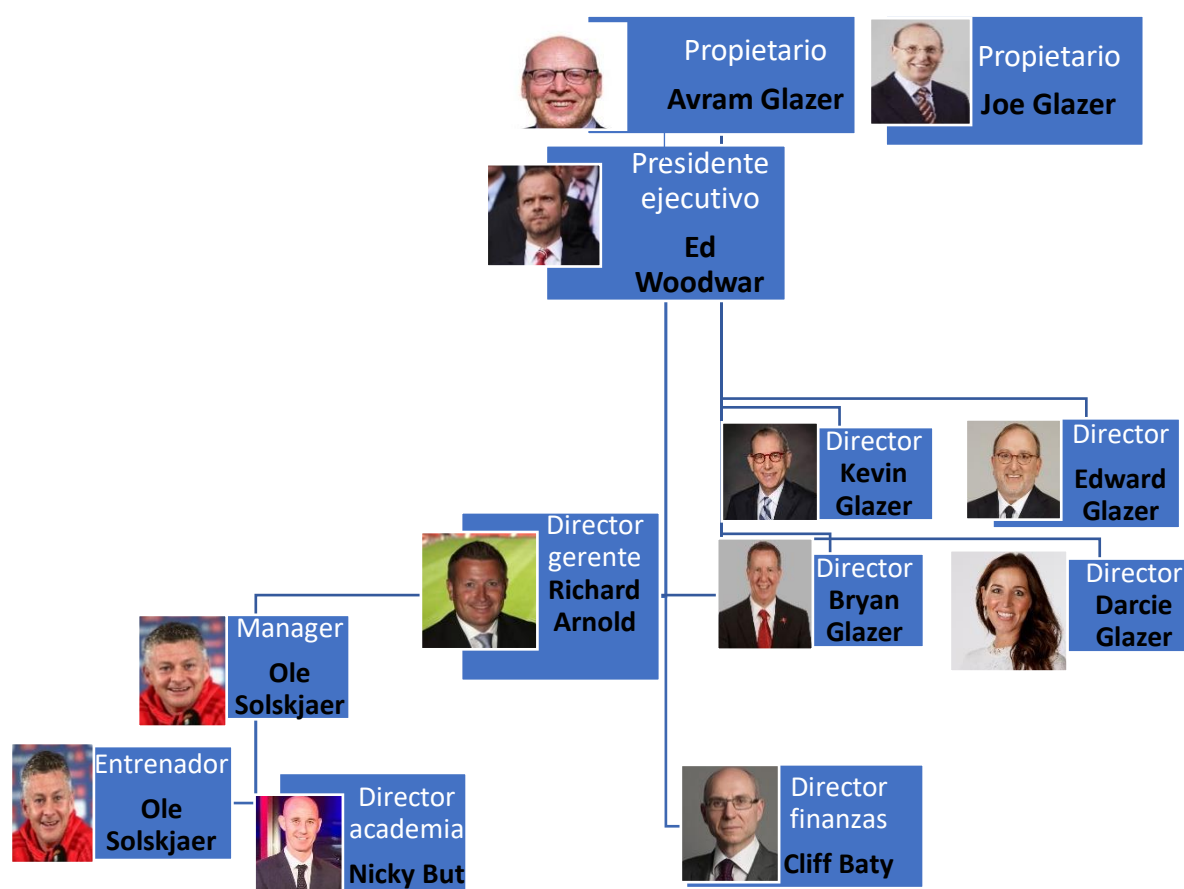
El club es propiedad de la familia Glazer por lo que los 6 hermanos que la confrontan ocuparán la mayor parte de la estructura organizativa que se verá a continuación en el organigrama.

A modo de comparación como se ha hecho con los anteriores clubes se analizará el número de personas que trabajan dentro de la organización y se observa como el Manchester United cuenta con 631 trabajadores, de los que 387 son personal deportivo y el resto personal administrativo que serían 244.

La división del trabajo además de ser un poco novedosa en lo deportivo porque el entrenador ha cogido mayor relevancia. También en cuanto a su organización se observa como la familia Glazer delega el poder en el presidente ejecutivo Ed Woodward, y las áreas de la entidad están dirigidas por los 6 hermanos Glazer que tienen en propiedad el club, pero estas a su vez no están perfectamente definidas y no se puede ver quién es el responsable de cada una de ellas. Estos acontecimientos están lastrando últimamente los éxitos deportivos de la entidad y cada vez los aficionados están más en contra de la familia propietaria puesto que ven el club como un negocio.

El área económica está dirigida por Cliff Baty este fue nombrado en el año 2016 y es responsable de administrar toda la información financiera y llevar el control financiero de la misma, a sus 48 años es una persona con una gran trayectoria en el mundo de las finanzas.

Tabla 8. Organigrama Manchester United



Fuente: Elaboración propia

Ahora una vez que se ha representado el organigrama del club se pasa al estudio de los resultados obtenidos por el equipo inglés donde nos mostrará el buen hacer o no de su gestión y organización que en los últimos años es convulsa y cuestionada.

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias M.U

En miles de €	2018-2019	2017-2018
Importe neto cifra negocios	627,122	589,758
Ingresos comerciales	275.093	275,835
Ingresos por retransmisiones	241.210	204,137
Ingresos día de partido	110.819	109,786
Gastos de explotación - antes de partidas excepcionales	(583,337)	(562,089)
Gastos personal deportivo y no deportivo (empleados)	(332.356)	(295,935)

Otros gastos de explotación	(108.977)	(117,019)
Depreciación y deterioro	(12.850)	(10,755)
Amortización	(129.154)	(138,380)
Gastos operativos - partidas excepcionales	(19.599)	(1,917)
Gastos totales de operación	(602.936)	(564,006)
Beneficio operativo antes del (beneficio) o (pérdida) en la eliminación de activos intangibles	24.186	25,752
(Beneficio) o (pérdida) en la enajenación de activos intangibles	25.799	18,119
Beneficio operativo	49.985	43,871
Costes financieros	(25.470)	(24,233)
Ingresos financieros	2.961	6,195
RESULTADO FINANCIERO	(22.509)	(18,038)
Beneficio o pérdida antes de la renta	27.476	25,833
Impuesto sobre la renta (gasto) o (crédito)	(8.595)	(63,462)
RESULTADO DEL EJERCICIO	18.881	(37,629)

Fuente: Manchester United Fútbol Club (2019)

Los ingresos obtenidos por el club en el año 2019 ascienden a 627.122.000€ que se desglosaran de la siguiente forma: 275.093.000€ provienen de ingresos comerciales, 241.210.000€ ingresos por derechos televisivos y 110.819.000 en día de partido. Destacar el gran aumento de los ingresos producido en los últimos 5 años puesto que se ha pasado aproximadamente de 400.000.000€ a 650.000.000€.

Los gastos totales ascienden 602.936.000€ y se componen de: la suma de sueldos y salarios tanto de personal deportivo como el administrativo, además de otros gastos de explotación necesarios para practicar la actividad, también se suman los deterioros y las amortizaciones producidas en el año.

El beneficio operativo o EBITDA, es decir, resultado antes de impuestos, intereses, tasas fiscales, amortización y deterioros es de 49.985.000€. El resultado financiero supone un coste para la entidad de -22.509.000€ y la resta de los dos valores anteriores ofrece un montante de 27.476.000€ restándole el impuesto de la renta 8.595.000€ nos da el resultado del ejercicio donde el club cierra el año con unos beneficios de 18.881.000€. El resultado del año es bastante positivo ya que en 2018 el club venia de

obtener pérdidas por -37.629.000€ debido al gran desembolso en fichajes que realizó ese año.

5.3-. RESTO DE EUROPA (F.C. BAYERN DE MÚNICH Y JUVENTUS F.C.)

Con el resto de Europa terminaremos analizando dos equipos, uno de Alemania como es el F.C Bayer y la Juventus de Turín Italia. Con estos dos clubes se habrá analizado los 5 equipos actualmente con mayor potencial económico, con mejores métodos de organización y gestión y esto es lo que les permite alcanzar el mayor éxito deportivo tanto en sus países, como sucediéndose en las diferentes competiciones europeas. Las ligas domesticas Bundesliga (Alemania) y Serie A (Italia) son consideradas de menor competencia que las dos citadas anteriormente.

F.C. BAYER MUNICH:



Mia san mia

El F.C Bayer de Múnich es un club alemán originario de la ciudad de Múnich Alemania. Fue fundado en el año 1900, este equipo disputa sus partidos en el Allianz Arena. El club está dirigido por la organización filial FC Bayern München AG una compañía en la que sus acciones no cotizan en público, es decir, *Mia san mia* está en mano de los socios. El club está en poder de los socios con un 75 % del capital mientras que el 25% restante se reparte entre las marcas Audi, Allianz y Adidas que son también sus grandes y principales patrocinadores y cuenta cada uno con un porcentaje del 8,33% del capital del club.

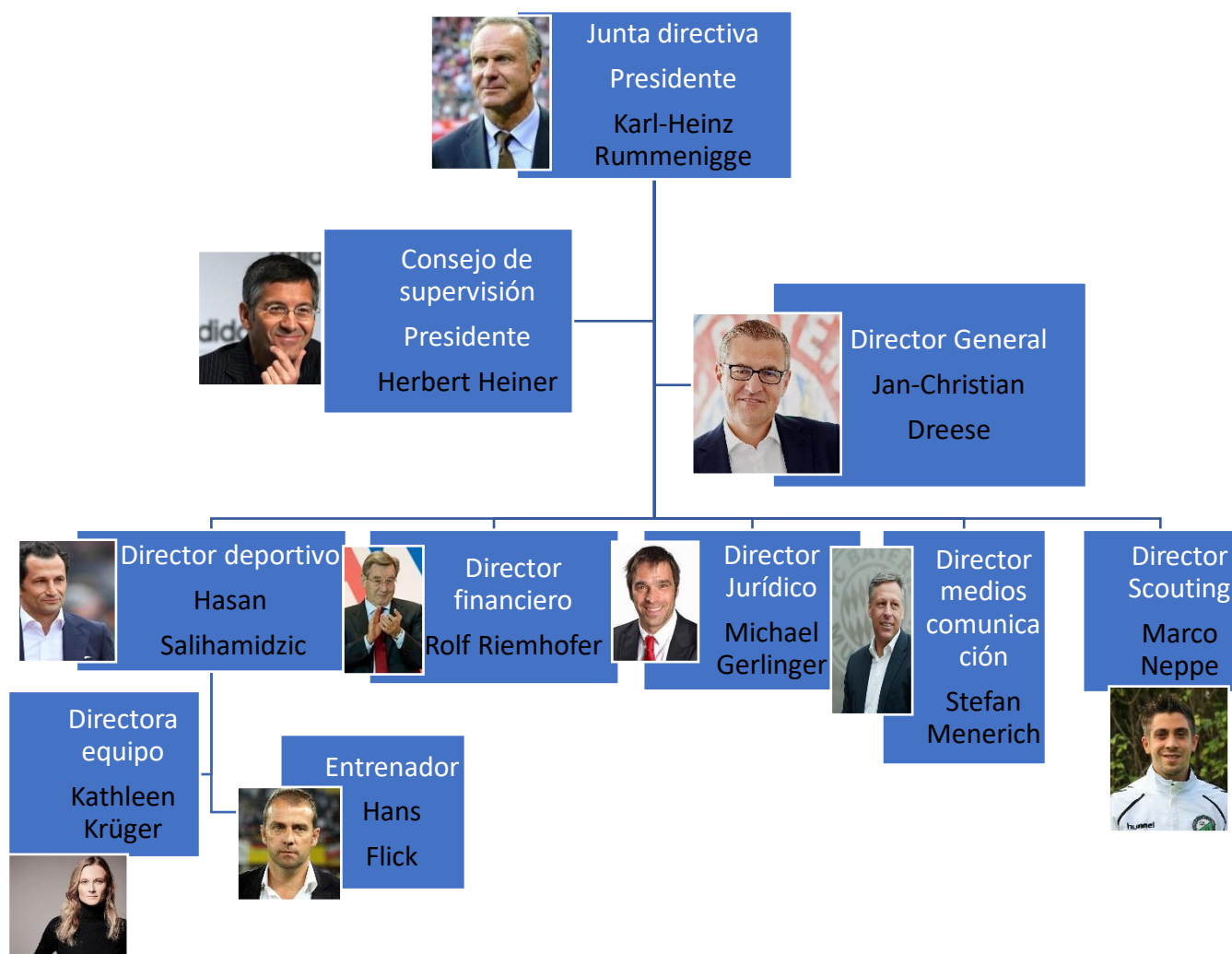
El palmarés del equipo alemán es bastante exitoso cuenta con 30 campeonatos domésticos, 20 copas alemanas, 8 supercopas alemanas, 6 copas de la liga eso en cuanto a las competiciones de su país. En Europa cuenta con 6 Champions League, 2 mundialitos de clubes, 2 supercopas de Europa y 2 copas intercontinentales.

En cuanto a su organización es un club parecido al F.C Barcelona porque cuenta con numerosas secciones en casi todos los deportes, pero el trabajo se centrará en la de fútbol. El número de personas que trabajan en el F.C Bayer es de 777 personas, la mayoría de los puestos más relevantes de la estructura organizativa son antiguos futbolistas del club, se pueden apreciar a estos, tanto en la dirección deportiva, como en los órganos gestores o en la presidencia. Estas personas tienen una fuerte vinculación

con el club como con el futbol en general y no consideran solo la gestión de la entidad como un negocio.

En cuanto a la división del trabajo del club alemán está encabezada por una junta directiva o una filial que recibe el nombre F.C Bayer Múnich AG, estas iniciales AG significan sociedad anónima en alemán y está presidida por Karl-Heinz Rummenigge este a su vez se rodea de viejos ex futbolistas que lo asesoran en la gestión. En el organigrama la filial va seguida de un consejo de supervisión compuesto por cabezas conocidas de negocios como son el presidente de Adidas, Audi y Allianz que comprueban y ratifican todas las decisiones y las aprueban para el correcto funcionamiento de la organización. Tras estos un director general Jan- Christian Dreese encargado de supervisión y correcto funcionamiento de todas las áreas. Las áreas deportivas, económica, administrativa y de comunicación están dirigidas por Hasan Salihamidzic, Rolf Riemhofer, Michael Gerlinger, Stefan Menerich respectivamente estos directivos confrontarían el ápice estratégico del club. Este es el Organigrama del club temporada 2018-2019

Tabla 10. Organigrama F.C Bayer de Múnich



Fuente: Elaboración propia.

Una vez visto el organigrama continuaremos con el análisis de su cuenta de pérdidas y ganancias que indicará si el resultado de la división de su estructura organizativa y la serie de decisiones y estrategias tomadas por cada una de las áreas que integran la organización llegan a los objetivos marcados por el club. Esto reflejará unos buenos resultados económicos, es decir, que el resultado del ejercicio o tras el fin del período sea positivo generando beneficios para la entidad y lo más importante de todo que aseguren los éxitos deportivos que son el motor de todos los clubes.

El equipo bávaro se está consolidando en los últimos años como uno de los referentes tanto en lo económico como en lo deportivo, su potencial se está disparando y prueba de ello se podrá ver a continuación en su cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias F.C Bayer de Múnich

En miles de €	2018-2019	2017-2018
Importe neto cifra de negocios	660.1	629.2
Ingresos por retransmisión	211.2	176.7
Ingresos comerciales y patrocinios	356.5	348.7
Ingresos día de partido	92.4	103.8
Salarios	(336.2)	(302.5)
Otros gastos	(268.1)	(218.5)
Gastos	(604.3)	(521)
EBITDA	55.8	108.2
Amortización de jugadores	(48.4)	(68.9)
Depreciación F.C Bayer Múnich	(6.4)	(6.8)
Depreciación Allianz Arena	(21)	(18.4)
Gastos que no son del flujo de efectivo	(75.8)	(94.1)
BENEFICIO OPERATIVO	(20)	14.1
Beneficio de las ventas de jugadores	90.3	28.2
RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	70.3	42.3
Ingresos financieros netos	5	3.9
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	75.3	46.2
Crédito tributario o cargo tributario	(22.8)	(16.7)
RESULTADO DEL EJERCICIO	52.5	29.5
Ingresos por cuenta Bayer Múnich	750.4	657.4
Menos venta de jugadores	(90.3)	(28.2)
RESULTADO DEL TOTAL DE INGRESOS	660.1	629.2

Fuente: Fútbol Club Bayer de Múnich (2019)

El volumen de negocios o ingresos obtenidos por el gigante alemán es de 660.100.000€ que se segregan de la siguiente forma: en primer lugar, los ingresos obtenidos por los derechos televisivos o retransmisiones son de 211.000.000€, los ingresos comerciales y patrocinios 356.500.000€ destaca esta cifra con respecto a los demás equipos porque es bastante superior está encuentra su explicación en que las tres grandes marcas Adidas, Audi y Allianz que cuenta con propiedad del club ofrecen grandes contratos publicitarios y por último 92.400.000 € esta cifra es menor a los

demás clubes y se produce porque el precio de las entradas es menor que en las demás ligas.

Los gastos soportados por el club bávaro son de 604.300.000€ que provienen de los sueldos y salarios 336.200.000€ y 268.100.000€ de otros gastos necesarios para el desarrollo de la actividad.

El EBITDA es de 55.800.000 € este resultado es antes de intereses, impuestos, amortización y deterioro. Tras la realización de la amortización y deterioros y otros gastos no contabilizados en el flujo efectivo obtendríamos el beneficio operativo este tendría un valor de - 20.000.000 € que tras la suma de la venta de jugadores que es de 90 millones aproximadamente da un Resultado antes de intereses e impuestos de 70.300.000€.

El club recibe el ingreso de 5 millones por el adelanto en los pagos de la obra del estadio del Allianz Arena, esto se considera un ingreso financiero que hace que el resultado antes de impuestos sea de 75.000.000€

Para cerrar el ejercicio la organización hace frente al respectivo cargo tributario que debe pagar según la legislación vigente de su país y que asciende a -22.800.000€, finalmente tras restar los cargos tributarios el Resultado del ejercicio es de 52.500.000€ por lo tanto el club acaba el año con un gran beneficio, esto es consecuencia al gran trabajo que realiza la institución en su totalidad, además supera casi en el doble el resultado obtenido en el anterior período año 2018.

JUVENTUS:



La Juventus Fútbol Club es un equipo de fútbol italiano de la ciudad de Turín. Se fundó en el año 1897 y desde el 1923 está en poder de la familia Agnelli. El club juega sus partidos en el Allianz Stadium.

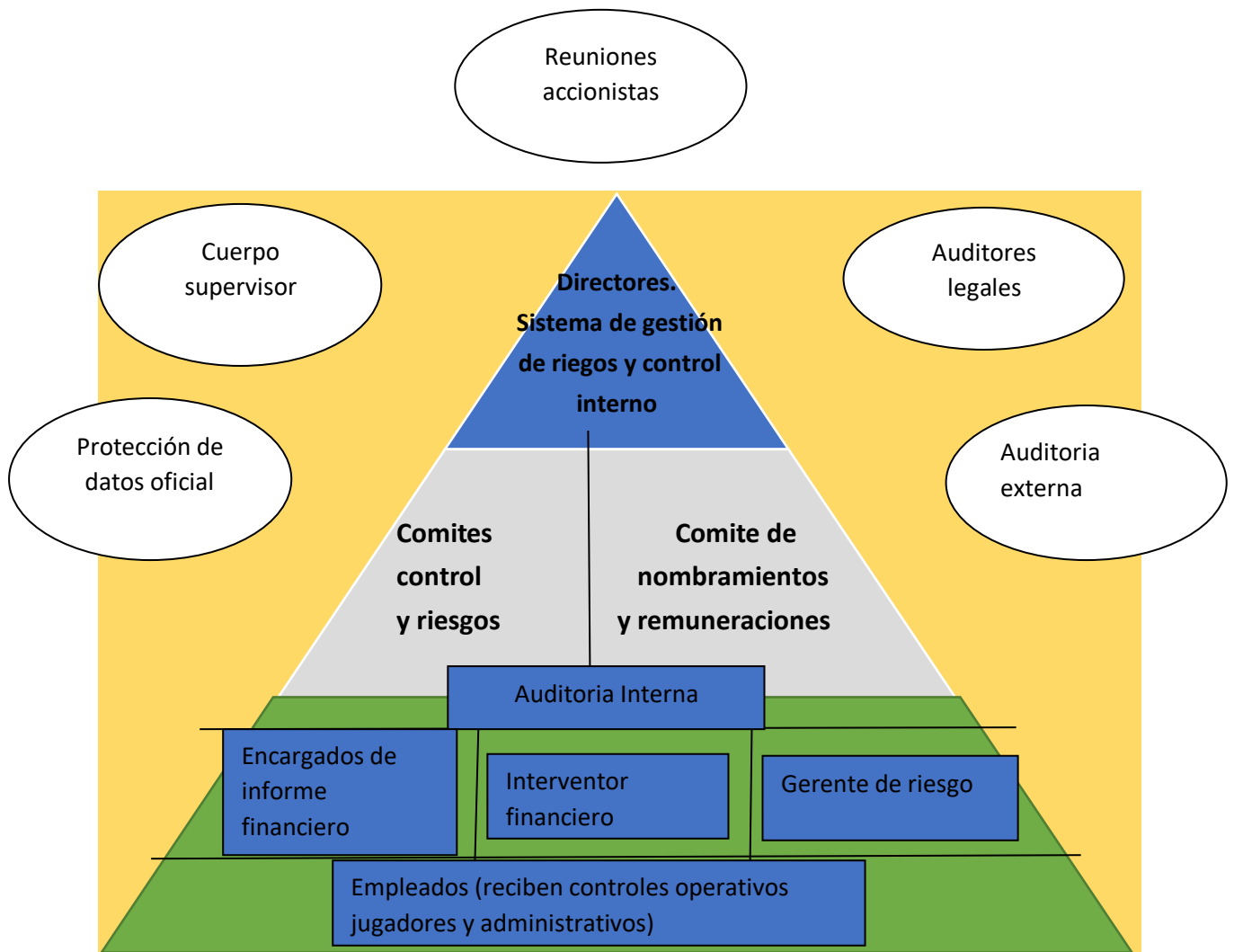
Es el club más laureado de Italia y de los más destacados del mundo, en su palmarés cuenta con 36 ligas, 13 copas y 9 supercopas a nivel doméstico. Mientras que en Europa cuenta con 13 títulos destacando sus 2 Champions League.

El número de personas que trabajan para la entidad es de 742, este número de empleados diferencia entre personal deportivo y administrativo. El personal administrativo además los diferentes directores y gerentes forma un equipo de 300

personas y trabajan en Continassa una sede construida y recientemente inaugurada en el año 2017.

La división del trabajo será representada con una pirámide en la que se diferencian los diferentes empleos que ocupan las personas que trabajan para la Juventus F.C y algunos servicios que el club contrata a empresas exteriores.

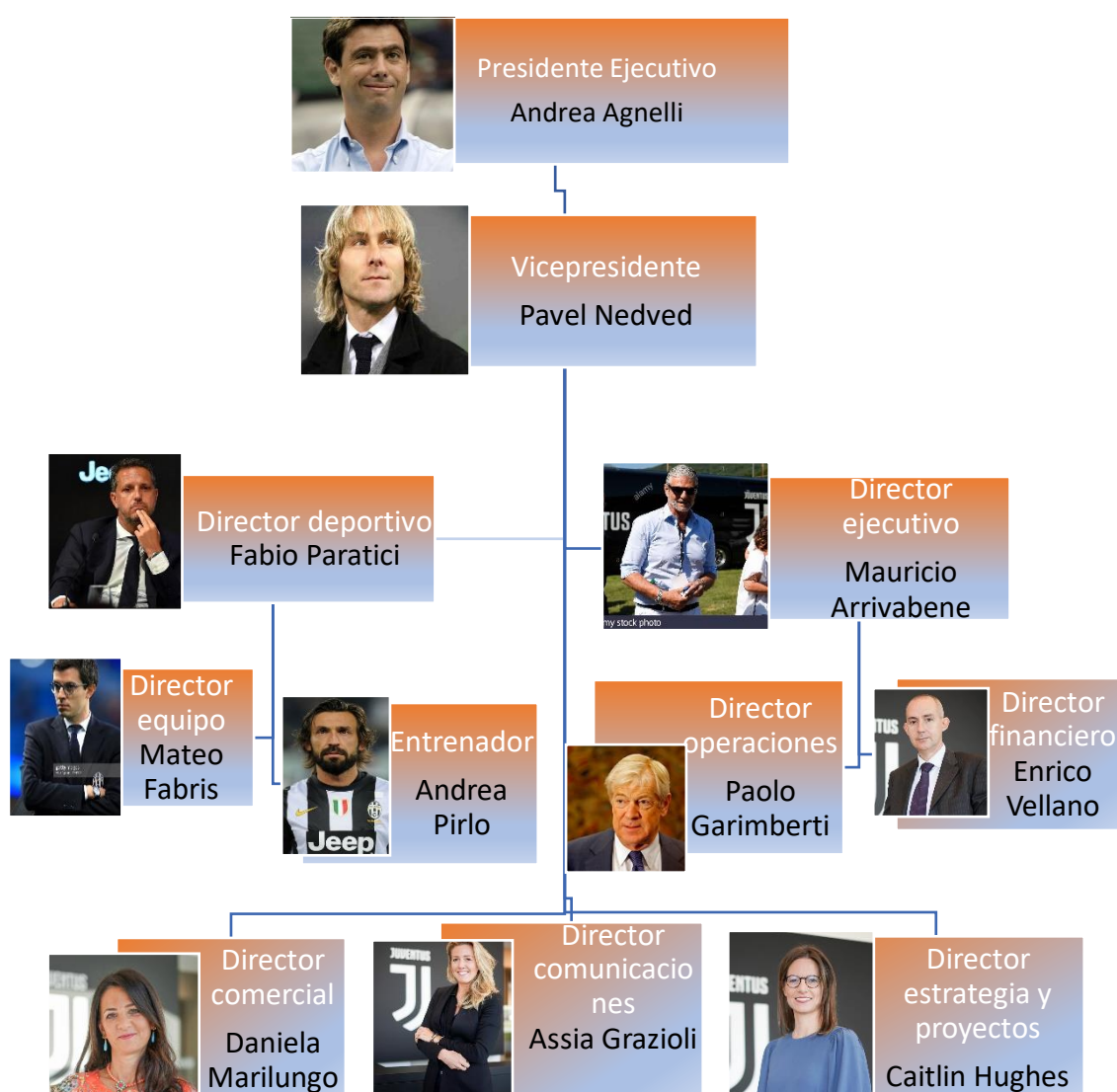
Gráfico 5. División del trabajo Juventus F.C



Fuente: Juventus Fútbol Club (2020)

El gráfico 5 muestra en una pirámide las diferentes tareas, en la parte superior se encuentran los directores mientras que en la parte final los empleados desde administrativos hasta jugadores. En la mitad del gráfico se encuentra personal que tiene una gran responsabilidad pero que va descendiendo a medida que se desciende en la ilustración. Ahora se verá el organigrama representativo del ápice estratégico de la entidad.

Tabla 12. Organigrama Juventus F.C



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama representa los diferentes directores del club estos son los máximos referentes en cada una de las áreas representadas, aunque estos delegan poder en otras personas especializadas dentro de cada área, es decir, en especialistas.

Andrea Agnelli es además de propietario, continuando con la línea de su familia que tiene el club en propiedad desde principios del Siglo XX, ejerce la función de presidente.

Tabla 13. Cuenta de pérdidas y ganancias Juventus F.C

En miles de €	2018-2019	2017-2018
Importe neto cifra de negocios	621.456.394	504.669.890
Ingresos día de partido	70.652.591	56.410.423
Ingresos por retransmisión o derechos televisivos	206.642.858	200.169.142
Ingresos comerciales y patrocinios	108.842.634	86.896.999
Ingresos por derecho de registro de jugadores	157.186.818	102.401.466
Otros ingresos	34.104.728	30.995.269
Aprovisionamiento (materiales, combustibles etc.)	(3.733.793)	(3.464.062)
Compras de productos para su posterior venta	(17.501.352)	(11.469.144)
Servicios externos	(81.236.433)	(79.237.236)
Sueldos y salarios	(301.334.879)	(233.319.806)
Otro personal	(26.416.512)	(25.683.238)
Gasto de los derechos de registros de jugadores	(15.521.017)	(20.107.143)
Otros gastos	(12.717.676)	(9.979.554)
Costes totales de explotación	(458.461.662)	(383.260.183)
Amortización y saneamiento del derecho de registro de los jugadores	(149.440.966)	(107.954.427)
Amortización otros activos tangibles e intangibles	(11.722.391)	(12.525.527)
Provisiones, saneamientos y liberación de fondos	(17.160.672)	(2.363.811)
Ingresos de explotación	(15.329.297)	(1.434.058)
Ingresos financieros	3.429.230	4.260.740
Gastos financieros	(14.496.878)	(11.963.159)
Participación del grupo en los resultados asociados y negocios conjuntos	(500.891)	(886.073)
RESULTADO DE IMPUESTOS	(26.897.835)	(10.022.550)
Impuestos corrientes	(11.738.088)	(8.820.346)
Impuestos diferidos	(1.259.871)	(385.923)
RESULTADO DEL EJERCICIO	(39.895.794)	(19.228.819)

Fuente: Juventus Fútbol Club (2019)

Con respecto al estudio al final del período 2018-2019 los resultados económicos obtenidos por el club, se pueden observar cómo no han sido positivos esto se traduce en

un mal año para la corporación puesto que el resultado del ejercicio es negativo. Se hará un análisis más detallado de la cuenta de pérdidas y ganancias.

El volumen de negocios que representa el total de dinero obtenido por el club tras la realización de su actividad principal es de 621.456.934€ que se reparten de la siguiente manera: Los ingresos en el día de partido 70.652.591€, los ingresos por retransmisión o derechos televisivos 206.642.858€, los ingresos comerciales y publicitarios 108.842.634€ e ingresos por derecho de registro de jugadores 157.186.818€ además vienen recogidos otros ingresos por valor de 34.104.728€ que confrontan el total de los ingresos ya mencionado anteriormente.

Los gastos o costes totales de explotación son de -458.461.662€ y se desglosan de manera muy resumida: por una parte, los gastos de personal que ascienden a una cifra de -301.334.879€ aquí estarían los sueldos y salarios de todo el personal visto anteriormente en la pirámide, personal deportivo como administrativos, los demás servicios subcontratados para el correcto funcionamiento de toda la organización ascienden a un montante de -81.236.433€. También los aprovisionamientos para llevar a cabo las tareas como son materiales informáticos, otros recursos, suministros de luz y agua para el desarrollo de las funciones administrativas en la sede de Continassa, como todo el gasto que lleva el cuidado y mantenimiento de las instalaciones donde se realiza la actividad deportiva, además del material deportivo necesario a todos los niveles y para todos los equipos que integran el club la cantidad es de -3.733.793€.

Los resultados obtenidos por la Juventus F.C en este período son bastantes negativos más en concreto, el resultado antes de impuestos es de -26.897.835 y aplicado el impuesto tributable que tiene una cuantía de -12.997.959€ suma el resultado del ejercicio que es de -39.895.794€. Por tanto, el club obtiene pérdidas, en el periodo 2017-2018 ya ocurrió también, pero sorprende como siguen aumentándose.

Tras el estudio de estos seis equipos en cuanto a los diferentes niveles organizativos, de gestión y resultados obtenidos por la aplicación de estos se da el contenido por finalizado ahora se realizarán las conclusiones, es decir, los resultados concluyentes del análisis en el que se ha enfocado el trabajo, como han evolucionado estos equipos y su gran cambio en los últimos diez años donde la mayoría han triplicado sus ingresos. El estudio está realizado entre los años 2016 y 2019 y esto se debe a que la crisis COVID-19 ha afectado mucho a los equipos actualmente y un estudio sería muy complicado.

6-. CONCLUSIONES.

Las conclusiones que se pueden obtener de este trabajo son numerosas pero nos centraremos en las más importantes. En primer lugar, tras realizar el análisis de los cinco clubes más importantes del mundo en cuanto a historia, ingresos, número de aficionados y éxitos en las máximas competiciones, se ha podido extraer de sus modelos organizativos que todos tienen unas áreas bien definidas y coinciden en las siguientes: deportiva, comercial, administración y comunicación. Estas a su vez están dirigidas y gestionadas por el ápice estratégico, este está compuesto por los directivos o cabezas visibles de estas áreas que se encargan de su respectivo diseño, funcionamiento y control de las mismas en todos los niveles del organigrama. Todos los equipos tienen una estructura organizativa muy similar ninguna se diferencia de la otra y esto hace que se muevan en ámbitos de igualdad y se sucedan en el trono mundial año tras año. En cuanto al número de personas, es decir, la cuantía empleados que hacen posible el correcto funcionamiento de la organización, concluir que todos se mueven en un marco parecido solo F.C Barcelona y F.C Bayer de Múnich por sus numerosas secciones en casi todos los deportes existentes disparan dicho número.

En cuanto a los resultados desprendidos a finales del período 2018-2019, que se han obtenido del análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, se puede destacar como el éxito deportivo es la principal vía de supervivencia y crecimiento para todos los clubes. Manchester United F.C y Juventus F.C cerraron el período en pérdidas y aunque son casos distintos puesto que el equipo turinés siguió instaurando el monopolio en los títulos italianos, pero otro año más quedo apeado de la gran competición continental, principal fuente de ingresos para estos clubes e interés para poder contar en sus plantillas con los mejores jugadores, ya que todo jugador desea este ansiado trofeo La Champions League. El caso del M.U es bastante diferente ya que ni siquiera ha conseguido clasificarse este año para la competición mencionada anteriormente, es decir, ha quedado en sexta posición de su liga doméstica. El nivel de Inglaterra se ha disparado y es muy elevado, este equipo por más dinero que desembolsa en grandes fichajes parece que no coge la dinámica ganadora que le ha caracterizado siempre. Su gestión está cada vez más cuestionada en manos de la familia Glazer parece que solo lo salva el gran número de seguidores que tienen por todo el mundo y que hace disparar sus ingresos, además del alto número de ingresos que reciben por retransmisión de sus encuentros en La Premier League pero los resultados a pesar de esto siguen siendo

negativos. Real Madrid C.F, F.C Barcelona y F.C Bayer de Múnich son los equipos con más éxito deportivo en la última década y van acompañados de unos buenos resultados en sus cuentas de pérdidas y ganancias, además de contar en sus plantillas con los mejores jugadores que será una seguridad para en el futuro tener una mayor fuente de ingresos y éxitos deportivos que los seguirá manteniendo en la cima. Destacar la peculiar organización del equipo alemán donde sus directivos, gerentes y personal importante son antiguos ex – jugadores que priorizan el club en lo futbolístico antes que el negocio este tipo de organización es pionera y los resultados son evidentes.

Otra de las conclusiones que el análisis nos deja es el incremento de los ingresos obtenidos por todas las entidades en los últimos diez o quince años llegando incluso a triplicar estos, se derivan principalmente del aumento del dinero recibido por las televisiones para así poder ellos retransmitir los partidos. Este reparto televisivo supone hoy en día la principal fuente de ingresos y se espera que esta siga disparándose en los próximos años como ya ocurre en la liga inglesa donde el buen hacer, la igualdad o la competencia y su seguimiento en todo el mundo los ha disparado en comparación de las demás ligas. Otras de las cosas concluyentes que se obtienen de este trabajo es como las tecnologías también están presentes en este mundo, como los ingresos comerciales se han disparado, cosa impensable hace un tiempo, todos los productos ofrecidos por el club están a disposición de todos los aficionados en cualquier parte del mundo a tiempo real. El dinero que los patrocinadores dan a los clubes cada vez es mayor por el mismo motivo, el seguimiento del club cada vez es más fácil con las redes sociales y por tanto el patrocinio también, ya que estos van ligados a camisetas de los clubs, publicidad en vayas de los estadios salas de prensa, publicitados en mensajes en redes sociales por la entidad etc. y a sabiendas de ellos las empresas cada vez ofrecen más para ser publicitadas por los clubes.

Como conclusión final, el fútbol es un negocio redondo, aunque la crisis de la Covid-19 haya golpeado fuertemente el sector y los equipos están viviendo sus temporadas más difíciles, es cuestión de tiempo que el auge de este deporte vuelva de inmediato. Los equipos no funcionan como empresas con ánimo de lucro pero todo lo que le rodea sí que es una burbuja muy rentable. Dentro de esta, estarían futbolistas, representantes, marcas de ropa deportiva, sponsors, televisiones que retransmiten el espectáculo, comentaristas, árbitros y un largo sin fin de personas que se benefician del fútbol como negocio gigante y espectacular que produce riqueza a todos los que rodea.

7-. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Callejo, M. B., & Martínez, F. J. F. (2006). El Real Madrid club de fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11), 36-61.

Callejo, M. B., & Martínez, F. J. F. (2006). El Real Madrid club de fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11), 36-61.

Carrión, F. (2006). El espectáculo del fútbol como negocio espectacular. *Samaniego, P. Mete gol, gana. El fútbol y la economía*, 9-24.

Fútbol club Barcelona (2019). Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del ejercicio anual acabado el 30 de junio de 2019. [Figura]. Recuperado de: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/reportes-anuales>

Fútbol Club Barcelona (2019). Organigrama ejecutivo del F.C Barcelona. [Imagen]. Recuperado de: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/estructura-ejecutiva>

Ginesta Portet, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio.

Ginesta Portet, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio.

Gómez, S., & Opazo, M. (2007). Actores relacionados con el producto del sector del deporte. [Figura] Recuperado de: <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0705.html>

Gómez, S., & Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite* (No. D/705). IESE Business School.

Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*, 1-24.

Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*, 1-24.

Goya, N. A., & Hernández, O. R. (2008). *Organización de empresas* (Vol. 30). Universidad de Deusto.

Manchester United Fútbol Club (2019). Anual Report. [Figura] Recuperado de: <https://ir.manutd.com/financial-information/annual-reports/2019.aspx>

Murillo, C. A. R. L. E. S. (2012). El FC Barcelona. Claves del modelo deportivo y de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 269-286.

Real Madrid Club de Fútbol (2019). Cuenta de pérdidas y ganancias pertenecientes al ejercicio anual terminado el 30 de Junio de 2019. [Figura] Recuperado de: <https://www.realmadrid.com/media/document/Informe-Economico-2018-2019-Informe-Auditoria.pdf>

Rivas L.A. (2009) Mapa de las teorías de organización, 1900-2008. [Mapa] Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1083/>

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17), 11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 11(17),11-32.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1083/981>

Thompson, I. (2007). Concepto de organización. *Recuperado de* <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.

Deloitte análisis (2019). Las 5 principales ligas europeas [Gráfica] Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ligas-futbol-ingresos.html>

Deloitte análisis (2018). Los 20 clubes más ricos del mundo. [Figura]. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2018-04-01/el-dinero-del-futbol-por-que-los-clubes-ingleses-son-mucho-mas-ricos-que-los-espanoles-1276616062/>

Fútbol Club Bayer de Múnich (2019). Gewinn-und Verlustrechnung 2018-2019. [Figura] Recuperado de: <https://football-finance.com/bayern-munich/financials/>

Juventus Fútbol Club (2019). Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. [Figura] Recuperado de: <https://www.juventus.com/it/club/corporate-governance/>

Juventus Fútbol Club (2019). Conto Economico. [Figura]. Recuperado de: <https://www.juventus.com/it/club/investitori/bilanci-prospetti/bilanci-relazioni#season-2018-19>