

TESIS DOCTORAL

(Resumen)

2021

**EL EQUILIBRIO ENTRE LOS RESULTADOS DEPORTIVOS Y
EMPRESARIALES DE LOS CLUBES DE FÚTBOL.**

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

José Javier Sobrino de Toro

PROGRAMA DE DOCTORADO EN

Derecho y Ciencias Sociales

Directora: Remedios Morán Martín

EL EQUILIBRIO ENTRE LOS RESULTADOS DEPORTIVOS Y EMPRESARIALES
DE LOS CLUBES DE FÚTBOL.

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Índice:

I.	Introducción.....	7
	1. Objetivos	
	2. Metodología y fuentes	
II.	Contexto. La relevancia social y económica del deporte en general y del fútbol en particular.....	11
	1. Perspectiva social.	
	1.1. Factores sociales.	
	A) Vinculación sentimental con el deporte y el fútbol y grado de movilización social.	
	B) Repercusión mediática.	
	C) Deportistas como modelos de vida y aspiracionales.	
	D) El fútbol como transmisor de valores.	
	E) El fútbol es un idioma universal.	
	1.2. Impactos sociales.	
	A) Educación y salud.	
	B) Seguridad, integración de comunidades y lucha contra el racismo o contra diferentes formas de discriminación.	
	C) Relaciones internacionales y diplomáticas.	
	D) Marca país.	
	2. Perspectiva económica.	
	2.1. Factores económicos.	
	A) La transversalidad del deporte y del fútbol.	
	B) El legado de los eventos deportivos.	
	C) El deporte y el fútbol como instrumentos para la estandarización y la globalización.	

- D) Grado de vinculación o fidelidad de los clientes.
- E) El fútbol es un espacio natural para fomentar la Investigación, el Desarrollo y la Innovación.
- F) El fútbol y la Responsabilidad Social Corporativa.

2.2. Impactos económicos.

- A) Desarrollo económico directo del fútbol.
- B) Desarrollo económico de sectores vinculados.
- C) Vinculación del deporte y el fútbol con el turismo.
- D) Utilización del deporte por empresas de cualquier sector como instrumento para la consecución de múltiples objetivos.

III. Las entidades deportivas y futbolísticas. Tipologías de clubes de fútbol.....16

1. Las entidades deportivas.

1.1. Tipología de entidades deportivas según sus objetivos.

- A) Organismos nacionales e internacionales y asociaciones regionales.
- B) Federaciones y asociaciones de federaciones.
- C) Clubes deportivos.
- D) Empresas privadas con diferentes objetivos.
- E) Administraciones públicas y ONGs.
- F) Asociaciones.

1.2. Tipología de entidad deportiva según el rol en la organización de acontecimientos deportivos.

- A) Promotores de un evento.
- B) Organizadores.
- C) Propietarios de las infraestructuras.
- D) Participantes.

2. Las entidades futbolísticas.

2.1. Tipología de entidades futbolísticas

- A) Federaciones.
- B) Clubes.
- C) Futbolistas.

2.2. Tipologías de entidades futbolísticas según el rol de la entidad en los eventos de fútbol.

- A) Propietarios de los derechos de organización de competiciones.
- B) Organizadores de los eventos.
- C) Propietarios de las infraestructuras.
- D) Participantes en las competiciones.

2.3. Roles de los clubes de fútbol en los eventos futbolísticos.

- A) Los clubes como propietarios de las competiciones.
- B) Los clubes como organizadores de competiciones.
- C) Los clubes como propietarios de las infraestructuras.
- D) Los clubes como participantes en las competiciones.

3. Los clubes de fútbol.

3.1. Estructura de propiedad

- A) Sociedades privadas no cotizadas.
- B) Sociedades cotizadas.
- C) Clubes de miembros.
- D) Clubes o franquicias pertenecientes, controladas o reguladas por la entidad organizadora de la competición.

3.2. Proyección y relevancia en la sociedad.

- A) La historia y tradiciones de los clubes.
- B) La consolidación de marca.
- C) El ámbito geográfico de su actividad.

3.3. Implantación de instrumentos de sostenibilidad.

- A) La participación en competiciones exclusivamente masculinas, femeninas o en ambas.
- B) El carácter multideportivo del club.
- C) La promoción del deporte base.

3.4. Carácter profesional y sostenibilidad económica.

IV. Modelo de gestión de los clubes y distorsiones causadas por la especificidad del sector.....19

1. Modelo de negocio de los clubes.

2. Distorsiones del sistema de gestión de los clubes.

- 2.1. Distorsiones del sector por factores deportivos.
 - A) Los resultados deportivos como objetivo principal.
 - B) Los descensos o no clasificaciones como distorsión deportiva.
 - C) La influencia de los jugadores en la dinámica de los clubes.
 - D) Los criterios deportivos de los entrenadores y cuerpos técnicos de los clubes.
 - E) La regulación del sector deportivo.
 - F) El carácter multideportivo de algunas entidades.
- 2.2. Distorsiones del sector por factores vinculados con la cuenta de resultados y el balance.
 - A) Modelo de ingresos.
 - B) Modelo de costes y márgenes.
 - C) Los jugadores como activos de los clubes.
- 2.3. Distorsiones del sector por factores vinculados con la gestión.
 - A) La sensibilidad de la gestión de las marcas en el mercado del fútbol.
 - B) La presión de diferentes grupos de interés o *stakeholders*.
 - C) La dependencia de terceros para conseguir los objetivos fijados.
 - D) La relación entre la estructura organizativa deportiva y la estructura organizativa corporativa.
 - E) La peculiaridad de las estrategias de desarrollo (expansión geográfica y diversificación).
 - F) El carácter profesional o no de la actividad de fútbol.

- V. La necesidad de aplicación y adaptación de instrumentos de planificación estratégica al sector deportivo.....26
 - 1. El concepto de estrategia. Implicaciones para los clubes.
 - 2. Componentes y niveles de la estrategia de los clubes.
 - 2.1. Componentes de la estrategia.
 - 2.2. Niveles de la estrategia.
 - 3. El proceso estratégico en los clubes de fútbol.

- 3.1. Fase de análisis.
 - A) Misión corporativa.
 - B) Valores y cultura corporativa.
 - C) Objetivos corporativos.
 - D) Análisis de grupos de interés.
 - E) Análisis del entorno.
 - F) Análisis interno.
 - G) Análisis DAFO.
- 3.2. Fase de evaluación y selección de estrategias.
- 3.3. Fase de implantación de la estrategia.
 - A) Factores críticos de la implantación.
 - B) Control estratégico.

VI. Conclusiones.....47

I. INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS

Los principales objetivos que pretende alcanzar el desarrollo de este trabajo se recogen a continuación:

- Destacar la relevancia social y económica del sector deportivo en general y del fútbol en particular.
- Estructurar y clasificar los diferentes tipos de entidades deportivas y, sobre todo, las futbolísticas, poniendo especial énfasis en los tipos de clubes de fútbol.
- Analizar las distorsiones existentes en el sector del fútbol desde el punto de vista de la gestión, así como poner de manifiesto la dificultad de implantación de herramientas de gestión estratégica, tal cual han sido tradicionalmente definidas.
- Determinar las metodologías de gestión a implantar para la profesionalización de los clubes de fútbol.
- Proponer adaptaciones al proceso de planificación estratégica que permitan utilizar dichas metodologías en el día a día de los clubes.

En definitiva, el objetivo fundamental para el desarrollo de este trabajo es definir la manera según la cual los instrumentos de gestión en general y de planificación estratégica en particular, pueden implantarse en la gestión de clubes de fútbol, siempre y cuando se produzca una adaptación a las circunstancias particulares del sector. Dicha adaptación es la principal aspiración y será detallada en el desarrollo de este trabajo. No se trata por tanto de una aproximación jurídica, sino desde el punto de vista de la planificación estratégica.

Una vez explicada la relevancia y, a continuación, la peculiaridad del deporte en general y del fútbol en particular como actividad social y económica, así como las distorsiones que desde el punto de vista de gestión se producen en este sector, se proponen los instrumentos de gestión estratégica que pueden contribuir a paliar dichas distorsiones, la forma en que deben ser utilizados y, sobre todo, cómo estas herramientas tienen que ser adaptadas a las especificidades del sector. El proceso

estratégico debe hacerse explícito e implantarse en la industria del fútbol, eso sí, modificado y adaptado a sus especificidades, como instrumento imprescindible para optimizar la gestión de las diferentes entidades que operan en la industria, tanto por las peculiaridades del sector, como por las distorsiones que sufre desde el punto de vista de gestión.

Con tal propósito analizaré el concepto de estrategia en sus diferentes acepciones, la aplicación de sus componentes y niveles a los clubes de fútbol para posteriormente abordar en detalle la adaptación del proceso de planificación estratégica al sector.

Dentro de dicho proceso, distinguiré entre la fase de análisis, la de selección de estrategias y la de implantación. En la primera de ellas me centraré en la definición de misión, valores y objetivos, el análisis de grupos de interés, así como el análisis externo e interno. Por lo que respecta al análisis externo adaptaré las metodologías PEST y de las cinco fuerzas de Porter, abordando desde el punto de vista interno la identidad corporativa, los recursos y capacidades, la estructura funcional y la cadena de valor, concluyendo con la metodología DAFO.

Por lo que respecta a la fase de selección de estrategias detallaré el análisis de criterios para dicha selección y, finalmente, en la fase de implantación, analizaré la estructura organizativa de los clubes y el control estratégico, adaptando la metodología del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton.

La conclusión de este trabajo está constituida por una serie de adaptaciones de las metodologías clásicas de gestión estratégica al desarrollo de los clubes de fútbol que, una vez puesta de manifiesto su enorme especificidad, se hacen absolutamente necesarias para la optimización de la gestión de los mismos.

2. METODOLOGÍA Y FUENTES

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo se basa en el análisis de diferentes aspectos:

- Demostración argumental de la relevancia del deporte en general y del fútbol en particular en la sociedad actual, no sólo desde un punto de vista económico, sino también cultural, social, político e, incluso, de relaciones internacionales.
- Estudio del modelo de negocio de los principales clubes de fútbol a nivel internacional y de las peculiaridades del sector desde el punto de vista de la gestión.
- Revisión de los diferentes modelos de propiedad de las instituciones deportivas y futbolísticas.
- Análisis de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) críticos en el desarrollo de la actividad futbolística.
- Revisión de los principales instrumentos de planificación estratégica para la gestión de empresas y propuestas de adaptación para afrontar las peculiaridades del sector futbolístico.

Las principales fuentes para la elaboración de este trabajo han sido tanto consulta de fuentes adecuadas al tema, como trabajo de campo. Las principales fuentes utilizadas bibliográficas, periodísticas y webgráficas han sido:

- Informes de gestión de las entidades, así como informes de empresas de servicios profesionales especializadas en el sector deportivo.
- Bibliografía sobre gestión empresarial, en materias tales como estrategia, planificación estratégica, transformación digital, innovación, organización empresarial, etc.
- Consulta de páginas web de clubes, así como de redes sociales ya que, dado el tema abordado, es fundamental la información que éstas aportan.
- Consulta de prensa, especialmente deportiva, por la relevancia social y mediática que el fútbol tiene actualmente.

Asimismo, se ha realizado una investigación de campo, mediante:

- Entrevistas a personas con puestos de responsabilidad en la industria e industrias relacionadas.
- Encuestas a expertos de la industria para la validación de algunas hipótesis reflejadas en el trabajo.
- Experiencia profesional durante años en el sector y, por qué no decirlo también, multitud de competiciones deportivas a las que he asistido como organizador, invitado o, simplemente como aficionado, que me han permitido apreciar y validar in situ muchos de los planteamientos, análisis y conclusiones que se recogen en el presente estudio.

El hecho de que este trabajo tenga fuentes tan diversas se debe a su enorme dinamismo y, sobre todo, a la incomparable repercusión social y mediática de la que el sector futbolístico disfruta. Por ello, no podía limitar la búsqueda y consulta exclusivamente a fuentes estrictamente académicas o más convencionales, sino que he tenido que acudir a medios de constante actualización para poder aportar análisis y conclusiones lo más relevantes y actualizadas posible.

II. CONTEXTO. LA RELEVANCIA SOCIAL Y ECONÓMICA DEL DEPORTE EN GENERAL Y DEL FÚTBOL EN PARTICULAR.

El deporte en general y el fútbol en particular se han convertido desde hace años en una de las realidades humanas de mayor impacto y repercusión a todos los niveles. Es muy difícil encontrar cualquier otra disciplina o actividad con tales niveles de repercusión e impacto en la sociedad actual.

1. PERSPECTIVA SOCIAL.

1.1. Factores sociales:

- A) Vinculación sentimental con el deporte y el fútbol y grado de movilización social.

Se suele decir que el fútbol “levanta pasiones” y esto no es ni más ni menos que el reflejo de la involucración personal y sentimental que el deporte supone para muchas personas. Existen muy pocas disciplinas humanas que generen tal grado de adhesión como el deporte. Tanto desde un punto de vista social, como económico, como reflejaré posteriormente, este grado de vinculación con la persona y con sus sentimientos tiene grandes ventajas para su utilización como palanca para múltiples objetivos colectivos. Sin embargo, es innegable también que se pueden producir los efectos contrarios a los deseados cuando se extreman dichas afecciones.

- B) Repercusión mediática.

Como se ha dicho en el anterior epígrafe, pocos ámbitos generan tanta repercusión y seguimiento como aquellos vinculados con el deporte. Es único el impacto que tiene en los medios generalistas, así como el surgimiento y consolidación de medios de comunicación plenamente enfocados en el ámbito deportivo. Cualquier informativo en los diferentes medios de comunicación dedica una proporción muy relevante de su tiempo a noticias vinculadas con el mundo deportivo.

- C) Deportistas como modelos de vida y aspiracionales.

Los futbolistas, sus familias y sus entornos se han convertido en auténticos modelos de vida y de comportamiento para muchos niños y jóvenes. Desde el punto de vista de valores, patrones de consumo, estilo de vida, etc., los deportistas son en sí mismos líderes sociales con un enorme predicamento entre determinados grupos sociales muchas veces muy influenciables.

D) El fútbol como transmisor de valores.

La preocupación y visibilidad de los menos favorecidos, la cohesión social, las oportunidades que el deporte otorga o la lucha contra problemas de muy diversa índole, son todas ellas cuestiones en las que el deporte debe jugar y juega un papel fundamental y único en la sociedad actual.

E) El fútbol es un idioma universal.

Las reglas del fútbol y sus competiciones son iguales en todas partes, por lo que no hay que dar ninguna explicación a los agentes involucrados. Ello contribuye a la superación de diferentes tipos de barreras internacionales:

- a) Barreras idiomáticas.
- b) Barreras culturales.
- c) Supera las fronteras de los países, consiguiendo que futbolistas, entidades y aficionados se identifiquen con ciertos lugares, independientemente de su nacionalidad o del grado de vinculación real que tengan con los mismos.
- d) Supera las barreras económicas entre geografías ya que, si bien normalmente los resultados deportivos van asociados al grado del desarrollo económico-social, en el fútbol esta relación no es directa y lugares menos desarrollados pueden conseguir resultados muy destacables, como de hecho ocurre.

1.2. Impactos sociales.

Gracias a todos estos factores de carácter social, el fútbol se ha constituido en instrumento para generar de manera muy natural impactos de gran relevancia en muy diferentes ámbitos, entre los que se pueden destacar:

- A) Educación y salud.
- B) Seguridad e integración de comunidades y lucha contra el racismo o contra diferentes formas de discriminación.
- C) Relaciones internacionales y diplomáticas, así como un instrumento para gestionar conflictos de muy diversa índole.
- D) Marca país: el fútbol es un instrumento muy importante para posicionar la marca de una geografía a nivel internacional.

2. PERSPECTIVA ECONÓMICA.

Además de los factores sociales, en este análisis son muy relevantes también los factores económicos. Se trata de aspectos vinculados con la generación de actividad económica, ya sea desde un punto de vista directo (en el propio sector y por sus actividades específicas), como en otros sectores vinculados debido a la enorme amplitud y repercusión de la actividad futbolística.

2.1. Factores económicos.

A) La transversalidad del deporte y del fútbol.

En términos económicos entendemos transversalidad como la capacidad de un determinado sector de impactar en otros ámbitos de la actividad económica. El deporte en general y el fútbol en particular es un sector con relaciones constantes y dispares con otros múltiples sectores.

B) El legado de los eventos deportivos.

La relevancia de los grandes acontecimientos deportivos, entre los que se encuentran los campeonatos internacionales de fútbol, no sólo se produce desde un punto de vista económico, sino de participación social, posicionamiento, fomento de la actividad física, orgullo de pertenencia y proyección internacional.

C) El deporte y el fútbol como instrumentos para la estandarización y la globalización.

El deporte no entiende de idiomas (es de hecho un idioma universal), no entiende de culturas, de diferencias económicas, incluso de diferencias religiosas (se puede afirmar que para muchas personas los estadios deportivos son las *catedrales* del siglo XXI y ciertos deportes la *religión*), por lo que se constituye actualmente como el gran instrumento de acercamiento entre personas y pueblos de las más diversas procedencias.

D) Grado de vinculación o fidelidad de los clientes.

Desde un punto de vista de gestión, el fútbol es uno de los pocos mercados (junto con el de los contenidos audiovisuales y determinados productos tecnológicos) en el que los clientes adquieren un estatus diferenciado y se convierten en aficionados.

E) El fútbol es un espacio natural para fomentar la Investigación, el Desarrollo y la Innovación.

El deporte y el fútbol son instrumentos muy poderosos para vincular a las empresas con la sociedad y fomentar la investigación y el desarrollo de corporaciones de muy diversos sectores que quieran unir la definición e implantación de sus estrategias con las de las entidades deportivas.

F) El fútbol y la Responsabilidad Social Corporativa.

Según la definición más extendida de RSC, ésta supone “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

2.2. Impactos económicos.

A) Desarrollo económico directo del mercado del fútbol.

Como he descrito anteriormente, el fútbol es en sí mismo un sector de actividad económica muy consolidado y, lo más importante, con tasas de crecimiento sostenido muy relevante durante los últimos años, tanto en mercados nacionales, como a nivel global.

B) Desarrollo económico de sectores vinculados.

El deporte en general y el fútbol en particular es un sector con relaciones constantes y muy intensas con múltiples sectores de actividad económica.

C) Vinculación del deporte y el fútbol con el turismo.

A este respecto, se puede hablar de forma resumida de tres tipos de relación: el turismo de los acontecimientos deportivos, el turismo de práctica deportiva y el deporte para turistas (este último vinculado con la posibilidad de facilitar el acceso a los espectáculos deportivos o a la práctica a visitantes cuya principal motivación no es el deporte).

D) Utilización del deporte por empresas de cualquier sector como instrumento para la consecución de múltiples objetivos.

El deporte en general y el fútbol en particular puede ser también un instrumento muy útil para la consecución de objetivos de muy diversa índole en cualquier sector empresarial.

III. LAS ENTIDADES DEPORTIVAS Y FUTBOLÍSTICAS. TIPOLOGÍAS DE CLUBES DE FÚTBOL.

1. LAS ENTIDADES DEPORTIVAS.

1.1. Tipología de entidades deportivas según sus objetivos.

A) Organismos nacionales e internacionales y asociaciones regionales, fundamentalmente Comités Olímpicos, incluido el Comité Olímpico Internacional.

B) Federaciones y asociaciones de federaciones: internacionales, nacionales y regionales (FIFA, FIBA, IHF, FINA, etc).

C) Clubes deportivos (incluidos los clubes de fútbol): se trata de entidades mono o multi-deporte que cumplen diversas funciones en relación a los eventos (organización, participación en los mismos, aportación de infraestructuras) y con respecto a los deportistas profesionales.

D) Empresas privadas con diferentes objetivos: son múltiples las empresas privadas que se vinculan con el mundo del deporte, ya sea porque su objeto social esté relacionado con el mismo o, simplemente, porque quieran vincular su marca al sector.

E) Administraciones Públicas y ONGs: pueden asumir muy diferentes roles en relación al mundo del deporte.

F) Asociaciones: existen diferentes tipos y cada uno de ellos cumple distintas funciones, pero fundamentalmente están relacionadas con la defensa de intereses comunes ante otras instancias.

1.2. Tipología de entidad deportiva según el rol en la organización de acontecimientos deportivos.

A) Promotores de un evento: propietarios de los derechos de organización que posteriormente explotan directamente o comercializan.

B) Organizadores: quienes efectivamente realizan la ejecución operativa de los acontecimientos.

C) Propietarios de las infraestructuras, tanto deportivas como relacionadas.

D) Participantes, en definitiva, los competidores en los eventos deportivos.

2. LAS ENTIDADES FUTBOLÍSTICAS.

2.1. Tipología de entidades futbolísticas según su actividad.

A) Federaciones: las federaciones son, como comentaba anteriormente, entidades de derecho privado que, a nivel nacional, tienen delegadas competencias públicas.

B) Clubes.

C) Futbolistas: al igual que en el caso de los clubes, los futbolistas están consolidando un movimiento asociativo o de sindicalización para la defensa de sus intereses colectivos.

2.2. Tipologías de entidades futbolísticas según el rol de la entidad en los eventos de fútbol.

A) Propietarios de los derechos de organización de competiciones.

B) Organizadores de los eventos.

C) Propietarios de las infraestructuras: en muchos casos los clubes de fútbol son los propietarios de sus infraestructuras, pero esto no siempre es así.

D) Participantes en las competiciones: en este caso sí, son los clubes lo que forman parte de la competición para tratar de obtener los mejores objetivos deportivos posibles.

2.3. Roles de los clubes de fútbol en los eventos futbolísticos.

A) Los clubes como propietarios de competiciones: en la mayoría de las ocasiones los clubes son meros participantes en competiciones organizadas por terceros.

B) Los clubes como organizadores de competiciones.

C) Los clubes como propietarios de infraestructuras donde se celebran competiciones: de forma mayoritaria los clubes son propietarios de los estadios donde compiten.

D) Los clubes como participantes en las competiciones.

3. LOS CLUBES DE FÚTBOL.

3.1. Estructura de propiedad.

A) Sociedades privadas no cotizadas: se trata de Sociedades Anónimas Deportivas o Sociedades de Responsabilidad Limitada (según la legislación de cada país), cuyo objeto es el desarrollo de actividad deportiva de manera sostenible.

- a. Alta concentración del accionariado, con accionistas que no pertenecen al ámbito deportivo.
- b. Alta concentración del accionariado, con accionistas vinculados al sector deportivo.
- c. Alta dispersión del accionariado.
- d. Clubes que son propiedad de otros clubes o de un grupo de ellos.

B) Sociedades cotizadas. Es necesario determinar cuáles son los objetivos de inversión de los accionistas y, sobre todo, si dichos objetivos son a corto, medio o largo plazo.

C) Clubes de miembros, también llamados clubes de socios.

D) Clubes o franquicias pertenecientes, controladas o reguladas por la entidad organizadora de la competición.

3.2. Proyección y relevancia en la sociedad.

A) La historia y tradiciones de los clubes.

B) La consolidación de marca.

C) El ámbito geográfico de su actividad.

3.3. Implantación de instrumentos de sostenibilidad.

A) La participación en competiciones exclusivamente masculinas, femeninas o en ambas.

B) El carácter multideportivo del club o la actividad futbolística como único deporte de la entidad.

C) La promoción del deporte base (llamado en muchos casos cantera) o la ausencia de ésta.

3.4. Carácter profesional y sostenibilidad económica.

Finalmente, un ámbito muy relevante también a tener en cuenta desde el punto de vista de la gestión de los clubes es el carácter profesional o no de los mismos.

IV. MODELO DE GESTIÓN DE LOS CLUBES Y DISTORSIONES CAUSADAS POR LA ESPECIFICIDAD DEL SECTOR.

1. MODELO DE NEGOCIO DE LOS CLUBES.

Abordando el análisis desde un punto de vista estrictamente de modelo de negocio, se pueden apreciar relevantes impactos en el sector. Para ello, voy a utilizar el esquema de modelo de negocio desarrollado por Osterwalder, en el que se incluyen los elementos esenciales para la definición y el análisis de cualquier negocio.



Esquema de modelo de negocio. Fuente: A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith.

Según esta metodología, existen nueve factores fundamentales a la hora de definir y analizar un modelo de negocio. El mundo del fútbol presenta una importante especificidad en este modelo, ya que cada uno de los factores se ven afectados por la peculiaridad del sector.

En el siguiente cuadro resumo dichas peculiaridades y las clasifico en relación a la tipología de factores de distorsión del sector que explicaré en el siguiente apartado:

<i>Elemento del modelo de negocio</i>	<i>Peculiaridades del sector (Tipologías de factores)</i>
Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> Mucha mayor relevancia y dependencia de <i>stakeholders</i>

	<p>clave que en otros sectores <i>(Gestión)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sector en el que la colaboración con competidores cobra sentido por su amplia regulación <i>(Deportivo)</i>
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> • Separación/contradicción entre actividades deportivas y de gestión <i>(Gestión)</i> • Entidades multi-deporte con mayor volumen de actividades <i>(Deportivo)</i>
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia extrema de jugadores y técnicos <i>(Deportivo)</i> • Particularidad de los jugadores como recurso <i>(Cuenta de resultados y balance)</i> • Extrema sensibilidad de la marca <i>(Gestión)</i>
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión /incompatibilidad de objetivos deportivos y de gestión <i>(Deportivo)</i> • Diferencia entre deporte profesional y no profesional <i>(Gestión)</i> • Influencia de descensos de categoría o no clasificación a competiciones <i>(Deportivo)</i>
Estructura de costes	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia por encima de eficiencia <i>(Cuenta de resultados y balance)</i> • Irracionalidad económica en las decisiones <i>(Cuenta de resultados y balance)</i> • Inflación de amortizaciones y salarios <i>(Cuenta de resultados y balance)</i>
Relaciones con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Confusión entre el concepto de aficionado y cliente <i>(Gestión)</i> • La marca por delante de las operaciones <i>(Gestión)</i>
Canales	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva dependencia de terceros en mercados <i>(Gestión)</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Malas prácticas potenciales de otros agentes (<i>Gestión</i>)
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de segmentación y estructuración entre B2C y B2B (<i>Gestión</i>)
Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas y poco diferenciadoras (<i>Cuenta de resultados y balance</i>) • Potencial natural de expansión geográfica y diversificación (<i>Gestión</i>)

Resumen de las peculiaridades del sector. Fuente: elaboración propia.

2. DISTORSIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS CLUBES.

Como se puede apreciar del análisis del modelo de negocio, la actividad de los clubes de fútbol resulta muy compleja. Desde el punto de vista de su desarrollo y gestión en el día a día se trata de un sector que tiene una serie de elementos característicos que no aparecen prácticamente en ningún otro sector de actividad económica.

Para poder analizar en detalle todas estas distorsiones que hacen del modelo de negocio de un club uno especialmente complejo, las voy a clasificar en tres tipologías:

A) Factores deportivos	B) Factores de cuenta de resultados y balance	C) Factores de gestión
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados deportivos como objetivo primordial 2. Los descensos o no clasificaciones para competiciones 3. La influencia de los jugadores en la dinámica de los clubes 4. Los criterios deportivos de los 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de ingresos 2. Modelo de gastos y márgenes 3. Los jugadores como activos de los clubes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La sensibilidad de la gestión de las marcas en el mercado del fútbol 2. La presión de diferentes grupos de interés 3. La dependencia de terceros para la consecución de los objetivos fijados

<p>entrenadores y cuerpos técnicos</p> <p>5. La regulación del sector deportivo</p> <p>6. El carácter multideportivo de algunas entidades</p>		<p>4. La relación entre estructura organizativa deportiva y estructura organizativa corporativa</p> <p>5. La peculiaridad de las estrategias de desarrollo (expansión geográfica y diversificación)</p> <p>6. El carácter profesional o no de la actividad de fútbol</p>
---	--	--

Tipos de factores de distorsión del modelo de negocio de los clubes. Fuente: elaboración propia.

2.1. Distorsiones del sector por factores deportivos.

A) Los resultados deportivos como objetivo principal:

Los objetivos deportivos en forma de resultados y de títulos se integran en la esencia de estas entidades y se convierten en los objetivos prioritarios de las mismas. Los resultados deportivos son el objetivo principal por encima de cualquier otro de la organización.

B) Los descensos o no clasificaciones como distorsión deportiva:

La posibilidad de pérdida de categoría o la no clasificación para una determinada competición, suponen elementos que dificultan en gran medida la planificación estratégica de los clubes y, sobre todo, su asociada planificación financiera.

C) La influencia de los jugadores en la dinámica de los clubes.

Los futbolistas se han convertido en auténticos iconos mediáticos con gran poder e influencia. Esto provoca que en muchas ocasiones quieran imponer sus propios criterios.

D) Los criterios deportivos de los entrenadores y cuerpos técnicos de los clubes.

Al igual que en el caso de los futbolistas, los entrenadores y sus cuerpos técnicos son recursos muy relevantes dentro de la estructura de un club. Por lo que respecta a los entrenadores, como directores técnicos de las plantillas, deberían ajustar sus actuaciones a las prioridades estratégicas de la entidad a la que pertenecen, como por otra parte realiza cualquier gestor de cierto nivel habituado a las buenas praxis de gestión.

E) La regulación del sector deportivo:

El fútbol es un sector con una extensa regulación y, por tanto, muchas decisiones de gestión vienen motivadas, si no determinadas, por las propias dinámicas de las competiciones. Además del ordenamiento jurídico ordinario, el sector del fútbol tiene diferentes reglas que se superponen a las anteriores, lo cual permite inferir que el grado de regulación del sector es muy elevado.

F) El carácter multideportivo de algunas entidades.

Algunos clubes de fútbol son en realidad entidades multideportivas, lo que implica que, en muchas ocasiones, tengan que subvencionar la actividad de otros deportes para que estos también sean profesionales y, por tanto, poder competir con garantías en sus respectivas competiciones haciendo uso de la marca del club.

2.2. Distorsiones del sector por factores vinculados con la cuenta de resultados y el balance.

Desde un punto de vista estrictamente económico, se puede apreciar que las cuentas de resultados de los clubes de fútbol y sus balances sufren importantes especificidades.

A) Modelo de ingresos.

Los ingresos de los clubes se estructuran fundamentalmente en base a tres vías principales, día de partido, ingresos comerciales y derechos de televisión.

B) Modelo de costes y márgenes.

Hasta ahora, desde el punto de vista de la cuenta de resultados, he puesto el foco exclusivamente en los ingresos, lo cual, en el mundo del fútbol no es casual. La escasa atención a la gestión de costes y márgenes es algo común en el sector.

C) Los jugadores como activos de los clubes.

Los jugadores son activos en el balance de los clubes y su valoración está en sus libros, contrariamente a lo que ocurre con cualquier empleado de una entidad, lo cual tiene multitud de implicaciones de gestión.

2.3. Distorsiones del sector por factores vinculados con la gestión.

A) La sensibilidad de la gestión de las marcas en el mercado de fútbol.

La marca de un equipo de fútbol y todos sus símbolos y manifestaciones son elementos especialmente sensibles tanto para los aficionados más directos como para la opinión pública.

B) La presión de diferentes grupos de interés o *stakeholders*.

La relevancia de los grupos de interés en los clubes es muy importante por la gran intensidad y diversidad de las influencias.

C) La dependencia de terceros para conseguir los objetivos fijados.

Todas las empresas de cualquier sector están acostumbradas a actuar en entornos competitivos y a tratar de batir a la competencia para obtener mejores resultados y consolidar una ventaja competitiva.

D) La relación entre la estructura organizativa deportiva y la estructura organizativa corporativa.

Debido a la especificidad de las dinámicas deportivas, en muchas entidades futbolísticas lo que acaba sucediendo es la existencia de dos estructuras organizativas paralelas y, en muchos casos, muy difíciles de coordinar, lo que aumenta las ineficiencias en la gestión de los clubes.

E) La peculiaridad de las estrategias de desarrollo (expansión geográfica y diversificación).

La expansión geográfica y las estrategias de internacionalización de los clubes de fútbol son muy peculiares.

F) El carácter profesional o no de la actividad de fútbol. Los límites del fútbol profesional.

Se ha creado la distorsión para muchas entidades participantes en competiciones menores de que podían ser profesionales, es decir, ser sostenibles desde un punto de vista económico con presupuestos muy alejados de la realidad.

V. LA NECESIDAD DE APLICACIÓN Y ADAPTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA AL SECTOR DEPORTIVO

1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA. IMPLICACIONES PARA LOS CLUBES.

La acepción más general y plenamente extendida es la que considera la estrategia de la empresa como la definición y puesta en práctica de la dirección a largo plazo que una empresa debe seguir. En este concepto se incluyen una serie de ideas que es necesario destacar.

En primer lugar, la concepción de largo plazo. A este respecto resulta necesario realizar dos importantes matizaciones. En la situación actual del entorno genérico y del sectorial o específico, se puede afirmar sin ningún género de dudas que vivimos en tiempos exponenciales, es decir, de cambios radicales y muy rápidos. Esto produce un efecto inmediato sobre la función de planificación estratégica en las empresas, como es la mayor dificultad de prevenir lo que va a ocurrir y, por tanto, de planificar. El largo plazo se ha acortado y ya es muy difícil encontrarse un plan estratégico de cualquier empresa que vaya más allá de tres o cuatro años. Además, en el sector deportivo y en el fútbol especialmente es realmente complejo gestionar a largo plazo por la preponderancia de los objetivos deportivos sobre el resto. Siempre se piensa en el siguiente partido, como mucho, con vista al presente ejercicio, la presente temporada. Y, sin embargo, la estrategia pretende justo lo contrario: implantar una dirección a largo plazo. De ahí que los gestores del fútbol tengan que buscar ese equilibrio entre objetivos a largo y a corto y, por tanto, entre modelos de gestión que permitan establecer direcciones claras para la organización.

Una segunda forma de analizar la estrategia es como la función de la empresa que trata de compatibilizar lo que existe fuera de ella (entorno), con lo que existe dentro de la misma (principalmente recursos y capacidades). Dicha compatibilidad en el ámbito deportivo es muy complicada, tanto por lo expuestas que las entidades deportivas se encuentran al entorno genérico, lo específico del entorno sectorial, como por los factores internos de los clubes de fútbol que, como he analizado en el apartado anterior, son muy peculiares a la hora de ser gestionados.

La estrategia es, además, desde el punto de vista de otra acepción muy extendida, la función que hace compatible la visión a largo plazo de una entidad con sus decisiones a corto plazo.

2. COMPONENTES Y NIVELES DE LA ESTRATEGIA DE LOS CLUBES.

2.1. Componentes de la estrategia.

- Campo de actividad: con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa.
- Capacidades distintivas: se trata de aquellos recursos o combinaciones intangibles de estos que distinguen a una empresa de otra.
- Ventaja competitiva: desde el punto de vista de los componentes de la estrategia, la ventaja competitiva es la obtención de los resultados corporativos con la mayor eficiencia en la utilización de los recursos. Probablemente este concepto sea el más complicado de incorporar y adaptar al sector deportivo en general y del fútbol en particular, precisamente por la priorización de los objetivos deportivos sobre los de negocio.
- Efecto sinérgico: efectivamente si el tercer componente no está presente, las sinergias no aparecen.

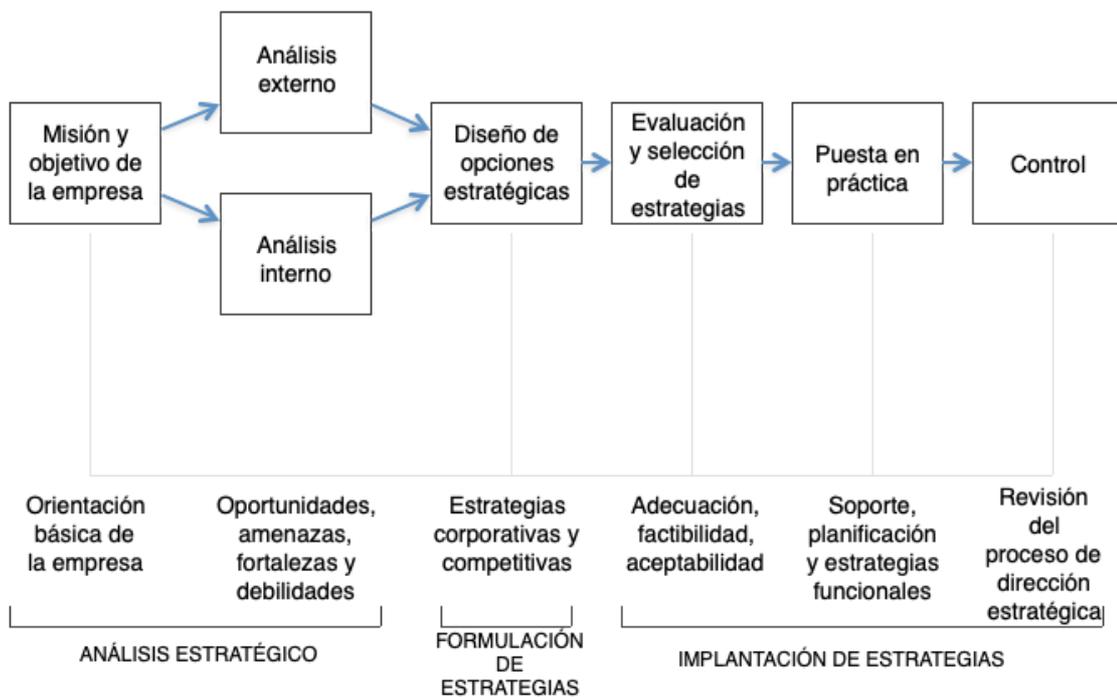
2.2. Niveles de la estrategia.

- Nivel corporativo o global, que define la estrategia para el conjunto de la organización, conocida como estrategia corporativa.
- Estrategia competitiva o de negocio, es decir, la guía para cada uno de los negocios y/o geografías en los que una empresa opera.
- Y, finalmente, el tercer nivel es el funcional u operativo, que consiste en la asignación de recursos a las estrategias de superior nivel, aspecto que se estructura de una manera tangible a través del desarrollo del proceso de presupuestación.

3. EL PROCESO ESTRATÉGICO EN LOS CLUBES DE FÚTBOL.

La función por la cual se define e implanta la estrategia de una empresa se denomina planificación estratégica. Definir e implantar un proceso de planificación

estratégica es crítico y clave para el éxito de la gestión de entidades deportivas y de clubes de fútbol. Por ello, voy a partir del proceso de planificación estratégica definido por los profesores Navas y Guerras, tal y como se refleja en el siguiente gráfico:



El proceso de planificación estratégica. Fuente: J. E. Navas López, L. A. Guerras Martín.

3.1. Fase de análisis.

A) Misión corporativa.

La misión es el objetivo de alto nivel y de largo plazo que quiere conseguir una entidad; se trata de un elemento aspiracional, que incluye lo que la empresa quiere llegar a convertirse y que debe concretarse en determinados objetivos para la organización.

B) Valores y cultura corporativa.

Además de la misión, los clubes de fútbol deben establecer una serie de valores, como creencias corporativas para el conjunto de la organización, comportamientos compartidos que reflejan la forma de actuar de las personas que

forman parte de la entidad y de todos aquellos que la representan. Se trata de un elemento diferente, pero relacionado, con los valores que representa el deporte.

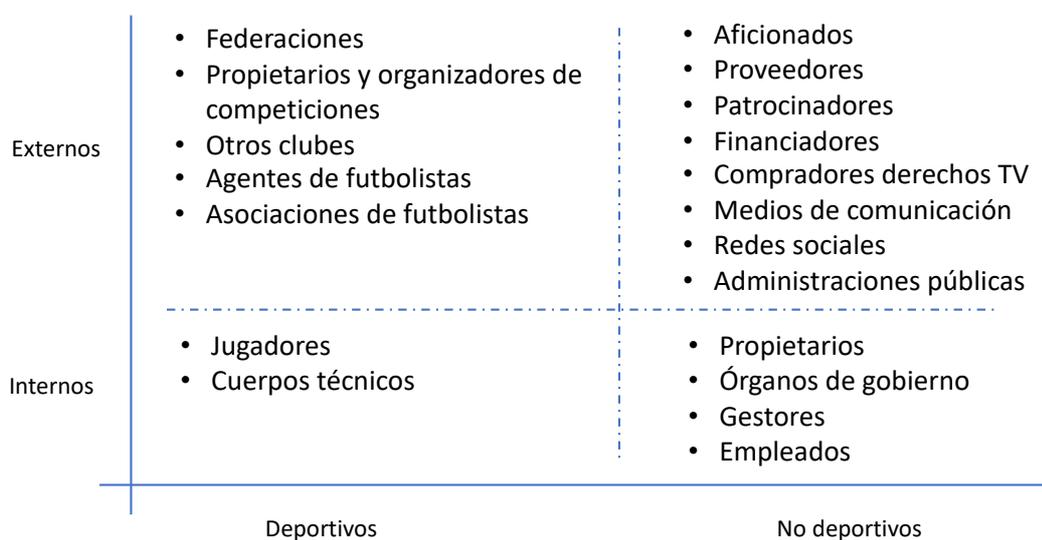
C) Objetivos corporativos.

Una vez establecida tanto la misión como el propósito de largo plazo del club, así como los valores y la cultura que deben regir las actuaciones de todos sus miembros, es el momento de fijar claramente los objetivos que se quieren llegar a conseguir.

D) Análisis de grupos de interés.

Dentro de la fase de análisis del proceso de planificación estratégica, otro elemento fundamental es el estudio de los *stakeholders* o grupos de interés, que, en el caso de los clubes, cobra una relevancia incomparable por la gran cantidad y diversidad de agentes relacionados.

En el siguiente esquema resumo los principales grupos de interés, aplicando los dos criterios de clasificación.

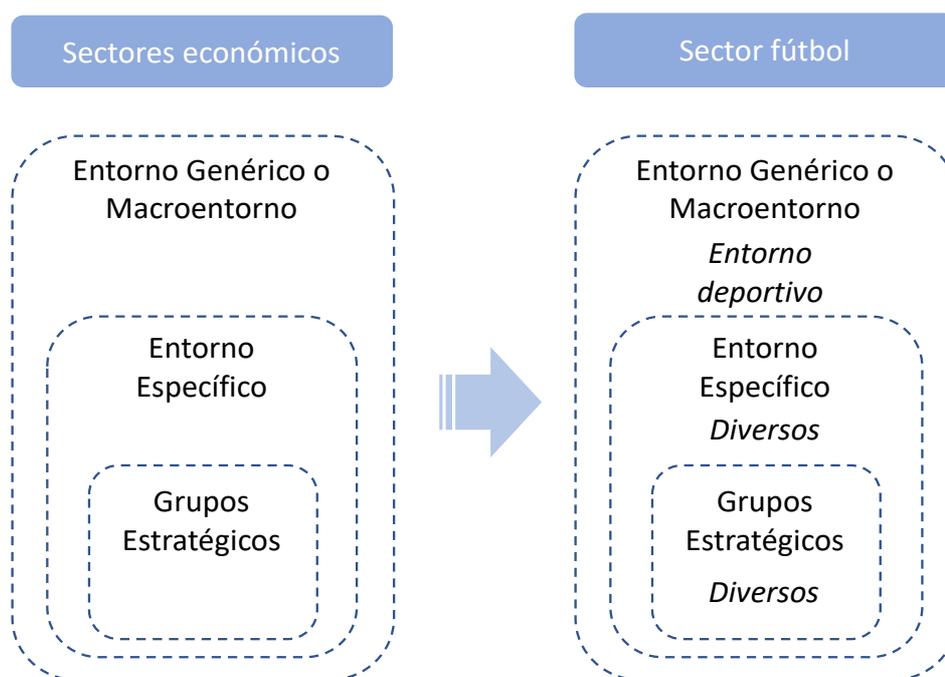


Esquema de principales stakeholders de un club de fútbol. Fuente: elaboración propia.

E) Análisis del entorno.

Dentro de la fase de análisis del proceso de Planificación Estratégica el siguiente paso es abordar tanto el análisis externo, como el interno.

El análisis externo (o de entorno) supone estudiar los diferentes factores que afectan a la empresa y que se encuentran fuera de la misma. Existen dos tipos de entorno empresarial, el entorno genérico, también denominado macroentorno y el entorno específico. En el caso del fútbol estos diferentes tipos de entorno se complican, sobre todo por el desdoblamiento del entorno genérico en dos (general y propio del deporte y del fútbol), así como por la dificultad de definir el entorno específico por los diferentes sectores en los que los clubes pueden operar. Esta especificidad que explicaré a continuación se refleja en el siguiente esquema:



Análisis del entorno de los clubes de fútbol. Fuente: elaboración propia.

a) Entorno genérico:

El entorno genérico se caracteriza por dos elementos principales, como son el hecho de que impacta a las empresas de cualquier sector, si bien no a todos los sectores y empresas de la misma forma y, en segundo lugar, que la capacidad de empresas individuales de afectar el entorno genérico es prácticamente inexistente.

Sin embargo, en el ámbito deportivo existe un entorno genérico propio del deporte que está constituido por los factores establecidos por las entidades que regulan y estructuran el deporte en general y, en el caso de este estudio, el fútbol en particular. Esta circunstancia se debe a la sobrerregulación del sector, lo que implica que existe un mayor número de factores de impacto general y no controlables por los clubes. Dichas entidades en relación a un club de fútbol son la FIFA, la asociación de federaciones continental del país al que el club pertenece, la federación nacional y los organizadores de competiciones en las que participan, si no son algunos de los mencionados anteriormente. Estas entidades establecen sus propias regulaciones que impactan, sin ninguna duda, en el devenir diario de los clubes.

El entorno genérico, tal y como se aplica en cualquier sector, se divide en cuatro factores fundamentales, como son Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, integrados en lo que se denomina la metodología PEST; hay quien añade dos factores adicionales, como son los Legales y los Medioambientales que, en todo caso, pueden ser integrados en los Políticos, los primeros y en los Sociales, los segundos.

Por lo que respecta al entorno genérico deportivo, los principales factores de influencia son dos, los regulatorios y los tecnológicos.

- Factores regulatorios: derivados de las reglas de las competiciones, las restricciones en las contrataciones, las restricciones económicas impuestas por los organizadores de las competiciones, así como las convocatorias de los jugadores por los equipos nacionales.
- Factores tecnológicos: relacionados con la incorporación de la tecnología al desarrollo del juego y a la mejora del análisis del mismo.

Los gestores de clubes de fútbol deben realizar este análisis del entorno genérico para poder concluir oportunidades y amenazas derivadas del mismo y poder reaccionar al respecto, adaptándose en la medida de lo posible.

b) Entorno específico:

Cuando se hace referencia al entorno específico en el proceso de planificación estratégica se está hablando del sector en el que la empresa opera. El sector

deportivo no es un sector al uso, ni los clubes de fútbol pueden ser considerados como empresas tradicionales. Esta idea nos debe llevar a reflexionar por un lado en qué sector compiten los clubes de fútbol y, por otro, qué tipo de empresas son.

Comencemos por la primera cuestión, es decir, en qué sector operan las entidades futbolísticas. Esta pregunta tiene relación con el primer componente de cualquier estrategia, como es el campo de actividad, es decir, el sector o sectores y las geografías en las que una determinada empresa compete.

Las necesidades que un club de fútbol puede cubrir son de lo más diversas y heterogéneas, destacando entre otras las siguientes: sentimiento de pertenencia, vinculación u orgullo, desarrollo social, entretenimiento, desarrollo de conocimiento y contribución al cumplimiento de estrategias corporativas de empresas en diferentes sectores.

- La primera necesidad, sentimiento de pertenencia, vinculación u orgullo es parte de la esencia del deporte y la relación de los aficionados más cercanos con los clubes de fútbol.
- El segundo tipo de necesidad que un club de fútbol puede contribuir a satisfacer es el desarrollo social, es decir, generar un impacto positivo en la sociedad.
- La siguiente necesidad es la de entretenimiento, como forma de ocupación del tiempo libre de las personas.
- El desarrollo y la incorporación de conocimiento es otra necesidad que las entidades deportivas pueden explotar en el mercado.
- Finalmente, los clubes de fútbol pueden ayudar a cubrir la necesidad de contribuir al cumplimiento de la estrategia corporativa de otras empresas.

Esta segmentación de demanda, supone de manera inequívoca que los clubes de fútbol de facto compiten en diferentes sectores, no sólo en el que se podría considerar como estrictamente deportivo, sino en un espectro muy diverso, ya que al final y al cabo los sectores deben definirse en primera instancia desde una perspectiva de demanda, es decir, según las necesidades que en cada uno de ellos se pretendan cubrir.

En la siguiente tabla resumo los sectores en los que un club potencialmente opera, las variables críticas de competencia de cada uno de ellos y los grupos estratégicos que se forman:

Sector	VARIABLES CRÍTICAS DE COMPETENCIA	GRUPOS ESTRATÉGICOS
Deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de jugadores • Capacidades deportivas • Conocimiento técnico • Desarrollo de deporte base • Conocimiento de ciencias del deporte • Capacidad de generación de ingresos • Posicionamiento de marca 	Diferentes niveles de clubes en función de su volumen de ingresos y competiciones en las que participan
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de proyectos sociales de interés • Impacto generado en los grupos de referencia 	Entidades sociales y fundaciones
Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad y explotación de infraestructuras • Generación de contenidos • Grado de conocimiento de los aficionados y clientes • Acceso a canales de distribución • Espacio geográfico de actividad 	Propiedades de diferentes deportes y en distintas geografías vendiendo productos y servicios
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración del conocimiento y metodologías • Instrumentos de explotación interna y externa • Instrumentos de transmisión 	Centros de conocimiento e innovación en los diferentes ámbitos
Diversos basado en diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Dependientes de cada uno de los sectores en los que el club opere 	Entidades deportivas participando en dichos sectores

Resumen de sectores, variables críticas de competencia y grupos estratégicos de los clubes. Fuente: elaboración propia.

Por tanto, como se puede apreciar, un club de fútbol pertenece a muy diversos grupos estratégicos y la importancia que estos cobran es crítica.

El método clásico de análisis de un sector es el de las 5 fuerzas de Porter, sin embargo, desde mi punto de vista esta metodología no es directamente aplicable al sector del fútbol, sí a alguno de los sectores en los que los clubes compiten, pero no a la totalidad de ellos. No todas las variables definidas por Porter son aplicables a los diferentes ámbitos en los que un club compite, especialmente las deportivas.

- Grado de competencia: se trata de analizar quiénes son los principales competidores en el mercado, así como las características de los mismos.
- Poder de negociación de proveedores: los principales elementos a tener en cuenta en este caso son si el número de proveedores es reducido o amplio, si existen substitutivos para determinados recursos que la empresa adquiere o si por el contrario es difícil encontrar fuentes alternativas, si existen altos costes de cambio para la empresa o el riesgo de que el proveedor se integre verticalmente hacia delante y que se convierta en un competidor.
- Poder de negociación de clientes: los factores del apartado anterior, si se cambia la perspectiva, aplican de modo equivalente en el caso de los equilibrios de poder con el cliente.
- Riesgo de nuevos entrantes: se produce ante la posibilidad de empresas que en estos momentos no operan en un determinado mercado puedan decidir formar parte del mismo.
- Riesgo de productos substitutivos: un producto substitutivo es aquel que cumple simultáneamente dos características con respecto a otro, como son, en primer lugar, que cubre la misma necesidad y, en segundo, que esto lo hace con características técnicas diferentes.

El análisis de Porter debe ser adaptado a cada uno de los ámbitos en los que los clubes trabajan como verdaderas plataformas de actividad que son.

En la acepción estrictamente deportiva del entorno específico de los clubes las variables que tiene sentido analizar son el grado de competencia existente entre los participantes, así como el poder de negociación del que disfrutan tanto proveedores como clientes. Es necesario reiterar antes de abordar el análisis de cada uno de ellos en detalle que en esta dimensión de los clubes los objetivos deportivos son tan o más importantes que los propios de la actividad económica.

Por lo que respecta a los competidores, éstos son aquellos clubes que forman parte de los mismos campeonatos. Desde el punto de vista de los proveedores, es necesario destacar aquellos de los cuales existe dependencia por parte de los clubes o, al menos, una necesidad de negociación intensa para la respectiva defensa de los intereses. Por un lado y, debido a la intensidad de competencia por los recursos esenciales, las necesidades de financiación de los clubes son mayores; es cierto, sin embargo, que la gran liquidez del mercado permite acceder a financiación de manera relativamente sencilla, pero las entidades financieras pueden en muchos casos imponer las condiciones de las transacciones.

También son de destacar determinados proveedores que proveen servicios vinculados con las operaciones en las sedes (seguridad, control de accesos, restauración, etc.) cuyo poder de negociación inicial es reducido pero que, una vez que se integran en el día a día de la actividad, los clubes se convierten en muy dependientes y los costes de cambio de proveedor, en función de los momentos de la temporada, se incrementan de manera sustancial.

En lo relativo a los clientes, en el caso estrictamente del ámbito del deporte se vuelve imprescindible el criterio de segmentación de demanda entre clientes B2C y clientes B2B.

Por tanto, como conclusión desde el punto de vista estrictamente deportivo, se trata de un sector cuya variable fundamental es la competencia deportiva, por otra parte, la esencia del sector deportivo, la competición entre entidades para la consecución de títulos deportivos, con peculiaridades muy relevantes desde el punto de vista de los clientes y dependencias importantes por lo que respecta a los proveedores.

F) Análisis interno:

Existen multitud de aspectos y metodologías a analizar desde el punto de vista de los clubes. Voy a centrar el análisis en cuatro ámbitos principales, como son la identidad corporativa, los recursos y capacidades, el perfil estratégico de funciones y la cadena de valor.

a) La identidad corporativa.

La identidad corporativa representa el conjunto de características objetivas de una empresa que la describen como entidad y que ayudan a justificar su estrategia, pero que, por sí mismas, no la explican. Al igual que cualquier persona tiene ciertas características que la identifican (edad, nacionalidad, formación, experiencia, etc.), con las empresas ocurre lo mismo, tienen elementos que ayudan a entender sus dinámicas.

b) Recursos y capacidades.

En todo caso, el elemento más importante desde el punto de vista del análisis interno de cualquier empresa y de un club es el de los recursos y capacidades de los cuales éste dispone o puede llegar a disponer para desarrollar su actividad.

La vinculación entre recursos y capacidades se basa en que los primeros son los activos individualizables de cualquier empresa, mientras que las capacidades son combinaciones intangibles de recursos. Es por dicho carácter intangible por lo que las capacidades, más que los propios recursos, deben ser las fuentes fundamentales de las ventajas competitivas. Basar la competitividad de una entidad exclusivamente en recursos supone el escenario perfecto para no sostener una posición de mayor eficiencia por la facilidad para ser identificada e imitada por parte de la competencia.

La clasificación más extendida de los recursos es aquella que distingue entre los recursos tangibles, fundamentalmente dos, materiales y financieros y los intangibles, que se dividen en humanos, tecnológicos y organizacionales. En el siguiente esquema se resumen los principales tipos de recursos necesarios en un club de fútbol:

Recursos tangibles	Recursos clave
--------------------	----------------

Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructuras deportivas • Infraestructuras de entretenimiento • Otras infraestructuras
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros en base a las restricciones establecidas por los reguladores del sector
Recursos intangibles	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Deportivos • No deportivos
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas deportivos • Sistemas de gestión corporativa • Sistemas de relación con clientes
Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Conocimiento en los diferentes ámbitos del club

Clasificación de recursos de un club de fútbol. Fuente: elaboración propia.

La criticidad de dichos recursos es diferente en función del sector en el que se considere que el club opera. Así, los más relevantes en función de cada uno de los sectores son:

Sector	Recursos clave
Deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Jugadores y cuerpos técnicos • Investigación y conocimiento • Marca • Financieros • Infraestructuras deportivas • Analistas de datos deportivos
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías de programas • Financieros
Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructuras deportivas y espectáculo • Contenidos • Activos digitales • Herramientas tecnológicas • Analistas de datos de gestión

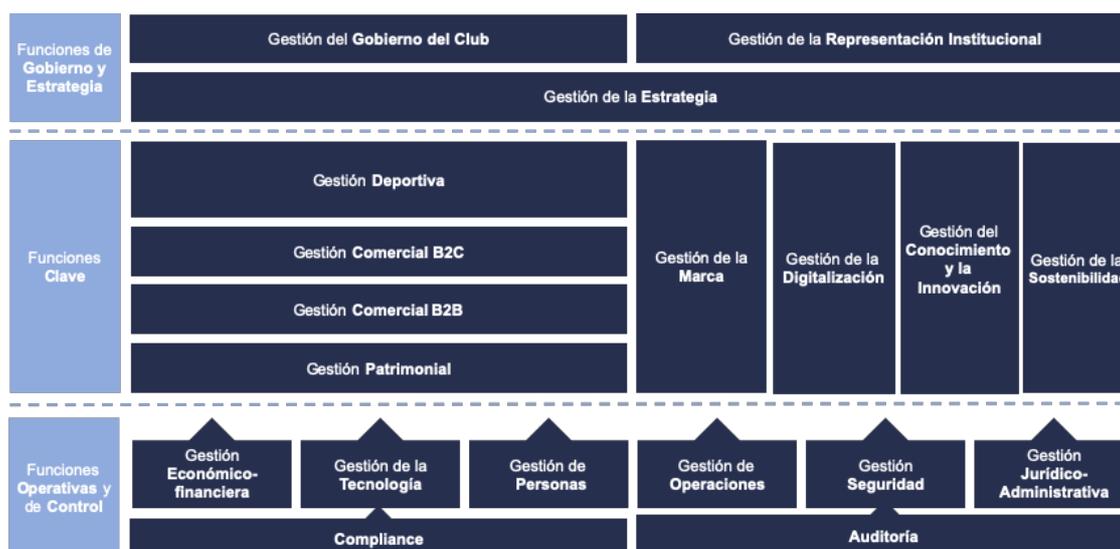
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías • Inversión en I+D+I • Tecnología de transmisión
Diversos basado en diversificación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Dependientes de cada uno de los sectores en los que el club opere

Recursos clave de un club de fútbol por sector. Fuente: elaboración propia.

c) Análisis funcional.

El análisis funcional supone detallar los diferentes cometidos que un club de fútbol tiene que llevar a cabo, para posteriormente, a través de la definición de la cadena de valor, establecer criterios de priorización y de relación entre los diferentes tipos de actividades. Es decir, la estructura funcional tiene que ver con el “qué” tiene que hacer una entidad y no con el “cómo” tiene que hacerlo, que está vinculado con la implantación de la estrategia de la que forma parte la estructura organizativa.

Para llevar a cabo dicho análisis del “qué” se debe hacer, propongo el mapa funcional de un club tipo, recogido en el siguiente esquema, como el conjunto de tipos de actividades que se deben llevar a cabo.



Mapa funcional de un club de fútbol. Fuente: elaboración propia.

Lo más relevante de este mapa, además de tratar de recoger las diferentes funciones de un Club, es su perspectiva integral e integradora, es decir, el hecho de que tiene como objetivo estructurar las diferentes funciones de un club de una manera global, coordinada entre ellas. Sólo de esta manera se podrán establecer los objetivos corporativos y, sobre todo y lo que es más importante, tratar de hacer compatibles las diferentes perspectivas existentes, en especial la tradicional dicotomía entre los objetivos deportivos y los corporativos. Además, este análisis funcional cada vez va a ser más complejo, teniendo en cuenta las dinámicas de diversificación de actividades en las que los clubes se están embarcando.

Para desarrollar un correcto análisis de la estructura funcional, en lugar de comenzar por distinguir entre estos dos ámbitos (deportivo y corporativo), propongo una división en tres tipos de funciones a cumplir por un club: por un lado, las funciones de gobernanza y estrategia, por otro, las funciones clave, las que son específicas del tipo de entidad que un club es, dentro de las cuales se incluyen tanto las deportivas, como las no deportivas y, finalmente, las funciones operativas y de control, no específicas del sector, pero sí necesarias para que un club pueda funcionar adecuadamente. A continuación se resumen todas ellas.

Funciones clave.

Funciones clave	Principales funciones
Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Scouting</i> (análisis) de jugadores y equipos • Gestión de la salud del futbolista, prevención y tratamiento de lesiones • Preparación y medición del rendimiento • Planificación deportiva de temporada • Análisis de entrenamientos y partidos • Preparación y disputa de partidos
Gestión deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa de futbolistas y técnicos • Gestión de la cantera • Relación con instituciones deportivas • Comunicación deportiva • Gestión de crisis deportiva

Gestión comercial – Patrocinios	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de mercado • Elaboración y seguimiento de plan comercial • Elaboración y seguimiento de plan de marketing • Diseño de productos • Activación y seguimiento de patrocinios
Gestión comercial – instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y seguimiento de plan comercial • Diseño de productos • Definición de calendario de eventos y aperturas • Gestión administrativa de socios • Definición y gestión de servicios a socios
Gestión comercial – audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> • Cesión y gestión de derechos • Seguimiento de la explotación • Desarrollo de nuevos contenidos • Producción y comercialización
Gestión comercial – nuevos productos/servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de productos/servicios • Definición de expansión geográfica
Gestión patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de las infraestructuras • Operación de las infraestructuras
Gestión de la marca	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de propuesta de valor • Plan de marca • Comunicación institucional y de proyectos • Organización de eventos y actos institucionales • Medición de impacto de marca general y proyectos específicos • Gestión de crisis
Gestión de la digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de transformación digital • Infraestructura tecnológica y de datos • Diseño de productos/servicios • Plan comercial digital
Gestión del conocimiento y la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración del conocimiento propio • Acceso a conocimiento externo y compartición de conocimiento • Comercialización de conocimiento • Implantación de innovación propia • Codesarrollo de productos/servicios • Inversión en procesos de innovación de terceros

Gestión de la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones vinculadas con la gobernanza • Acciones vinculadas con el negocio • Acciones de impacto social • Acciones de impacto medioambiental
------------------------------	---

Funciones clave y funciones principales asociadas en el análisis de la estructura funcional de los clubes. Fuente: elaboración propia.

Funciones de gobierno y estrategia.

Funciones de gobierno y estrategia	Principales funciones
Gestión del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del consejo de administración o del máximo órgano de gobierno • Relación con los propietarios
Gestión de la representación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con los grupos de interés externos clave • Gestión de la comunicación institucional
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la estrategia • Seguimiento de la estrategia • Gestión de la implantación • Comunicación de la estrategia • Elaboración y coordinación del presupuesto

Funciones de gobierno y estrategia de un club de fútbol. Fuente: elaboración propia.

Funciones operativas y de control.

Categoría de funciones	Principales funciones
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del presupuesto • Viabilidad de nuevos proyectos • Gestión de financiación • Gestión de tesorería • Control económico y cierre • Cierre anual y auditoría de cuentas • Reporte a instituciones deportivas
Gestión de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión operativa de sistemas
Gestión de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de talento y organización • Formación y desarrollo de personas • Compensación y beneficios

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Gestión administrativa, relaciones y riesgos laborales
Gestión de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de compras • Uso y mantenimiento de instalaciones • Planificación y mantenimiento de césped • Gestión de viajes corporativos • Gestión de expediciones corporativas
Gestión de la seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad física día a día • Seguridad física día de partido • Ciberseguridad • Seguridad desplazamientos
Gestión jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de contratos deportivos • Gestión de contratos no deportivos • Protección de marca
Compliance	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgos • Desarrollo de políticas y procedimientos • Desarrollo de canal de denuncia • Desarrollo de sistema disciplinario
Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y seguimiento plan de auditorías • Coordinación de auditorías externas • Desarrollo de auditorías de políticas, procesos o actividades • Auditoría estratégica

Funciones operativas y de control de un club de fútbol. Fuente: elaboración propia.

d) Cadena de valor.

La cadena de valor es el conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para ir sucesivamente aportando valor en los productos o servicios que ofrece al mercado.

G) Análisis DAFO.

La metodología DAFO es la conclusión de la fase de análisis estratégico. Del análisis externo se concluyen las amenazas y oportunidades a las que la empresa se puede enfrentar potencialmente, mientras que del análisis interno se extraen las fortalezas y debilidades reales que dicha empresa ostenta.

A modo de resumen, recojo a continuación los principales factores que influyen en ambos casos:

Fortalezas/Debilidades	Oportunidades/Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos • Recursos deportivos • Conocimiento y metodologías deportivas • Capacidad de innovación y digitalización • Gestión de marca • Procesos estratégicos • Procesos de integración deporte-negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas del sector deportivo (inflación traspasos y salarios) • Evolución de las vías de ingresos actuales • Procesos de digitalización y nuevas formas de consumo • Evolución de sectores relacionados

Esquema análisis DAFO de un club de fútbol. Fuente: elaboración propia.

3.2. Fase de evaluación y selección de estrategias.

Para desarrollar este proceso de revisión y selección se deben aplicar tres criterios fundamentales que sirven de validación simultánea de la posibilidad de implantación de determinadas estrategias. Dichos criterios son la adecuación, la factibilidad y la aceptabilidad de dichas estrategias que se tienen que validar por parte de los gestores.

3.3. Fase de implantación de la estrategia.

Como he analizado previamente a la hora de definir el concepto de estrategia, la implantación de la misma es la fase más compleja de todo el proceso. El motivo fundamental es que una adecuada implantación debe involucrar a la totalidad de la organización, que debe ser conocedora de las implicaciones que en el día a día tiene dicha estrategia seleccionada. Se trata del conjunto de actividades y decisiones necesarias para poner en marcha y hacer efectiva una estrategia.

A) Factores críticos de la implantación.

Existen una serie de factores que influyen en el proceso de implantación estratégica, que se reflejan en el esquema de las 7-S desarrollado por la consultora de negocio McKinsey: estrategia, valores compartidos, estilo de gestión, empleados, habilidades, sistemas y estructura.

Entrando en el detalle de los diferentes factores, la correcta definición de la estrategia es esencial para que posteriormente se lleve a cabo una adecuada implantación. Por ello resulta tan importante que el proceso estratégico se incorpore a la gestión de los clubes de fútbol, ya que, de no ser así, cualquier actividad operativa queda ajena a criterios objetivos.

La estructura debe seguir a la estrategia y no al revés. Lo que ha ocurrido en el sector del fútbol es que la estructura organizativa, cuando existía explícitamente definida, derivada de una escasísima profesionalización en la gestión, en muchos casos impedía el desarrollo de procesos estratégicos y, cuando aún así los permitía, distorsionaba su potencial y beneficios por la excesiva influencia de la organización actual en los procesos.

Una vez destacada esta circunstancia, sí es necesario reconocer la enorme relevancia de definir una adecuada estructura organizativa en los clubes de fútbol, si bien, también hay que destacar que dicha estructura no puede convertirse en una consolidación de burocracia. Para ello, se deben analizar diferentes factores específicos para este tipo de entidades a la hora de definir las estructuras:

- Definición de una doble estructura, deportiva y de gestión.
- Establecimiento de posiciones de integración y coordinación entre las actividades y estructuras deportivas y corporativas.
- Adecuada definición de roles y perfiles.
- Establecimiento de criterios objetivos de selección y promoción.
- Incorporación de perfiles relevantes de otras industrias que aporten perspectivas diferentes y ausencia de endogamia.

B) Control estratégico.

La última fase dentro del proceso de planificación estratégica es el control estratégico. Sin la presencia de esta fase el conjunto de la función de estrategia en la empresa dejaría de tener sentido, ya que es la fase en la que se verifica el grado de cumplimiento, o no, de los objetivos marcados por la organización.

El instrumento a través del cual se estructura y ejecuta el control estratégico es el Cuadro de Mando Integral. Para abordar el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas con sus respectivos tipos de indicadores, tal y como se refleja en la siguiente tabla:

PERSPECTIVA	INDICADORES GENÉRICOS
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

Resumen de perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Fuente: Kaplan y Norton.

Siendo las cuatro perspectivas establecidas por Kaplan y Norton estratégicas para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral de un club de fútbol, el mismo estaría incompleto y, sobre todo, no serviría como instrumento de implantación estratégica si no se incorpora una quinta categoría de indicadores, como son los deportivos. En deporte los resultados no están garantizados y, en cuanto a los objetivos deportivos, la consecución de los mismos por parte de una entidad excluye a las demás de dicha consecución. Por tanto, a la hora de definir esta categoría, se debe ser muy consciente de su modelización en función de las peculiaridades del deporte.

Los objetivos deportivos y, por tanto, sus indicadores de medición de cumplimiento, dependerán en gran medida de las aspiraciones de cada club, en función del tipo de categoría al que cada uno pertenezca, en función de los recursos

económicos disponibles, el país de procedencia y las competiciones de las que forme parte. A su vez, la consecución de dichos objetivos deportivos marcará el impacto en otros recursos relevantes, como son la propia marca, así como la generación de retornos económicos vinculados al desempeño deportivo. Resulta por ello imprescindible incorporar los indicadores deportivos como pieza fundamental del cuadro de mando y de la implantación de la estrategia, teniendo en cuenta además la prioridad absoluta de la parte deportiva en todos los clubes de fútbol.

Todo este bloque de indicadores, desde las cinco perspectivas para un club de fútbol, debe integrarse mediante el desarrollo del mapa estratégico de los mismos, que relate la historia de su estrategia, a través de la creación de valor.

VI. CONCLUSIONES

Una vez analizados en detalle los diferentes instrumentos estratégicos, y, tal y como he ido anticipando a lo largo del presente trabajo, resulta necesaria su adaptación a las circunstancias particulares de los clubes de fútbol, teniendo en cuenta todas las circunstancias expuestas en los primeros apartados del estudio, en relación a la relevancia social y económica del deporte, la especificidad de las entidades deportivas y futbolísticas, así como las distorsiones desde el punto de vista de gestión del sector generadas precisamente por dicha especificidad.

En los siguientes cuadros detallo dichas propuestas de adaptación, siguiendo el esquema utilizado en el apartado anterior, explicando para cada herramienta estratégica, la adaptación a los clubes de fútbol, según mis propias conclusiones.

1. Definición y existencia de la estrategia en los clubes de fútbol.

<i>Concepto estratégico</i>	<i>Adaptación a los clubes de fútbol</i>
La actividad estratégica	La propia existencia de la actividad estratégica es un factor muy poco común en los clubes de fútbol
La concepción del largo plazo	Resulta extremadamente complicado planificar en entidades en las que se necesitan resultados (deportivos) inmediatos. Por tanto, la concepción de largo plazo en los clubes es relativa
Participantes en la definición de la estrategia	Se debe reducir lo máximo posible el número de personas que participan en la definición de la estrategia de los clubes por la dificultad de mantener la confidencialidad de la información en este sector
Interfuncionalidad en la definición de la estrategia	Al igual que en cualquier otro tipo de organización, en la definición de la estrategia deben participar representantes de las diferentes funciones, pero en este caso, con especial

	relevancia, se deben compatibilizar los intereses deportivos con los de gestión
Extrema complejidad del entorno	Dicha complejidad convierte el ejercicio estratégico es muy complejo y con necesidad de constantes adaptaciones

Resumen de conclusiones desde el punto de vista de definición de la estrategia en clubes de fútbol.
Fuente: elaboración propia.

2. Componentes y niveles de la estrategia.

<i>Concepto estratégico</i>	<i>Adaptación a los clubes de fútbol</i>
Campo de actividad	Es muy amplio, tanto desde el punto de vista de los potenciales sectores a los que un club puede pertenecer, como por el aspecto geográfico en el que la marca va muy por delante de las operaciones
Ventaja competitiva	Es necesario distinguir dos ámbitos completamente diferenciados, según la actividad deportiva o corporativa. En cualquier empresa, la consecución de una ventaja competitiva se basa en la eficiencia (conseguir resultados con los menores recursos posibles), mientras que en el ámbito deportivo prima la eficacia (conseguir los resultados)
Sinergias	La reinversión de lo generado en recursos deportivos es esencial para no perder competitividad y por la presión de diversos grupos de interés, antes que la revisión del campo de actividad o, incluso, del pago de dividendos a

	los accionistas, lo que dificulta las estrategias de desarrollo o de diversificación de los clubes
Presupuesto	Se produce la necesidad de elaborar en primer lugar la parte deportiva del presupuesto para, posteriormente, realizar la corporativa Debe ser un proceso estratégico y no sólo financiero en el que se integren las necesidades de recursos deportivos con los corporativos

Resumen de conclusiones desde el punto de componentes y niveles de la estrategia en clubes de fútbol. Fuente: elaboración propia.

3. El proceso estratégico:

FASE DE ANÁLISIS	
<i>Concepto estratégico</i>	<i>Adaptación a los clubes de fútbol</i>
Misión corporativa	La aspiración deportiva debe formar parte esencial de la misión de los clubes, pero no puede ser el único elemento constituyente, ya que tendrá que ser compatible con la proyección corporativa
Valores corporativos	Resulta extremadamente complicado conseguir que la parte deportiva de la organización desarrolle comportamientos compatibles con dichos valores; en el caso de no ser así, los valores deberían ser eliminados como elemento explícito de la estrategia corporativa
Objetivos	Debe existir una absoluta compatibilización entre los objetivos deportivos y los corporativos, teniendo en cuenta en todo caso que sus

	proyecciones temporales son completamente diferentes
Grupos de interés	La gestión de los <i>stakeholders</i> en los clubes de fútbol es extremadamente compleja, tanto por volumen y repercusión externa, como por diversidad de intereses, siendo estos en multitud de ocasiones, contrapuestos
Análisis del entorno	<p>Existe una parte del entorno genérico que es estrictamente deportivo, compuesto por factores concretos regulatorios y tecnológicos</p> <p>Los clubes actúan en diferentes entornos específicos debido a su diversificación, siendo el deportivo el más particular</p> <p>Los grupos estratégicos en los que los clubes compiten también son muy diversos</p> <p>Los factores de Porter deben ser adaptados a la competencia estrictamente deportiva, quedando reducidos a tres, grado de competencia y poder de negociación de proveedores y de clientes</p>
Análisis interno	<p>La identidad corporativa es un elemento determinante de la gestión de los clubes, mucho más que en cualquier otra empresa por las enormes peculiaridades existentes en las estructuras de propiedad de estos</p> <p>Los recursos y capacidades deportivos y corporativos tienen dinámicas de gestión muy diferentes y compatibilizarlas adecuadamente es uno de los mayores retos a los que se enfrentan los gestores deportivos</p>

	<p>El mapa funcional de los clubes es muy específico, dividiéndose en funciones de gobernanza y estrategia, funciones clave y funciones operativas y de control</p> <p>La necesidad de definir explícitamente la cadena de valor de un club es un factor fundamental y que no se ha llevado a cabo</p> <p>Existen relaciones horizontales muy complejas de gestionar internamente; por lo que respecta a las verticales, requieren de especial integración con diversos <i>stakeholders</i>, tanto deportivos, como no deportivos</p> <p>La cadena de valor de los clubes se ha complicado paulatinamente, debido al proceso de diversificación abordado por los clubes</p>
Análisis DAFO	Debe ser utilizado como conclusión de la fase de análisis, no como inicio o un fin en sí mismo

Resumen de conclusiones desde el punto de vista de la fase de análisis del proceso estratégico en clubes de fútbol. Fuente: elaboración propia.

FASE DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	
<i>Concepto estratégico</i>	<i>Adaptación a los clubes de fútbol</i>
Criterio de aceptabilidad	La aceptabilidad de cualquier estrategia está distorsionada por la enorme complejidad de la gestión de los <i>stakeholders</i>

Resumen de conclusiones desde el punto de vista de la fase de evaluación y selección de estrategias en clubes de fútbol. Fuente: elaboración propia.

FASE DE IMPLANTACIÓN

<i>Concepto estratégico</i>	<i>Adaptación a los clubes de fútbol</i>
Factores críticos de la implantación	<p>La doble estructura deportiva y corporativa complica la implantación de la estrategia</p> <p>Cualquier proceso de gestión del cambio resulta extremadamente complejo, fundamentalmente derivado de las inercias tradicionales en los clubes</p> <p>La estructura organizativa debe ser modificada en función de cada cambio estratégico realizado por un club, en ningún caso al revés</p>
Control estratégico	<p>La implantación de la gestión y el control basados en datos es imprescindible para cualquier club de fútbol.</p> <p>La incorporación de un quinto bloque adicional de indicadores, los deportivos, específicos de este sector, supone una adaptación radical del Cuadro de Mando Integral, sumándose a los indicadores de recursos, procesos, comerciales y financieros</p>

Resumen de conclusiones desde el punto de vista de la fase de implantación de estrategias en clubes de fútbol. Fuente: elaboración propia.

Dentro de la fase de control estratégico, propongo los principales tipos de indicadores que un club de fútbol debe considerar a la hora de implantar su Cuadro de Mando Integral por cada una de las perspectivas, añadiendo, como he justificado anteriormente, la deportiva:

Indicadores deportivos	<ul style="list-style-type: none"> Resultados deportivos
Indicadores financieros	
<i>Deportivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> Masa salarial

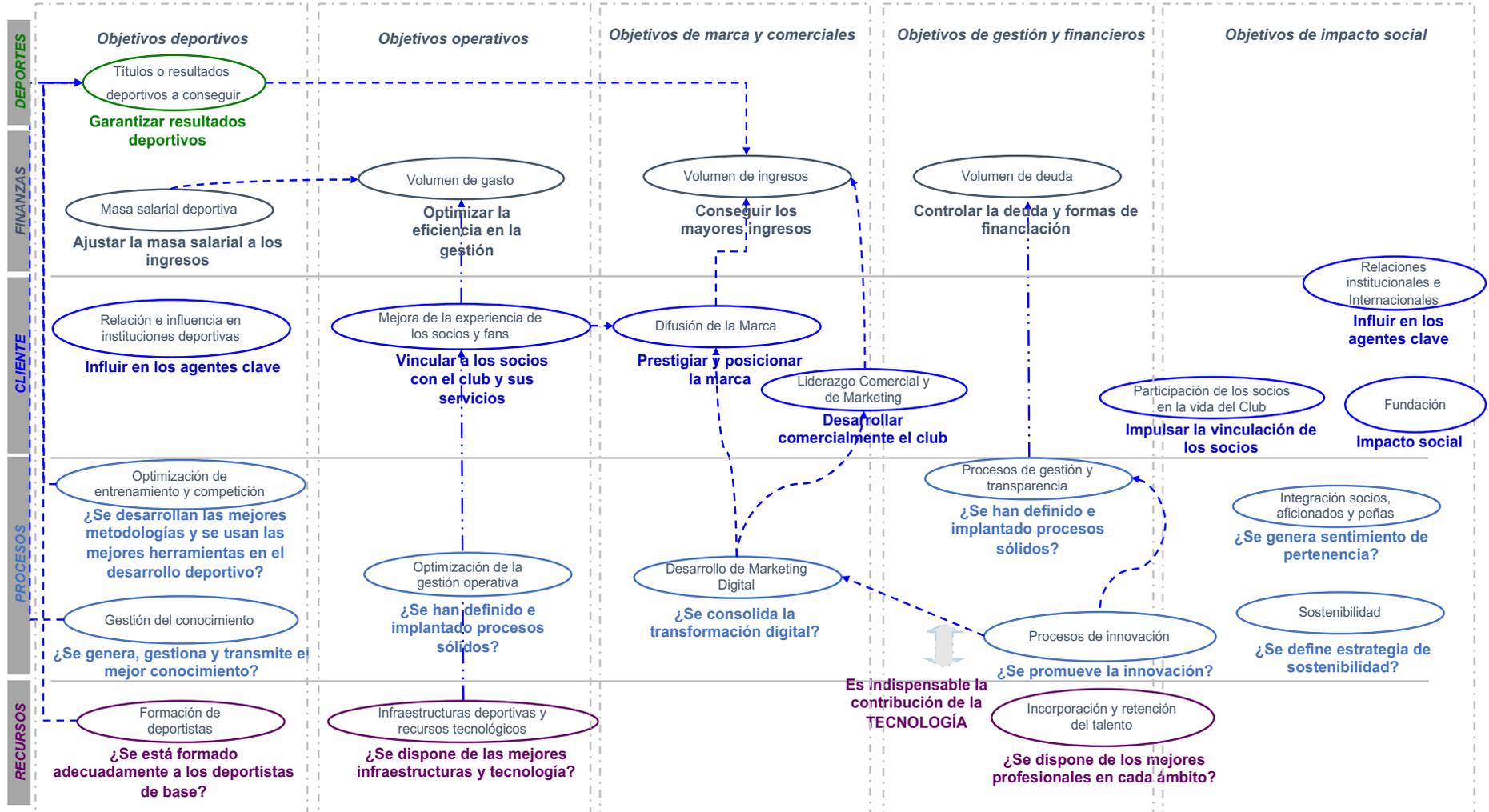
	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones • Amortizaciones • Gasto operativo deportivo
<i>Corporativos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos totales • Ingresos por diferentes partidas • Gastos totales • Gastos por diferentes partidas • EBITDA • Resultado neto • Ratios de deuda
Indicadores comerciales	
<i>B2C</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes y número de clientes por producto/servicio • Número de clientes recurrentes • Gasto medio por compra • Coste medio de adquisición
<i>B2B</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes y número de clientes por producto/servicio • Número de clientes recurrentes • Gasto medio por compra • Coste medio de adquisición • Período medio de vigencia de los contratos
Indicadores de procesos	
<i>Funciones clave</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones deportivas • Gestiones deportivas • Procesos de atención al cliente • Operaciones de las infraestructuras • Promoción de la marca • Digitalización

	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Sostenibilidad
<i>Funciones operativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión financiera • Implantación de sistemas • Procesos de RRHH • Seguridad
Indicadores de recursos	
<i>Deportivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Deportistas y cuerpos técnicos • Personal de apoyo • Situación infraestructuras • Sistemas deportivos
<i>No deportivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Personas y tasa de rotación • Conocimiento de marca • Sistemas de relación con el cliente • Sistemas de gestión

Resumen de indicadores clave en clubes de fútbol. Fuente: elaboración propia.

Asimismo, propongo finalmente un mapa estratégico para un club de fútbol, que describe la lógica estratégica de las diferentes perspectivas del cuadro de mando, incluyendo la deportiva e integrando y vinculando la parte corporativa y deportiva del mismo. Además, se estructura según cinco tipos de objetivos estratégicos abordados durante este trabajo: deportivos, operativos, de marca y comerciales, de gestión y financieros y de impacto social.

Mapa Estratégico: Objetivos estratégicos



Propuesta de mapa estratégico para un club de fútbol. Fuente: elaboración propia.

Todas estas propuestas de adaptación de herramientas estratégicas son los elementos que cualquier gestor de clubes de fútbol profesionales debe tener en cuenta a la hora de desarrollar su actividad estratégica. No considerarlas supondrá perder de perspectiva las especificidades que este tipo de entidades tienen y, por tanto, seguir cometiendo los errores que se han producido en múltiples casos en el sector.

Espero por tanto que este análisis de adaptación de herramientas estratégicas, contribución principal de este trabajo, suponga una aportación relevante y, sobre todo, práctica, para la mejora de la gestión de los clubes de fútbol especialmente en estos tiempos de gran incertidumbre.