

## Incidencia de los resultados deportivos, las variables económicas y administrativas en el rendimiento financiero de los clubes de fútbol

Sports scores, financial and administrative variables on the financial performance of football clubs

Abel López-Busto<sup>1</sup>, Jorge García-Unanue<sup>2</sup>, Carlos Gómez-González<sup>1</sup>,  
Ángel Barajas<sup>3</sup>, Leonor Gallardo Guerrero<sup>1</sup>

1 Facultad Ciencias del Deporte. Universidad de Castilla-La Mancha. España.

2 Facultad Ciencias del Deporte. Universidad Europea de Madrid. España

3 Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo. Universidad de Vigo. España.

### CORRESPONDENCIA:

Abel López-Busto

busto78@hotmail.com

Recepción: noviembre 2015 • Aceptación: septiembre 2016

### Resumen

El objetivo de este estudio ha sido conocer las variables relevantes de gestión que explican los resultados económicos de los clubes de fútbol españoles de la Primera División. Para ello se planteó inicialmente un análisis exhaustivo de la literatura sobre aquellos contenidos que hicieran referencia a variables relacionadas con la gestión de los clubes de fútbol. Posteriormente, se agruparon estos contenidos en seis bloques temáticos para que, de forma complementaria, un grupo de expertos participase en el diseño del estudio emitiendo un juicio colectivo y consensuado sobre aquellas variables y modelos que realmente serían interesantes para la investigación. Para el estudio empírico se trabajó con datos de los clubes de fútbol de la Primera División española entre las temporadas 2007-2008 y 2009-2010. Por último, se realizaron unos análisis de regresión con datos de panel para conocer como se verificaban los modelos propuestos. El trabajo concluye con que de forma individual la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones, los beneficios obtenidos en la temporada anterior, el número de partidos jugados en competiciones europeas y la posición alcanzada en la Liga afectan significativamente al resultado neto. Asimismo, el número de jugadores europeos, los gastos financieros y el resultado neto de la temporada anterior actúan como un modelo conjunto que afectaría a las posibilidades de obtener beneficios a los clubes.

**Palabras clave:** Departamento de operaciones, gastos de personal, jugadores europeos, competición.

### Abstract

The aim of this study was to determine the relevant management variables that explain the performance of Spanish football clubs in the First Division. To do so, a comprehensive analysis of the literature was carried out on the contents relating to the variables associated with the management of football clubs. Thereafter, the contents were grouped into six thematic sections that a group of experts verified as a validity check and to give a collective consensus on the variables and models to further research. For the empirical study we worked with data from the football clubs in the Spanish First Division between seasons 2007-2008 and 2009-2010. Finally, a regression analysis was conducted on the data to understand and verify the proposed models. The paper concludes that, individually, the existence of an address and / or department operations; gains in the previous season; the number of games played in European competitions; and the league position reached; significantly affect net profit. Also, the number of European players, financial expenses and net profit of the previous season, act as a joint model that would affect the chances of profit for the clubs.

**Key words:** Operations department, personal expenses, European players, competition.

## Introducción

Lejos quedan los tiempos en los que el fútbol se limitaba a una disciplina deportiva para el esparcimiento. El fútbol no solo es un deporte con amplio número de practicantes en nuestro país, sino que en su vertiente profesional se ha convertido también en un importante sector económico, llegando incluso la Liga española a consolidarse en la temporada 2011/2012 como la tercera competición que más ingresos generó en el fútbol europeo, con 1.800 millones de euros ingresados (Deloitte, 2013 a). Asimismo, los clubes que participan en la Liga española tienen unas particularidades organizativas y legislativas con respecto a otros clubes no profesionales. Esto es debido a que la mayoría de ellos se han transformado en la figura de Sociedad Anónima Deportiva (SAD) debido a la promulgación de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte habiendo dejado atrás el modelo asociativo (Sánchez, 2006) y, por tanto, deben constituirse como una organización lucrativa. Por ello, la tradicional mirada sobre los resultados competitivos pone a estos clubes en una encrucijada entre una orientación deportiva y una orientación empresarial (Kase, Gómez, Urrutia, Opazo, & Martí, 2006). Si bien cabe señalar que aunque los clubes de fútbol profesionales españoles cumplen con la función de ofrecer un espectáculo de alto rendimiento deportivo, muchos de ellos no han alcanzado su objetivo empresarial. Ello sería debido a un elevado gasto con respecto a sus propios ingresos, circunstancia esta que afectaría a casi todos los clubes (Boscá, Liern, Martínez, & Sala, 2008). Del mismo modo, conviene señalar que dentro de lo que se considera la actividad empresarial de estos clubes, y a diferencia de otros sectores, la unión de los espectáculos deportivos que ofrecen todos los clubes es el producto final (Neale, 1964). Asimismo, la incertidumbre de los resultados en la competición, también jugará un factor clave de sus resultados económicos, ya que determinará la asistencia a los partidos y los ingresos por derechos televisivos de cada club (Cairns, Jennett, & Sloane, 1986). De esta manera, los clubes focalizarían su máxima atención en la gestión hacia la consecución del rendimiento en la competición, al ser esta la llave de los ingresos y para el cual necesita los máximos esfuerzos en recursos para poder generar competitividad.

Llama la atención igualmente la peculiaridad en torno a los aficionados que seguirían a estos clubes, ya que son un tipo de consumidores del espectáculo deportivo, los cuales no abandonan a su equipo bajo ninguna circunstancia (Gray & Wert-Gray, 2012; Tapp, 2003), siendo esto una base fundamental para la política de gestión de los clubes (Giulianotti, 1999; Henry & Lee, 2004). Igualmente, será un atributo distintivo sobre la ges-

tión la circunstancia de que el sistema de competición existente en la Liga es de carácter abierto, permitiendo ascensos y descensos de categoría frente a otro tipo de competiciones de carácter cerrado, más propias de Estados Unidos (Hoehn & Szymanski, 1999). Esta circunstancia no les permitiría establecer, por tanto, una planificación económica a largo plazo, estando a expensas de la incertidumbre de poder jugar dentro de la Liga o no.

En cuanto a la situación económica-financiera reinante en el fútbol, es interesante decir que según el informe "Football Money League" realizado por Deloitte (2013b), el cual, estaba basado en los 20 principales clubes que participaban en competiciones UEFA, expone que existe una importante diferencia en la forma de crear ingresos dentro del *ranking* de los principales clubes europeos, fundamentalmente por derechos televisivos, existiendo una importante polarización en los derechos televisivos de los dos principales clubes españoles, en este caso, Real Madrid y FC Barcelona, los cuales estarían a la cabeza de los clubes europeos con una gran diferencia con respecto a los demás gracias a su poder de negociación. En otra línea de estudio Boscá et al. (2008) afirman que la situación económica de los clubes de fútbol españoles presenta una importante fragilidad, existiendo un elevado gasto en jugadores con respecto a los propios ingresos, circunstancia que afectaría a casi todos los clubes. Estas actuaciones han arrastrado a un estado de insolvencia que, en muchos escenarios, les han llevado al concurso de acreedores (Barajas & Rodríguez, 2010); serían los casos del Real Zaragoza CF (2012), el RC Deportivo de la Coruña (2012) o el RC Recreativo de Huelva (2012). Por otro lado, en la actualidad, con el ánimo de buscar un equilibrio entre los ingresos y los gastos entre todos los clubes de la Liga frente a la polarización de los principales clubes, se ha puesto en marcha una venta centralizada de los derechos televisivos por parte de la Liga de Fútbol Profesional y la Real Federación Española de Fútbol. Ello ha sido posible gracias a la aprobación por parte del gobierno del Real Decreto Ley de 30 de abril para la explotación de derechos de televisión del fútbol frente a la venta individual de los derechos por parte de cada club. A partir de estas circunstancias económicas y organizativas que rodean a los clubes de fútbol profesional, se describe en este artículo un estudio cuyo objetivo fue conocer aquellas variables de gestión que explican mejor los resultados económicos de los clubes de fútbol españoles de la Primera División al final de temporada, estructurándose el estudio de estas variables en 6 bloques temáticos: el diseño organizativo, las instalaciones, los recursos humanos, los aspectos económico-financieros, el entorno socioeconómico y las competiciones en las que participan.

## Método

Para el desarrollo de este estudio se planteó un análisis cuantitativo sobre los diferentes temas de gestión que podrían afectar al resultado neto de los clubes, utilizando para ello una muestra de clubes de la Primera División española. Asimismo, para el diseño del estudio se consultó a un grupo de expertos, los cuales establecieron las variables de estudio idóneas y sus modelos.

### Participantes en el grupo de expertos

Para la realización del grupo de expertos se buscó una serie de especialistas independientes y reputados en al menos uno de los campos de variables de estudio. El número de expertos fue de 8, y estos poseían una experiencia mínima de 10 años en investigación en gestión deportiva y economía del deporte (Ericsson, Prietula, & Cokely, 2007). En cuanto a la composición de la muestra de estos expertos fue de 8, de los cuales, el 12.5% eran mujeres, y el 87.5% eran hombres, siendo en su mayoría profesores e investigadores con la formación de doctor en todos los casos. Además, todos ellos ejercían de profesores universitarios y uno de ellos además había sido presidente de un club de la Primera División española.

### Diseño del instrumento

#### a) Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica partió de la literatura referida a la gestión en el ámbito empresarial y en el deporte, encontrándose un total de 74 variables. Estas fueron agrupadas en bloques de contenidos para así facilitar un mejor orden, coherencia y comprensión a lo largo de la realización de este estudio.

Comenzando con el bloque de diseño organizativo, estas variables organizativas vendrían definidas por la política del club y además condicionarían la estructura organizativa y el tipo de propiedad de la entidad. Un diseño óptimo de la estructura organizativa requiere la minimización de los costos de coordinación. Ello se conseguiría a través de la asignación de derechos de decisión, estando estos en función de la especialización dada por la posesión de conocimiento e información específica, y de la minimización de los costos de motivación a través del control de los comportamientos oportunistas de los agentes individuales (Milgrow & Roberts, 1993), con la correspondiente instauración de unos mecanismos de evaluación y de incentivos (Galán, 2000; Williamson, 1980, 2002). Tener en cuenta las posibilidades que alberga el diseño organi-

zativo puede ser interesante a la hora de optimizar los recursos y conseguir mejores rendimientos. Por ello en este bloque se incluyeron aquellas variables procedentes de la literatura vinculadas a la propiedad y a la estructura organizativa de cada club.

Si atendemos al bloque de las instalaciones, en él se agruparon algunas variables de la revisión bibliográfica que podrían resultar interesantes desde el punto de vista de la propiedad (Milgrow & Roberts, 1993), de la rentabilidad y de los usos comerciales (Ammon & Stotlar, 2003; González, 2004; Valverdú, 2004) que se le puede dar al estadio de fútbol que utilice el club y que, por lo tanto, pueden tener una cierta repercusión en sus resultados económicos.

Las diferentes variables de la literatura ligadas a los recursos humanos deportivos de un club, en este caso las referidas a los entrenadores y a los jugadores del primer equipo, han sido incluidas en otro bloque. La importancia de este bloque de estudio radicaría en que la generación de ingresos en el fútbol está ligada estrechamente al espectáculo deportivo (Barajas, Sánchez, & Urrutia, 2010), inserto en un marco competitivo, siendo el capital humano el principal recurso de la organización (Urrutia, Barajas, & Martín, 2008). Esto se explica porque este espectáculo se produce por la confrontación de dos equipos, los cuales poseen unas plantillas de jugadores profesionales altamente cualificados y que, además, están dirigidos por unos entrenadores dispuestos a maximizar el rendimiento de estos jugadores, facilitándoles diferentes tácticas y estrategias que les permitan ganar, ofreciendo el mejor espectáculo posible a una afición muy exigente.

El análisis financiero del sector es uno de los pasos a dar en orden a la adecuada proyección de los flujos de caja futuros (Barajas, 2004). Además, los datos económicos reflejan la política de gestión llevada a cabo. Por ello se han agrupado en un bloque aquellas variables económico-financieras que han sido de uso frecuente en diversos estudios sobre gestión deportiva (Ascari & Gagnepain, 2006; Barajas & Rodríguez, 2010, 2014; García & Rodríguez, 2002, 2006; Gay de Liébana, 2009a, 2009b; Hass, 2003a, 2003b; Lago et al., 2006). Fundamentalmente estas variables se han referido a ingresos, a gastos y a resultados económicos.

El negocio del fútbol no es entendible sin el entorno que lo rodea. Los clubes en todo momento buscarán mantener motivados a sus aficionados y con ello seducir a las televisiones para conseguir buenos contratos televisivos. La capacidad adquisitiva de una población, el tamaño de la misma, incluso otros factores como el nivel cultural y la tradición tendrán una repercusión en el grado de afición de un club (Barajas, 2004) y, por tanto, en sus ingresos. Por todo ello se incluye

un bloque sobre el entorno socioeconómico, referido a aquellas variables existentes en literatura que estuviesen ligadas a la demanda de aficionados (Baimbridge, Cameron, & Dowson, 1996; Barros & Leach, 2007; García & Rodríguez, 2002, 2006; Forrest, Simmons, & Szymanski, 2004; Picazo & González, 2010; Szymanski & Kuypers, 1999) y a la localización del club (Cocco & Jones, 1997).

Toda actividad productiva requiere una valoración del resultado del producto ofrecido. En el caso del fútbol profesional es el espectáculo deportivo. Por ello los resultados obtenidos en la competición se presentan como un criterio eficaz para valorar este producto. Además, es requisito indispensable para asegurar la calidad del espectáculo que la competición esté reñida y que cualquier equipo pueda obtener la victoria (Cairns et al., 1986). A lo que habría que añadir que, a ser posible, haya muchos goles. Esto justifica la necesidad de valorar otras variables relacionadas con la gestión ligadas estrictamente al espectáculo deportivo que ofrecen. Por ello se han agrupado en un bloque diferentes contenidos vinculados a la competición en el fútbol que han sido utilizados en otros estudios, sobre todo aquellos concernientes a su desempeño en el campo de juego (Barros, García, & Leach, 2009; Barros & Leach, 2007; Boscá et al., 2008; Cocco & Jones, 1997; Guzmán & Morrow, 2007; Picazo & González, 2010).

#### *b) El grupo de expertos*

La técnica del grupo de discusión con expertos es un método que tiene por objetivo la generación de ideas provenientes de expertos de todas las áreas implicadas en el proceso objeto de estudio y ha sido utilizado muy comúnmente en otros estudios, como los de Gallardo, García, y Burillo (2008); Martínez, Cuesta, y Fuente (2006) y Van Weeghel y Kroon (2004).

Esta técnica se realizó siguiendo varios pasos. La primera fase consistió en una selección de los mismos para invitarlos a participar en el estudio. En una segunda fase, se planteó previamente a la celebración de la reunión un guion sobre los temas a tratar; para ello se partió de la revisión bibliográfica mencionada anteriormente, para que después dos expertos revisasen la adecuación de los temas a tratar. Por último, en la tercera fase se celebró la reunión con los expertos; para ello se contactó con ellos un mes antes para informarlos del día y lugar exacto de la reunión, así como las características y guión del estudio. De esta reunión se extrajeron importantes aportaciones en cuanto a qué variables se deberían analizar en el estudio.

Todas estas fases se realizaron con el máximo rigor, teniendo como base los descriptores del valor científico de esta metodología cualitativa según Guba (1981).

Estos serían: credibilidad o valor de la verdad, transferencia o aplicabilidad, consistencia o dependencia, y confirmación o neutralidad.

La credibilidad o valor de la verdad se consiguió a través de la participación de dos expertos en la valoración del guion previo, además de haber aplicado la misma técnica de contacto, aproximación y formulación a todos los expertos que participaron en el grupo. La transferencia o aplicabilidad quedaría garantizada a través del proceso de selección de los expertos, para los cuales se ha buscado que fuesen profesionales relacionados con los temas de investigación. Asimismo la consistencia o dependencia quedaría garantizada, ya que los expertos llegaron a un consenso unánime. Por último, la confirmación o neutralidad estaría determinada por la circunstancia de que las variables avaladas por los expertos estaban fundamentadas en estudios previos.

#### *c) Selección de variables relevantes por parte de los expertos*

Las 74 variables estaban distribuidas en los seis bloques temáticos, de las cuales 9 eran sobre diseño organizativo, 13 sobre instalaciones, 14 sobre recursos humanos, 20 referidos a aspectos económico-financieros, 4 de entorno socioeconómico y, por último, 14 sobre las competiciones en las que participan. En la reunión con el grupo de expertos, estos consideraron que la propuesta de variables del guion era suficientemente amplia en relación a la literatura, con lo cual no fue necesario incluir ninguna variable más de las planteadas en la revisión bibliográfica. Sin embargo, sí que se modificó, a petición de ellos, la denominación de alguna de las variables. Así, se cambió “capacidad de espectadores” por “aforo” y también fue cambiada de bloque temático la variable “número de abonados”, pasando del bloque de diseño organizativo al bloque de entorno socioeconómico. Una vez aceptada la propuesta inicial de variables de estudio, estos apoyaron por consenso la decisión de qué variables de cada bloque temático serían más relevantes para que finalmente fuesen objeto de inclusión en el estudio. A continuación, en la Tabla 1 se muestran las variables que consideraron más relevantes en cada bloque.

De acuerdo con la opinión de los expertos se plantea el resultado neto como variable dependiente para conocer las implicaciones del resto de variables de gestión sobre el resultado económico. Esta variable proporciona un criterio objetivo en la evaluación de las líneas de acción llevadas a cabo por los clubes, permitiendo realizar un análisis cuantitativo al poderse comparar con las demás y poder medir las diferentes contribuciones del resto de variables de gestión a los objetivos económicos (Anthon & Young, 1984).

Tabla 1. Variables seleccionadas por el grupo de expertos

Bloques	Variables	Descripción
DISEÑO ORGANIZATIVO	Distribución de la propiedad de capital del club dispersa (PROPDIS)	La existencia de algún accionista o accionistas con una participación en el capital de la sociedad por encima del 50%.
	Número de accionistas (NUMACC)	El número de accionistas que poseen participaciones en el capital social de la entidad.
	Tamaño de la organización (TAMORG)	El número total de empleados que constituyen la organización del club.
	Existencia de una dirección y/o departamento de operaciones (DEPOPE)	La existencia de una sección en el organigrama del club que se responsabiliza específicamente de la parte operativa de la organización.
INSTALACIONES	Estadio propio (ESPROP)	La verificación de que el club sea propietario del estadio en el que habitualmente juega.
	Aforo (CAPESP)	El número de asientos que figuraban en las fichas técnicas de los estadios.
RECURSOS HUMANOS	Años de experiencia del entrenador dentro del club (ANEXPENDET)	La experiencia del entrenador dentro del club, desde el momento en que firmó con el club en alguna de las divisiones de la Liga profesional hasta el inicio de cada una de las temporadas estudiadas.
	Número de jugadores totales de la plantilla (NUMJUTOT)	El número de jugadores totales que figuran en la plantilla del primer equipo en el inicio de la temporada.
	Número de jugadores utilizados procedentes de la cantera (NUMCANTE)	El número de jugadores que habían militado en alguno de los equipos de base del propio club.
	Número de jugadores utilizados procedentes de otros clubes (NUMEOTROS)	El número de jugadores del club que habían sido formados en otros clubes.
	Número de jugadores procedentes de países de Europa (NUMEUR)	El número de jugadores del club cuya nacionalidad inicial era de algún país europeo, excluyendo el caso de la nacionalidad española.
	Número de jugadores procedentes de otros países no europeos (NUMNOEUR)	El número de jugadores del club que no tenían un origen perteneciente al continente europeo.
	Número de jugadores convocados por su selección nacional (NUMSELEC)	El número de jugadores que habían tenido alguna convocatoria de su selección nacional absoluta durante alguna temporada de su carrera.
ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	Fondos propios (FONDPR)	Parte del capital de la sociedad que pertenece a los socios.
	Presupuesto del club por temporada (PRESU)	La cantidad de capital que se debe reunir al principio de cada temporada para hacer frente a los gastos.
	Endeudamiento a corto plazo (ENDCORT)	La cantidad de capital que deben los clubes a sus acreedores sin caer en la morosidad en un periodo de corto plazo.
	Endeudamiento a largo plazo (ENDLARG)	La cantidad de capital que deben los clubes a sus acreedores sin caer en la morosidad en un periodo de largo plazo.
	Gastos financieros (GASFIN)	Los gastos en los que incurren las SAD para la obtención, uso o devolución de capitales financieros puestos a su disposición por diferentes entidades financieras.
	Gastos totales de personal (GASTOTPER)	Los gastos empleados en sueldos y salarios de la plantilla deportiva y del personal no deportivo.
	Ingresos procedentes de la participación en competiciones (INGCOM)	Las cantidades monetarias procedentes principalmente de la venta de entradas (taquilla), y la participación en derechos de televisión competición en el caso de aquellos que participen en competiciones UEFA.
	Precio medio de entradas a los partidos (PRECMEDENT)	La cantidad monetaria estipulada de media para cada club para la venta de cada entrada.
	Ingresos procedentes de publicidad (INGPUBLI)	Las cantidades monetarias percibidas procedentes fundamentalmente de patrocinio de la publicidad canalizada en prendas deportivas o elementos necesarios para la competición, venta de productos bajo la marca del club, y explotación de instalaciones asociadas a la marca del club.
	Ingresos procedentes de los derechos televisivos (INGTV)	Las cantidades monetarias percibidas procedentes de la cesión de los derechos de radiodifusión, internet, etc.
	Ingresos totales (INGTOT)	El total de las cantidades monetarias percibidas procedentes de todos los conceptos de la actividad empresarial del club.
	Resultados de explotación (RESEXPL)	El resultado de deducir a los ingresos de explotación los gastos generados por la realización del objeto principal del club.
	Resultado antes de impuestos (RESANIM)	El beneficio obtenido en el periodo sin deducir los impuestos que gravan los resultados económicos.
	Resultado neto en la temporada anterior (RESULTNT2)	El beneficio obtenido una vez han sido descontadas las amortizaciones y los impuestos.
Resultado neto (RESULTNT)	El beneficio obtenido una vez han sido descontadas las amortizaciones y los impuestos.	
ENTORNO SOCIOECONÓMICO	Número medio de espectadores por temporada (NUMESP)	La media de asistentes en todos los partidos de cada club durante la temporada.
	Número de abonados (NUMABO)	El número de abonados que han adquirido un abono de entradas para asistir a los partidos de la temporada.
COMPETICIONES EN LAS QUE PARTICIPAN	Número de partidos jugados en competiciones europeas (NUMPARTEUR)	El número de partidos disputados durante la temporada en competiciones de la Champions League, Europa League y Supercopa de la UEFA.
	Posición alcanzada en la temporada (POSIC)	La clasificación obtenida en la Liga durante la temporada.
	Posición alcanzada en la temporada anterior (POSIC2)	La clasificación obtenida en la Liga por el club en la temporada anterior.

## Procedimiento

Como resultado de la revisión bibliográfica y del apoyo de las teorías por parte del grupo de expertos, se plantearon unos modelos basados en la relación que mantienen con el resultado neto las variables de gestión que pertenecían a cada uno de los bloques de estudio:

- Resultado Neto =  $f$  (Diseño organizativo, Instalaciones, Recursos humanos, Aspectos económico-financieros, Aspectos socioeconómicos, Competiciones en las que participan)
- Resultado Neto =  $f$  (Diseño organizativo)
- Resultado Neto =  $f$  (Instalaciones)
- Resultado Neto =  $f$  (Recursos humanos)
- Resultado Neto =  $f$  (Aspectos económico-financieros)
- Resultado Neto =  $f$  (Aspectos socioeconómicos)
- Resultado Neto =  $f$  (Competiciones en las que participan)

Para la selección de la muestra de clubes que formarían parte del análisis estadístico posterior se creó una base de datos de panel de los clubes de la Primera División española con datos de las temporadas 2007-2008, 2008-2009 y 2009-2010. La información sobre estas variables se obtuvo a partir de fuentes de información primaria, en este caso datos procedentes del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) y de revistas especializadas.

## Análisis estadístico

En cuanto a la técnica de análisis estadístico posterior y dado que lo que se buscó era conocer la relación bidimensional entre un conjunto de datos del panel y el resultado económico, se planteó unos análisis de regresión. Para ello se procesaron los datos con el programa SPSS 18.0 para Windows, comenzando por un análisis de regresión simple entre cada una de las variables de estudio y el resultado neto de cada club analizando la correlación existente entre ellas mediante el coeficiente de Rho de Spearman con una significación del 95% de confianza. Seguidamente se realizó un análisis de regresión múltiple con el conjunto de variables para conocer cuáles formarían parte de un modelo conjunto con una significación del 95% de confianza, de esta forma se tendría en cuenta todo aquello que directa o indirectamente afectaría al resultado económico. Para la realización de esta regresión múltiple se utilizó el método de entrada paso a paso (*Stepwise*). Por último, la ecuación resultante a este análisis se correspondería a los datos del modelo con mejor ajuste.

## Resultados

En los resultados que se muestran en la Tabla 2 se observa que, en el caso de las variables referidas al ámbito organizativo, la existencia de un departamento de operaciones (*DEPOPE*) muestra una correlación significativa con el resultado neto (*RESULNT*). De esta forma se pone de manifiesto que la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones en el club (*DEPOPE*) debería contribuir a que el resultado neto del club (*RESULNT*) fuera más alto; lo verifica la presencia de una fuerte correlación positiva. Igualmente, entre los factores económico-financieros que se analizan (Tabla 2) resulta que los ingresos por publicidad (*INGPUBLI*) y los ingresos procedentes de la competición (*INGCOM*) muestran una correlación significativa con respecto al resultado neto (*RESULNT*). Del mismo modo se verifica que los clubes que han obtenido un resultado neto más favorable en la temporada anterior (*RESULNT2*) también presentan un mejor resultado neto en la siguiente temporada. Por último, conviene mencionar que ni los ingresos procedentes de derechos televisivos (*INGTV*) ni los gastos totales de personal (*GASTOTPERS*) tienen una relación significativa con respecto al resultado neto (*RESULNT*).

Entre los factores correspondientes al bloque de competiciones (Tabla 2) existe una correlación positiva entre el número de partidos jugados en competiciones europeas (*NUMPARTEUR*) con respecto al resultado neto (*RESULNT*), a lo que hay que añadir que los cálculos indican que el resultado neto (*RESULNT*) depende significativamente de la posición alcanzada (*POSIC*), especialmente en la temporada anterior (*POSIC2*), siendo mucho más significativa en esta última.

Dentro de este análisis de modelo conjunto (Tabla 4) se puede advertir que la circunstancia de que el número de jugadores procedentes de países europeos (*NUMEUR*) ejerza un papel de peso y muy negativo sobre el resultado neto (*RESULNT*) es bastante coherente en este modelo resultante. La argumentación habría que buscarla en el hecho de que estos suelen tener un valor de mercado mucho más elevado, como así se constata en el informe de la empresa brasileña Pluri Consultoría en su habitual lista con los 60 jugadores más caros del mundo en 2012.

En lo relativo a los resultados netos de la temporada anterior (*RESULNT2*) se observa que estos tienen una conexión negativa y significativa. Es importante señalar que la circunstancia de que en este análisis de regresión conjunto de variables (Tabla 4) el resultado neto alcanzado en la temporada anterior (*RESULNT2*) tenga un signo distinto al obtenido en el aná-

Tabla 2. Correlaciones de cada una de las variables independientes con respecto al resultado neto

Bloque	Variables	Rho de Spearman	Sign. (bilateral)
Diseño organizativo	PROPDIS	0.130	0.322
	NUMACC	-0.007	0.962
	TAMORG	0.208	0.120
Instalaciones	DEPOPE	0.265	0.040*
	ESPROP	0.063	0.633
Recursos humanos	CAPEP	0.099	0.457
	AÑEXPENDENT	-0.051	0.700
	NUMJUTOT	-0.082	0.531
	NUMCANTE	0.079	0.551
	NUMEOTROS	-0.139	0.288
	NUMEUR	0.092	0.485
	NUMNOEUR	0.043	0.744
Aspectos económico-financieros	NUMSELEC	0.110	0.402
	FONDPR	0.175	0.216
	PRESU	0.167	0.201
	ENDCORT	-0.086	0.546
	ENDLARG	-0.095	0.507
	GASFIN	0.035	0.803
	GASTOTPER	-0.119	0.364
	INGCOM	0.349	0.007**
	PRECMEDENT	0.023	0.862
	INGPUBLI	0.301	0.027*
	INGTV	0.195	0.167
Entorno socioeconómico	INGTOT	0.293	0.023*
	RESULTNT2	0.326	0.012*
	NUMESP	0.190	0.146
	NUMABO	0.139	0.288
	NUMPARTEUR	0.354	0.005**
Competiciones en las que participan	POSIC	-0.336	0.009**
	POSIC2	-0.447	0.001**

\* = Correlación significativa, 95% de confianza.

\*\* = Correlación significativa, 99% de confianza.

Tabla 3. Prueba de calidad del modelo (ANOVA)

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	4.600E15	4	1.150E15	15.106	.000
Residuo	3.655E15	48	7.614E13		
Total	8.255E15	52			

Variables predictoras: RESULTNT2, INGTOT, NUMEUR, GASFIN.

Variable dependiente: RESULTNT.

Tabla 4. Prueba de calidad de coeficientes. Estadísticos de colinealidad

Modelo	Coeficientes no estandarizados		T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.			Tolerancia	FIV
1 NUMEUR	-1242069.032	403172.738	-3.081	.003	.458	2.184
GASFIN	-1.477	.308	-4.794	.000	.399	2.504
INGTOT	.129	.017	7.726	.000	.317	3.156
RESULTNT2	-.338	.110	-3.074	.003	.770	1.299

lisis de regresión simple se debe a que, en principio, los beneficios deben conducir a más beneficios, pero sin embargo, la presencia de otras variables en el análisis, como son los gastos financieros y los jugadores europeos de elevado valor, daría un giro significativo a esta posibilidad.

Del mismo modo, los ingresos totales (*INGTOT*) tienen un efecto de fuerte ponderación en el modelo de regresión. No suscita duda que cuanto mayores sean estos ingresos se mejorará notablemente el resultado neto (*RESULTNT*) al existir una relación directa del beneficio con respecto a los ingresos totales y a los gastos

totales. Por todo ello se puede verificar una relación lógica y coherente.

Otro aspecto económico restrictivo del beneficio han sido los gastos financieros (*GASFIN*). Estos gastos serán aquellos en los que incurren las SAD para la obtención y uso de capitales financieros puestos a su disposición por diferentes entidades financieras.

## Discusión

En lo referido a la relación significativa y positiva de la existencia de un departamento de operaciones y el resultado neto, se explica porque una organización que tenga especializadas sus funciones obtendrá una mayor productividad (Arruñada, 1998). La especialización de funciones estaría encaminada a reducir el coste iniciación y ejecución de las tareas, así como al control de las mismas. En el caso de la administración de operaciones, esta especialización tendría como finalidad la de alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficiente basando su actuación en la adecuada adquisición y utilización de los recursos de que dispone (Krajewski & Ritzman, 2000). En el caso de un club de fútbol, es muy importante la existencia de un área especializada que garantice unas estrategias de operación exitosas, teniendo en cuenta los constantes cambios que se experimentan en torno a las clasificaciones, a los fichajes y a las diferentes oportunidades de negocio a nivel televisivo y de publicidad. Esto hace pensar que sea bastante lógico que los clubes que obtengan mejores resultados netos estén sustentados en una dirección y/o departamento de este tipo, al estar, en principio, basados en una especialización cuyas funciones serían la adquisición, venta y utilización óptima de los recursos del club.

La circunstancia de que los ingresos por publicidad y los ingresos procedentes de la competición tengan un efecto positivo resulta lógica, ya que a medida que estos aumentan será más factible que haya más ganancias, al estar los ingresos directamente relacionados con la capacidad para generar actividad económica positiva (Baimbridge et al., 1996; Buraimo & Simmons, 2006; Forrest et al., 2004; García & Rodríguez, 2002). Pero quizás el dato más curioso extraído en este ámbito económico-financiero está en que los clubes que han obtenido beneficio neto en la temporada anterior obtienen un resultado neto mucho más favorable en la siguiente temporada. Este resultado podría atribuirse a que en condiciones de no influencia de otras variables, los clubes serían capaces de obtener mejores resultados netos en la siguiente temporada. De esta forma, se podría sugerir que sí es posible, al menos

para algunos clubes, jugar en Primera División mejorando el resultado positivo temporada tras temporada. La falta de significación existente de los gastos de personal y los ingresos por derechos televisivos podría deberse a que los ingresos procedentes de los derechos televisivos se hayan distribuido casi en su totalidad en gastos de jugadores (Lago et al., 2006), pese a que existen diversos trabajos que mencionan su importancia económica (Ascari & Gagnepain, 2006; Barajas & Rodríguez, 2010; García & Rodríguez, 2006; Késenne, 2009). Además, el hecho de que los gastos totales de personal e ingresos televisivos estén altamente correlacionados entre sí hace pensar que los ingresos por televisión serían solamente un estimulante para realizar mayores inversiones en fichajes. Igualmente, las cantidades de estos ingresos de televisión serían proporcionales a los gastos totales de personal. Sin embargo, no todos los clubes siguen las mismas políticas y, por lo tanto, el efecto que tienen ambas variables sobre el resultado neto es diverso y nada explicativo.

Sobre la relación positiva del número de partidos jugados en competiciones europeas hay dos trabajos que permitirían apoyar este impacto favorable en el resultado neto. El primero, sería el de Guzmán y Morrow (2007), dichos autores investigaron la productividad de los equipos de la *Premier League* inglesa, encontrando diferencias entre los equipos que participan en competiciones europeas y los que participaban solo en competiciones domésticas. Estos encuentran diferencias del 106% en la cifra de negocios entre los que participan en competiciones europeas con respecto a los que no. En segundo lugar, Barros y Leach (2007) evaluaron la actuación de los equipos de la *Premier League* utilizando un modelo de coste de frontera, llegando a encontrar que los costes decrecen por la participación en competiciones europeas. Por todo ello tiene una relación muy coherente con los resultados estadísticos obtenidos, al considerar que es una variable que incrementa ingresos y disminuye costes.

En lo concerniente a la posición alcanzada en la Liga y la posición alcanzada en la Liga en la temporada anterior, invita a la reflexión el fuerte efecto positivo de estas dos variables (Tabla 2) sobre el resultado neto, puesto que los clubes de fútbol europeos buscan un máximo rendimiento deportivo frente a cualquier pretensión de beneficio (Ascari & Gagnepain, 2006; Gerrard & Dobson, 2000; Morrow, 1999a, 1999b; Sloane, 1971; Szymanski & Kuypers 1999). En este sentido, aunque se sabe que la buena posición en la Liga favorece incrementos de ingresos diversos (derechos televisivos, publicidad, taquilla, etc.) los beneficios se ven muy mermados por el excesivo gasto por tener mejores plantillas de jugadores (Lago et al., 2006; Koning,

2009). Sin embargo, conviene mencionar que pese a que los clubes españoles buscan el éxito deportivo frente a la maximización del beneficio, ello no quiere decir que el desequilibrio de los ingresos con respecto a los gastos en jugadores tenga que ser extensible a todos los clubes de la Liga.

La circunstancia de que en el modelo conjunto los jugadores procedentes de países europeos ejerzan un papel significativo y negativo sobre el beneficio hace presuponer que este tipo de jugadores suele ser predominantemente más caro que otros. Los clubes españoles podrían adquirir este tipo de deportistas porque suelen ser muy atractivos para las marcas publicitarias, para la televisión y para la afición, puesto que muchos de ellos serían estrellas procedentes de otras ligas europeas, como por ejemplo, los casos de Gareth Bale, Cristiano Ronaldo o David Beckham, entre otros muchos. Pero como contrapartida también es evidente que este tipo de jugadores reducirán el resultado neto debido a su elevado coste. De esta manera, esta relación adquiere una coherencia lógica. En lo referido al efecto negativo de los gastos financieros sobre el beneficio es razonable la relación negativa de cualquier tipo de gasto con respecto a los resultados netos, siendo llamativo que sea tan significativo este tipo de gastos dentro del modelo. Esto puede ser debido a las dificultades financieras que arrastra la mayoría de los clubes de fútbol españoles, derivadas de la elevada deuda que poseen, la cual es provocada por los elevados gastos en jugadores (Barajas & Rodríguez, 2014). Sobre estos argumentos se pueden citar algunos trabajos, como el de Lago et al. (2006), los cuales afirman que en el fútbol europeo hay un excesivo aumento de deudas, provocado una inestabilidad financiera. Gay de Liébana (2009a, 2009b), en una investigación sobre las cuentas de los clubes de fútbol al final de la temporada 2006-07, llega a afirmar que los clubes tienen unos activos excesivos que los llevan a un endeudamiento por encima de niveles razonables, esto les genera tensiones de liquidez y dependencia financiera. El mayor gasto se concentra en el personal con el 52% del gasto total. Los otros gastos de explotación suponen el 26.7% y la amortización de jugadores el 19.4%. Por tanto, el elemento clave de nuestro fútbol es el coste laboral, donde concurre tanto personal como amortización de la plantilla. Asimismo, Barajas y Rodríguez (2010) mencionan que la tasa de financiación, el endeudamiento preocupante en cuanto a la relación entre los gastos de los jugadores y los ingresos de explotación, hace que sea muy difícil la capacidad de restitución de la deuda. Estas dificultades financieras se verían rematadas con aumentos de estos gastos financieros como consecuencia del aumento continuo de la deuda, asfixian-

do la posibilidad de generar beneficios al finalizar la temporada. Analizando la singular relación de los beneficios de la temporada anterior sobre la siguiente se podría explicar por la circunstancia de que en cada temporada los clubes elaboran unos presupuestos de acuerdo a sus posibilidades económicas y a sus pretensiones deportivas, primando claramente estas últimas. Para ello podrían invertir los beneficios que han alcanzado en la temporada anterior en jugadores con el objeto de poder alcanzar el éxito deportivo. Con esta fórmula, a medida que fuesen aumentando sus beneficios, podrían mejorar sus plantillas en la siguiente temporada, siendo estos jugadores, por lo general, más caros. Ello provocaría que los clubes no comprometiesen sus beneficios en las siguientes temporadas en las cantidades necesarias para poder mejorar sus resultados deportivos.

## Conclusiones

La existencia de una dirección y/o departamento de operaciones dentro del diseño organizativo de los clubes permitiría mejorar el beneficio del club, ya que implica una utilización equitativa y razonable de todos los recursos económicos de que dispone. Por ello, será un elemento del diseño organizativo muy interesante para explicar los resultados económicos.

Los clubes que obtienen beneficios en la temporada anterior tienen la capacidad necesaria para generar beneficios en la siguiente si controlan los elementos limitadores del mismo, ofreciendo este factor económico-financiero un interesante elemento interpretativo.

Los gastos de personal y los ingresos televisivos por sí solos no tendrían capacidad para afectar al resultado neto, pese a las argumentaciones existentes en la literatura. Por ello se sugiere que estos ingresos por derechos televisivos podrían ser solamente un estimulante para emplear mayores gastos de personal de forma proporcional. Sin embargo, no todos los clubes tendrían que seguir las mismas políticas, cabiendo la posibilidad de excepcionalidades.

Igualmente, el número de partidos jugados en competiciones europeas y la posición alcanzada en la Liga, tanto en la última temporada como en la anterior, se demuestra que mejoran los beneficios, fundamentándose esta concordancia por mayores ingresos procedentes de taquilla y de derechos televisivos.

Por último, los beneficios de los clubes se ven muy afectados cuando aumentan el número de jugadores europeos dentro de la plantilla, los beneficios de la temporada anterior y los gastos financieros, en el caso de que actúen estas circunstancias de forma conjunta.

Por ello sugerimos que los clubes, en un intento de poder ser más competitivos en la siguiente temporada, hacen uso de los beneficios económicos de la temporada anterior para hacer un equipo mejor. Dicha inversión, debido a la irracionalidad de las inversiones realizadas en compras de jugadores europeos excesivamente caros no se verían correspondidos con mejores resultados económicos en la siguiente temporada. Asimismo, este excesivo gasto conduciría a mayores deudas, aumentando los gastos financieros y afectando negativamente al beneficio.

Este estudio ha tenido como principal limitación la contextualización del extenso repertorio de variables a tratar, lo cual ha generado una especial dificultad en la delimitación de cada campo de estudio. Sin embargo, aunque este campo es muy extenso, se debería avanzar hacia un análisis y delimitación de más variables de gestión que vayan surgiendo en la literatura. Por otro lado, otra dificultad añadida en el estudio fue la de realizar un tratamiento de los datos económicos

de cada club, ya que algunos clubes aportan datos sesgados e incompletos. Por ello, a partir del alcance de estos resultados será interesante ampliar la muestra de este estudio con datos de clubes de más temporadas de la Liga e incluso utilizar datos de clubes de otras ligas europeas para poder hacer más generalizables estos resultados.

A partir de los resultados de este trabajo se arrojan unas interesantes recomendaciones para la maximización del rendimiento económico de los clubes sin renunciar al rendimiento deportivo. En primer lugar, el hecho de que la existencia de una dirección y/o departamento de operaciones ejerza un papel considerable en el beneficio lanza una sugerente recomendación a los clubes de la Liga para que estos adapten su estructura orgánica con esta especialización de tareas. Por otro lado, el establecimiento de una política de precio justo en el mercado europeo por parte de las autoridades del fútbol podría reducir las notables pérdidas de los clubes de la Liga.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ammon, R., & Stotlar, D. K. (2003). Sport facility and event management. En J. Parks, & J. Quarterman (Eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 255-270). Londres: Human Kinetics.
- Anthon, R. N., & Young, D. W. (1984). *Management control in non-profit organizations*. Homewood: IRWIN.
- Arruñada, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.
- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). Spanish football. *Journal of Sports Economics*, 7(76), 76-89. DOI: 10.1177/1527002505282869
- Baimbridge, M., Cameron, S., & Dowson, P. (1996). Satellite television and the demand for football: A whole new ball game? *Scottish Journal of Political Economy*, 43, 317-333. DOI: 10.1111/j.1467-9485.1996.tb00848.x
- Barajas, A. (2004). *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra, España.
- Barajas, A., & Rodríguez, P. (2010). Spanish football clubs finances: Crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52-66.
- Barajas, A., Sánchez, P., & Urrutia, I. (2010). El mercado de traspaso de futbolistas: Un análisis internacional. *Revista Decisión*, 11, 31-55.
- Barajas, A., & Rodríguez, P. (2014). Spanish football in need of financial therapy: Cut expenses and inject capital. *International Journal of Sport Finance*, 9, 73-90.
- Barros, C. P., García, P., & Leach, S. (2009). Analyzing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics*, 41(25), 3239-3247. DOI: 10.1080/00036840701765379
- Barros, C. P., & Leach, S. (2007). Technical efficiency in the English Football Association Premier League with a stochastic cost frontier. *Applied Economics Letters*, 14, 731-741. DOI: 10.1080/13504850600592440
- Boscá, J. E., Liern, V., Martínez A., & Sala R. (2008). The spanish football crisis. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 165-177. DOI: 10.1080/16184740802024476
- Buraimo, B., & Simmons, R. (2006). Do sports fans really value uncertainty of outcome? Evidence from the English Premier League. *International Journal of Sport Finance*, 3, 46-155.
- Cairns, J., Jennett, N., & Sloane, P. J. (1986). The economics of professional team sports: A survey of theory and evidence. *Journal of Economic Studies*, 13(1), 3-80. DOI: 10.1108/eb002618
- Cocco, A., & Jones, J. C. H. (1997). On going south: The economics of survival and relocation of small market NHL franchises in Canada. *Applied Economics*, 29, 1537-1552. DOI: 10.1080/000368497326363
- Deloitte (2013a). Annual review of football finance. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-arff-2013-highlights-download.pdf>
- Deloitte (2013b). Deloitte football money league. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2013.pdf>
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(8), 113-120.
- Forrest, D., Simmons, R., & Szymanski, S. (2004). Broadcasting, attendance and the inefficiency of Cartels. *Review of Industrial Organization*, 24, 243-265. DOI: 10.1023/B:REIO.0000038274.05704.99
- Galán, J. I. (2000). Una propuesta de formalización de la relación estrategia-estructura-resultado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 6, 213-238.
- Gallardo, L., García, M., & Burillo, P. (2007). El césped artificial un valor en alza en las instalaciones deportivas. *Agua y Gestión*, 77, 13-18.
- García, J., & Rodríguez, P. (2002). The determinants of football match attendance revisited empirical evidence from the Spanish Football League. *Journal of Sports Economics*, 3(1), 18-38. DOI: 10.1177/152700250200300103
- García, J., & Rodríguez, P. (2006). The determinants of TV audience for spanish football: A first approach. En P. Rodríguez, S. Késenne & J. García (Eds.), *Sports economics after fifty years: Essays in honour of Simon Rottenberg* (pp. 147-167). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Gay de Liébana, J. M. (2009a). Fútbol y finanzas: La economía de la liga de las estrellas (I). *Radiografía económica del fútbol español* (temporada 2006-07). *Partida doble*, 2008, 62-89.
- Gay de Liébana, J. M. (2009 b). Fútbol y finanzas: La economía de la liga de las estrellas (II). *Radiografía económica del fútbol español* (temporada 2006-07). *Partida Doble*, 2009, 62-87.
- Gerrard, B., & Dobson, S. (2000). Testing for monopoly rents in the market for playing talent - Evidence from English professional football. *Journal of Economic Studies*, 27(3), 142-164. DOI: 10.1108/01443580010326049
- Giulianotti, R. (1999). *Football: A Sociology of the Global Game*. Cambridge: Polity Press.

- González, J. (2004). Nuevas instalaciones del Real Madrid CF. *Ingeniería y Territorio. Instalaciones Deportivas*, 66, 90-97.
- Gray, G. T., & Wert-Gray, S. (2012). Customer retention in sports organization marketing: Examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281. DOI: 10.1111/j.1470-6431.2011.00999.x
- Guba, E. (1981). *Criterios de credibilidad en la investigación naturalista*. Madrid: Akal.
- Guzmán, I., & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15, 309-328. DOI: 10.1007/s10100-007-0034-y
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. En J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The Business of Sport Management* (pp. 25-42). Harlow: Pearson.
- Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). The Americanisation of European football. *Economic Policy*, 28, 205-240. DOI:10.1111/1468-0327.00048
- Kase, K., Gómez, S., Urrutia, I., Opazo, M., & Martí, C. (2006). Real Madrid CF-FC Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000-2006. (Ocasional Paper nº 6/12 junio 2006). Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-06-12.pdf>
- Koning, R. H. (2009). Sport and measurement of competition. *De Economist*, 157, 229-249. DOI: 10.1007/s10645-009-9113-x
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
- Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An Introduction. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3-12. DOI: 10.1177/1527002505282871
- Martínez, M. A., Cuesta, C. E., & Fuente, P. D. L. (2006). Una arquitectura para el desarrollo de aplicaciones cooperativas en entornos heterogéneos. En P. Botella & J., Riquelme (Eds.), *XV Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos*. Barcelona: JISBD.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Morrow, S. (1999 a). *The new business of football: Accountability and finance in football*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Morrow, S. (1999 b). *The people's game? Football, finance and society*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Picazo, A., & González, F. (2010). Does playing several competitions influence a team's league performance? Evidence from Spanish professional football. *Central European Journal of Operations Research*, 18(3), 413-432. DOI:10.1007/s10100-009-0117-z
- Sánchez, L. C. (2006). ¿Son compatibles el bolsillo y el corazón? El caso de las sociedades anónimas deportivas españolas. *Revista de Contabilidad y Tributación*, 283, 131-164.
- Sloane, P. (1971). The economics of professional football: The football club as an utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 17, 121-146. DOI: 10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979.x
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: The business strategy of football*. London: Viking.
- Tapp, A. (2003). The loyalty of football fans. We'll support you evermore? *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(3), 203-215. DOI:10.1057/palgrave.dbm.3240221
- Urrutia, I., Barajas, A., & Martín, F. (2008). Fichajes a precio de oro: ¿Resultados? *Capital Humano*, 226, 74-75.
- Valverdú, J. (2004). Las instalaciones olímpicas de Barcelona. Donde todo es posible. *Ingeniería y Territorio. Instalaciones Deportivas*, 66, 98-103.
- Van Weeghel, J., & Kroon, H. (2004). Profiling rehabilitation research perceptions of stakeholders. *The European Journal of Psychiatry*, 18(2), 73-82.
- Williamson, O. E. (1980). The organization of work: A comparative institutional assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 5-38. DOI: 10.1016/0167-2681(80)90050-5
- Williamson, O. E. (2002). Contract and economic organization. *Revue d'Économie Industrielle, Programme National Persée*, 92(1), 55-66. DOI: 10.3406/rei.2000.1036