

TRABAJO DE FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CURSO 2021/2022

LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL Y SU INNOVACIÓN EN
LOS ÚLTIMOS TIEMPOS



Tutor: Ramón Miralles Soler

Alumna: Lucía Peral Mateos

Elche, Junio de 2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. CÓMO SE FORMARON LAS PRIMERAS ENTIDADES DEPORTIVAS.	3
2.1. Cómo llegó el fútbol a España.....	5
2.2. Qué ha pasado con el Fútbol actual.....	7
3. SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.	8
3.1. Formas jurídicas de los equipos españoles.....	8
3.2. Diferencias entre un club deportivo y una Sociedad Anónima Deportiva.....	9
4. NORMAS DE ADAPTACIÓN DEL PLAN GENERAL CONTABLE.	13
4.1. Principios contables.....	14
4.2. Cuadro de Cuentas.....	14
4.3. Definiciones y relaciones contables.....	15
4.4. Cuentas anuales.....	17
4.5. Normas de valoración.....	18
5. LAS EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS ECONÓMICAS EN EL FÚTBOL ESPAÑOL.	19
5.1. Las Sociedades Deportivas en el fútbol español: Situación financiera.....	21
6. LA DIRECCIÓN DEPORTIVA Y SU EQUIPO.....	23
6.1. La visión de Víctor Orta; Director Deportivo del Leeds United.....	24
6.2. Forma de trabajar en el Leeds United.....	25
7. DINÁMICA DE LOS FICHAJES EN EL FÚTBOL.....	26
8. CONSECUENCIAS DEL BREXIT EN EL FÚTBOL INGLÉS.....	27
9. EL CASO PECULIAR DEL ATHLETIC DE BILBAO.....	29
10. WYSCOUT: LA PLATAFORMA DEL FÚTBOL.....	30
11. BIG DATA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	33
11.1. Big Data. Rasgos Generales.....	33
11.2. Orígenes del Big Data.....	34
11.3. Big Data en el fútbol.....	35
12. LA ESTRATEGIA DEL DATO EN EL SEVILLA F.C.	37
13. CONCLUSIONES.....	38
14. BIBLIOGRAFÍA.....	39

1. INTRODUCCIÓN

El objeto de este trabajo es analizar el cambio que hubo de Clubes Deportivos a Sociedades Anónimas Deportivas y desde el punto de vista de la innovación como ha ido avanzando en el mundo del fútbol la técnica del scout. Para llegar a ello primero tenemos que adentrarnos en cómo se creó el fútbol y cómo llegó a España. Para hablar de un tema siempre es importante saber de dónde nace, la raíz de lo que vamos a tratar.

El fútbol es más que un sentimiento, es la ilusión de muchas personas que están deseando que llegue el fin de semana para poder ir a ver al equipo de su ciudad. Desde que nací he vivido de primera mano lo que es querer a un equipo y a una ciudad, mis padres siempre me han inculcado ese sentimiento franjiverde tan bonito y por eso me he atrevido a hacer este trabajo.

Se trata de un trabajo en el cual vamos a hablar de temas como pueden ser el nacimiento del fútbol, pasando por las Sociedades Anónimas Deportivas y viendo que lo realmente le importa a una empresa es cumplir con los objetivos, y el objetivo principal de un equipo de fútbol es que la pelota entre en la portería y para ello es muy importante la labor del Scout, la cual trataremos con profundidad en este trabajo.

Hablar de fútbol es hablar de alegría, pero a la vez de tristeza. Yo viví aquel descenso administrativo del Elche C.F en el año 2015 cuando tenía 16 años. Un descenso administrativo justo para la administración, pero injusto para los aficionados.

2. CÓMO SE FORMARON LAS PRIMERAS ENTIDADES DEPORTIVAS.

Desde la antigüedad se conocen juegos de pelota como los antiguos Aztecas o Mayas, pero es la FIFA quien concede el origen del fútbol a un deporte chino llamado *Tsu Chu* por el año 2500 AC. Este deporte era practicado por los soldados como ejercicio de entrenamiento. Se formaban dos equipos y los soldados usando solo los pies tenían que introducir una pelota hecha de cuero aproximadamente de unos 40 cm en una especie de porterías, pero sin porteros. La portería estaba formada por una tela de seda con un orificio colgada por dos varas de bambú a una altura de unos 9 metros.



Ilustración 1. Tsu ch'ú de la época. Fuente: futbolsiete.eu

Pero centrándonos en el fútbol como el deporte rey tal y como lo conocemos hoy en día, nos remontamos a Inglaterra en el año 1863 donde se fundó la Asociación de Fútbol de Inglaterra donde se distanció del Rugby.

Unos años antes, alrededor del año 1850 las universidades privadas de Inglaterra tenían muchos problemas debido a la baja matrícula y a la violencia en las aulas por lo que decidieron incorporar las prácticas deportivas, lo que provocó la necesidad de crear algo más organizado y con reglas claras. Debido a esto el 26 de octubre de 1863, 11 clubes de Londres se reunieron para discutir el reglamento común y se fundó la FA (Asociación de fútbol).

Esto no le gustó a todo el mundo, ya que los aficionados al Rugby estaban en contra de las reglas que prohibían tocar el balón con las manos por lo que el 8 de diciembre de 1863 se separaron el Rugby del Fútbol, pasando a ser dos deportes completamente diferentes.

Charles Alcock en 1871 fue el impulsor del torneo de clubes más antiguo del mundo: La FA Cup. Es a partir de este torneo donde comienza el fútbol tal y como lo conocemos ahora en términos de competencias y torneos.

El 30 de noviembre de 1872 se produjo el primer encuentro internacional de selecciones entre Inglaterra y Escocia bajo las reglas de la FA donde se proclamó ganador Escocia que jugaba como local.

Es a partir de ese momento cuando empezó a expandirse el fútbol por todo el país llegando a todas las clases sociales. A medida que se empezó a contar con nuevos medios de transporte como el ferrocarril se comenzaron a crear equipos por toda Inglaterra y Escocia.

Los equipos estaban formados por trabajadores de empresas. Por ejemplo, el Manchester United nace de la compañía de ferrocarriles "North Manchester Railway".

En esta época empezó a desarrollarse el fútbol por todo el mundo, empezando por Europa, pero llegando también a países como Argentina, Uruguay, Brasil o Estados Unidos.

En 1900 en los segundos Juegos Olímpicos realizados en París se presentaron tres equipos: Francia, Gran Bretaña y Bélgica. Aunque no fueron consideradas como selecciones hasta 1908 donde se enfrentaron por primera vez selecciones nacionales.

Fue en 1928 donde la FIFA decidió realizar un torneo profesional de fútbol. Jules Rimet fue el presidente de la FIFA por aquel entonces y decidió que el torneo se tenía que realizar en Uruguay debido a sus crecientes éxitos deportivos. El mundial se realizó con 13 equipos y el campeón fue Uruguay derrotando a Argentina.

Después de todo esto el fútbol empezó a crecer más y más por todo el mundo. Se organizaron las ligas locales, los torneos de selecciones por continentes y los mundiales cada 4 años.

2.1. Cómo llegó el fútbol a España.

El fútbol llegó a España a través de inmigrantes británicos a finales del Siglo XIX.

El primer partido de fútbol oficial se disputó entre el Huelva y el Sevilla aunque Ernesto Alba, autor de *Breve historia del fútbol en Jerez* defiende que la ciudad pionera fue Jerez debido a la presencia británica que existía durante el Siglo XIX a causa de la industria vitivinícola. Pero no fue hasta el año 1909 cuando se creó una asociación para gobernar el fútbol en España a nivel Nacional. El fútbol se expandió por todo el país llegándose a crear aproximadamente 3 equipos al año.



Ilustración 2. La sociedad Jerez Football Club en el S. XX. Fuente: la voz del sur

Las inversiones británicas en el siglo XIX fueron vitales para el desarrollo industrial de España y del fútbol.

Durante los años 80 las empresas con capital y personal británico ya estaban integrados en nuestro país y familiarizados con la sociedad española.

Las preguntas que nos hacemos sobre cómo, quién y cuándo empezó el fútbol en España son muchas. Todo apunta a que empezó con la creación del Club de Fútbol de Riotinto, aunque no hay ningún registro oficial, por lo que el primer club español fue el Recreo de Huelva en 1889.

Según un artículo escrito por Vicent Macià, es muy importante partir de 4 premisas para dar una respuesta fiel a nuestras preguntas.

La primera premisa que debemos tener en cuenta es que la prensa interesada es quien da crédito a los hechos futbolísticos acontecidos según sus intereses.

La segunda va en relación con la primera y es que existen hechos que no se han reflejado en prensa porque no eran de interés para la misma.

La tercera premisa es que no todos los clubes practicaron fútbol desde el principio y no todos los británicos sabían jugar al fútbol, sino que aprendieron con el tiempo.

La última premisa y desde mi punto de vista la más importante, es que al tratarse de clubs de fútbol británicos, sociedades privadas y alejadas de la población autóctona, apenas dejaron constancia de sus vicisitudes en la mayoría de los casos.

2.2. Qué ha pasado con el Fútbol actual.

Es evidente que todo ha cambiado. El fútbol sigue siendo fútbol, pero está perdiendo su esencia. Antes podías saber la posición de cada jugador solo con el número que llevaba en la camiseta. El número uno era para el portero y los demás se repartían dependiendo en la posición en la que jugaban, pero ahora eso es impensable.

Antes, el dinero y los patrocinadores no tenían el papel tan importante y dominante que tienen ahora. Los patrocinadores en años anteriores servían como ayuda para los clubs, un apoyo económico, pero hoy en día es el recurso principal y no se les escapa nada, desde la publicidad en las camisetas hasta la botella de agua que está posicionada en la mesa del entrenador en la rueda de prensa.

Un claro ejemplo es lo que sucedió el pasado mes de marzo con el Clásico. El Real Madrid siempre ha vestido con la equipación blanca y el F.C. Barcelona con la equipación blaugrana, las equipaciones más representativas de ambos equipos. Sin embargo, en el último partido el equipo de la capital española estrenó una camiseta especial de color negro mientras que los catalanes lucieron la Senyera.

El motivo que expresó el Real Madrid fue que cumplían 120 años y lo celebraban mostrando una nueva equipación, pero lo que hay que tener en cuenta es que esa camiseta estaba diseñada por Yohji Yamamoto en colaboración con Adidas, marca que viste al conjunto madrileño. Volvemos a lo mismo: Intereses económicos.

Vivimos en un entorno cambiante, ahora los jugadores son grandes atletas, fuertes, musculosos. La mejora de nivel físico es evidente, en la época de Di Stefano no te sorprendía ver a un jugador con una pequeña barriga, y eso ahora es impensable. Con esto se ha conseguido un aumento en el ritmo de juego, la velocidad, pero dicha mejora de nivel físico ha provocado una caída en el nivel técnico del juego.

Como todo en la vida cambia, el sistema de ojear también ha cambiado, incluso el nombre ha cambiado. Antes al encargado de buscar futbolistas se le llamaba ojeador; ahora se usa el término anglosajón: "Scout".

3. SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.

3.1. Formas jurídicas de los equipos españoles.

Los clubes de fútbol profesionales en nuestro país se organizan en dos grandes grupos: Clubes deportivos como pueden ser el Real Madrid o el F.C. Barcelona o bien como Sociedades Anónimas Deportivas.

La gran mayoría de los equipos de Primera y Segunda División son Sociedades Anónimas Deportivas, de aquí en adelante SAD y estos equipos se rigen por la Ley de Sociedades de Capital (LSC).

El Consejo Superior de Deportes nos da una breve definición estableciendo que una Sociedad Anónima Deportiva es una forma jurídica que deben adoptar todos los clubes o sus equipos profesionales que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y de ámbito estatal.

Fue creada a través de la Ley 10/1990, de 15 de octubre del Deporte y que se consumó en el Real Decreto 1251/1999. En su artículo 19 se establece que es Sociedad Anónima Deportiva todo club o equipo que participe en competiciones oficiales de carácter profesional y de ámbito estatal.

En principio, y rigiéndonos por este artículo todos los equipos de Primera y Segunda División deberían ser SAD.

Sin embargo, hay excepciones. Aquellos clubes que participaron en competiciones nacionales y profesionales pudieron adoptar otra forma jurídica siempre y cuando hubieran obtenido un saldo de patrimonio neto positivo desde la temporada 1985-1986 hasta el año 1990, es decir cuatro años consecutivos manteniendo un saldo positivo de patrimonio neto en sus cuentas. En España hay todavía 4 equipos que se

resisten a convertirse en Sociedades Anónimas Deportivas que son: el FC Barcelona, Real Madrid, Athletic de Bilbao y Osasuna.

Esta ley, tiene como objetivo fortalecer la capacidad de control y fiscalización de los clubes tanto económica como financieramente. Esto se debió a la alarmante cantidad de deuda que tenían la mayoría de los clubes y que solo los cuatro equipos mencionados ofrecieron liquidaciones confiables y aceptables sobre lo que se consideró como correcto funcionamiento financiero de dichas entidades.

Esta ley puede verse como una sanción económica y financiera para los equipos que no cumplían con sus obligaciones, ya que se les obligó a utilizar la forma jurídica de Sociedad Anónima Deportiva si querían seguir jugando oficialmente en las competiciones de máximo nivel. En caso de no cumplir con sus obligaciones económicas y financieras, esta nueva ley permite el descenso administrativo que consiste en bajar de categoría a aquellos equipos por causas de ámbito extradeportivo.

Un ejemplo muy claro y reciente fue el Descenso Administrativo que sufrió el Elche Club de Fútbol en el año 2015 que una vez conseguida la permanencia en primera división fue descendido a Segunda División A.

3.2. Diferencias entre un Club Deportivo y una Sociedad Anónima Deportiva.

Hay muchas diferencias entre un Club Deportivo y una Sociedad Anónima. Las principales están relacionadas con el objetivo, la gestión y la toma de decisiones.

En el pasado, los clubes deportivos se constituyeron con el objetivo de formar parte de una comunidad nacida para participar en actividades deportivas en general. Esto también suponía la defensa de unos valores representados por unos colores, un himno o un escudo. El objetivo era ganar títulos, unirse a un grupo o simplemente disfrutar del deporte. Sin embargo, el objetivo principal en una S.A.D es ganar dinero. Esto no quiere decir que no quieran ganar títulos, pero siempre asociado a la eficiencia económica, es decir, se crean las S.A.D con ánimo de lucro.

Otra diferencia muy importante es saber quién manda en el club. Un club deportivo está en manos de los socios que lo fundaron o crearon. Sus objetivos a menudo no están relacionados con ganar dinero, sino con el deporte, incluso con cuestiones

sociales. Sin embargo, una Sociedad Anónima Deportiva se apoya en las contribuciones de los accionistas e inversores. Es posible que estos accionistas ni siquiera estén interesados en hacer crecer al club a nivel deportivo, ellos solo quieren asegurarse de que su inversión sea exitosa y si eso no es así pues buscarán otro equipo para invertir.

Por último y para mí la diferencia más importante es la cotización en Bolsa. Desde el año 2002 si la SAD cumple con los requisitos y obligaciones que marca la Ley del Deporte puede solicitar salir a Bolsa. Ciertamente es, que muchos clubes no cumplen con lo reflejado en el artículo 76.6 de la Ley del Deporte y por ello no pueden salir a Bolsa. Dicho artículo establece lo siguiente:

Se considerarán infracciones muy graves en materia de Sociedades Anónimas Deportivas las siguientes:

- a) La adquisición de acciones o valores de una Sociedad Anónima Deportiva de manera que se pase a tener más del veinticinco por ciento de los derechos de voto de la misma sin obtener la autorización expresa o presunta del Consejo Superior de Deportes.
- b) El incumplimiento del deber de presentar el informe de auditoría de las cuentas anuales o el informe de gestión en los plazos y en los términos establecidos en esta Ley.
- c) La negativa, obstrucción o resistencia al examen por parte del Consejo Superior de Deportes del libro registro de acciones nominativas.
- d) La negativa, obstrucción o resistencia al sometimiento a las auditorías que fueran acordadas por el Consejo Superior de Deportes.

Sin embargo, una vez que la Sociedad Anónima Deportiva sale a bolsa operará de la misma forma que cualquier empresa y sus acciones podrán ser negociadas en el mercado de valores. En España es algo que prácticamente no se ha dado excepto con el Intercity; primer club español en cotizar en Bolsa.

3.3.1. Real Madrid VS Sevilla.

Una forma de entender mejor las diferencias es haciendo una comparativa entre una Sociedad Anónima Deportiva y un Club Deportivo. Para ello he elegido dos equipos que

están en lo alto de la clasificación española y que no paran de obtener títulos y ganar competiciones. Esos equipos son el Real Madrid que como bien hemos dicho no se transformó en Sociedad Anónima Deportiva y el Sevilla Fútbol Club.



Ilustración 3. Disputa entre el Real Madrid. Fuente: Mundo Deportivo 2021

La primera diferencia la podemos encontrar en la legislación aplicable de cada equipo establecida en los estatutos sociales de ambos. En el artículo 4 de los estatutos sociales del Real Madrid se establece que serán de aplicación al Real Madrid Club de Fútbol, como Club Deportivo, las Leyes y Reglamentos dictados con carácter general para el deporte, así como las normas especiales emanadas de cada una de las federaciones a que esté sometido teniendo en cuenta que gozará de preferencia la Reglamentación que proceda de la Real Federación Española de Fútbol.

Sin embargo, si nos vamos a los estatutos sociales del Sevilla Fútbol Club, en su artículo primero nos dice que en junio de 1992 se transformó en Sociedad Anónima Deportiva, en virtud de lo dispuesto en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte y rigiéndose por la misma.

Otra diferencia importante la cual ya hemos hablado al principio es el ánimo de lucro. En el artículo 7 de los Estatutos Sociales del Real Madrid se establece que la Entidad carece de ánimo de lucro, puesto que todo su patrimonio y posibles beneficios están encaminados y dirigidos, única y exclusivamente, a la consecución del objeto indicado. Sin embargo, del Sevilla Fútbol Club no podemos decir lo mismo, el hecho de ser una Sociedad Anónima ya deja claro que su fin es lucrarse como cualquier otra empresa.

A modo de reflexión creo que es incoherente pensar que un equipo como el Real Madrid, que este año ha ganado la liga y la Champions y que genera millones de ingresos no tengan ningún ánimo de lucro, por lo que formalmente y rigiéndonos por lo que establece la ley en un principio el Real Madrid carece de ánimo de lucro, pero en la práctica es evidente que los Clubes Deportivos también pueden llegar a poseer ánimo de lucro y más si hablamos de equipos como el Real Madrid o el Barça.

Por otro lado, en los Estatutos del Sevilla Fútbol Club se establece que los órganos de la Sociedad serán la Junta General de Accionistas y el Consejo de Administración mientras que en el Real Madrid los órganos de la entidad son la Asamblea General, el Presidente y la Junta Directiva. Dentro de la Asamblea General tienen lugar los socios, que tienen derecho a voto cosa que no pasa en una Sociedad Anónima Deportiva como es el Sevilla en el que los socios apenas tienen poder de decisión.

3.3.2. Actual polémica en el fútbol español.

La ley del deporte, como hemos señalado ya en varias ocasiones, pretendía establecer la forma jurídica obligatoria de la SAD en los clubes de fútbol profesional para proporcionarles una mayor estabilidad económica. Visto esto y analizado que hay cuatro equipos en el fútbol profesional (entendiendo como fútbol profesional la primera y la segunda división). ¿Es realmente justo para la competición que existan 4 equipos con una forma jurídica diferente?

Debemos tener en cuenta que la intención del legislador era buena, se intentó imponer a todos los clubes de la misma categoría la misma forma jurídica, pero claro, digo intentó porque no se consiguió; no se obligó a todos los clubes, por lo que se consiguió que hubiese diferencias en lo relativo a las obligaciones tributarias y una serie de anomalías que no conseguían la igualdad entre los equipos de fútbol profesional. Intentar un equilibrio económico, una transparencia financiera desde la desigualdad entre los clubes profesionales no creo que sea el mejor camino de conseguirlo.

Cuando se instauró esta forma jurídica se realizó una auditoría para saber la deuda global acumulada que tenían en total los Clubes Deportivos. Esta deuda ascendía

según datos sacados del Consejo Superior de Deportes a más de 172 millones de euros.

Sin embargo, en 2019 antes de la pandemia sufrida por el Covid-19, se realizó otra auditoría en la que la deuda ascendió a más de 3094 millones de euros (Sin tener en cuenta obviamente, los terribles efectos económicos del Covid-19).

Hemos estado hablando del fracaso económico y de la buena intención que posiblemente tenía el legislador a la hora de crear las Sociedades Anónimas Deportivas, pero creo que el tema más importante no es ese. Un club es un negocio, es una empresa, eso lo tenemos todos claro pero también es sentimiento, es pasión, es unión. Soy consciente de que estamos ante un trabajo de Administración de Empresas y que puede sonar contradictorio decir que no todo es dinero y creo que es algo que el legislador y múltiples directivos no han sabido entender. En una Sociedad Anónima Deportiva ya no es el socio quien vela por el buen funcionamiento del club sino un gestor profesional externo que no sabe lo que es el sentimiento de un club y que su única intención es ganar dinero.

En una entrevista realizada por Iusport a Marcos Mas (abogado y miembro de las comisiones jurídica y disciplinaria del FC Barcelona) asegura que el modelo español es mejorable debido a que se genera una dicotomía de entidades deportivas que no es buena, estableciendo que el modelo no funciona. “Muchas veces el principal accionista de la SAD acaba siendo quien era acreedor cuando era una asociación deportiva y eso es justo lo contrario a lo que se pretendía con la Ley del Deporte. Los dos objetivos eran racionalizar el gasto y profesionalizar la gestión, y ni una cosa ni la otra se han conseguido” Asegura Marcos Mas para finalizar la entrevista.

4. NORMAS DE ADAPTACIÓN DEL PLAN GENERAL CONTABLE.

Lo primero a tener en cuenta es que las Sociedades Anónimas Deportivas se rigen por un Plan General Contable distinto al de las empresas. Si bien es cierto que la contabilidad de las SAD se regirá por la normativa contable que establece el Código de Comercio y la Ley de Sociedades Anónimas, el Ministerio de Economía y Hacienda podrá aprobar a propuesta del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, una

orden de adaptación del Plan General Contable para las Sociedades Anónimas Deportivas que lo necesiten. Se tendrán en consideración las características y naturaleza de las actividades desarrolladas adecuándose a ellas criterios y normas de valoración. También se podrá adaptar la nomenclatura y terminología de las cuentas anuales.

El Consejo Superior de Deportes es el encargado de realizar el modelo de la memoria de las cuentas anuales para que todos los clubes utilicen el mismo con la finalidad de unificar su contenido. El modelo de la memoria se puede descargar en la página web del Consejo Superior de Deportes.

Para ello, el 27 de junio del año 2000 se emitió una orden por la que se aprobaron las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas.

Dicha orden establece que el Plan General Contable de las Sociedades Anónimas Deportivas contiene cinco partes, que son las mismas que las del Plan General de Contabilidad. A continuación, vamos a analizar brevemente cada una de sus partes.

4.1. Principios contables.

Los principios contables se desarrollan de acuerdo con lo establecido en el artículo 38 del Código de Comercio que establece lo siguiente:

“El registro y la valoración de los elementos integrantes de las distintas partidas que figuran en las cuentas anuales deberán realizarse conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.”

La única modificación es la sustitución del término empresa por el de entidad. Lo entendemos en un sentido amplio ya que no solo se va a dirigir a las Sociedades Anónimas Deportivas sino también a los Clubes Deportivos.

4.2. Cuadro de Cuentas.

Normalmente las Sociedades Anónimas Deportivas utilizarán el Plan General de Contabilidad sin perjuicio de la consideración de eliminar algunas cuentas por no ser utilizadas como por ejemplo los gastos de investigación o la variación de existencias.

Además, como se ha indicado en el apartado anterior se sustituye el término empresa por el de entidad ya que este plan no va sólo dirigido a las Sociedades Anónimas Deportivas, sino que también a asociaciones, clubes u otras Entidades Deportivas.

En conclusión, y respecto a la polémica actual que hay en relación a si existen desigualdades entre SAD y Clubes Deportivos, podemos ver que aquí no existe desigualdad ya que el Real Madrid, F.C Barcelona, Athletic de Bilbao y Osasuna también se acogen a este Plan General de Contabilidad. Por este motivo, se recogen los términos “Fondo social” o “Socios de Clubes” que no se aplicarán a las SAD como bien se establece en el punto 7 del apartado segundo de las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad.

4.3. Definiciones y relaciones contables.

Para poder adaptarse bien a las SAD se introdujeron ciertos cambios en la definición de algunas cuentas:

- En el grupo 1, tenemos la cuenta 133 llamada “Ingresos diferidos por cesión de derechos”. Esta cuenta se establece con la finalidad de que las entidades puedan reflejar en ella los ingresos que derivan de los contratos específicos para la cesión de determinados derechos sobre los jugadores.

También tenemos una cuenta 137 llamada “Cesión de ingresos futuros”. Esta cuenta sirve para poder registrar los importes que obtiene una entidad por la cesión por ejemplo de un jugador de un equipo a otro y los ingresos futuros derivados de la prestación de servicios que realiza dicho jugador.

- En el grupo 2 encontramos resumidamente las siguientes características:
 - La cuenta 215 “Derechos de adquisición de jugadores” trata los gastos de adquisición de jugadores como un activo inmaterial ya que se producen dichos gastos en virtud de una transacción onerosa. La amortización de esta cuenta dependerá del tiempo que dure el contrato. En el caso de que se renueve un contrato se considerarán dichos gastos como gastos de personal, excepto que estén pendientes de devengo lo que supondría registrar los gastos a distribuir en varios ejercicios.

- En el subgrupo de inmovilizados inmateriales se ha creado la cuenta 217 con la finalidad de recoger los derechos a participar en determinadas competiciones deportivas, así como sus respectivos gastos.
 - Otra novedad es la creación de la cuenta “Gastos a distribuir en varios ejercicios” que se encarga de recoger el importe satisfecho por un jugador o técnico para la obtención de sus derechos de imagen, siempre y cuando se supere el periodo de un año.
-
- A modo resumen del grupo 6 lo más significativo es el subgrupo 64 en el que podemos señalar que en gastos de personal se hace una distinción entre la plantilla deportiva y el personal no deportivo.

 - En el grupo 7 se incluyen importantes modificaciones. A modo de ejemplo tenemos el subgrupo 70 en el que como bien se establece en el Boletín Oficial del Estado, se contabilizarán los ingresos que obtiene la entidad como consecuencia de su actividad. En este apartado se encuentran los ingresos de Liga, de Copa, los derechos de retransmisión, merchandising, etc.
Un tema muy debatido es el relativo a la consideración de los resultados derivados del traspaso de jugadores. Se llegó a la conclusión de que, aunque haya entidades en las que los traspasos sea algo habitual, por norma general no lo son y deberán clasificarse como extraordinarios ya que proceden de la enajenación de un inmovilizado porque se caracteriza por estar vinculado de forma permanente a la entidad.
Para poder hacer un posterior análisis sobre la importancia de comprar jugadores y la relevancia que tiene eso para un club es muy importante antes hablar sobre el inmovilizado intangible deportivo.
Aquí podemos ver que a los jugadores se les clasifica como inmovilizado intangible debido a la permanencia que van a tener en una entidad.

4.4. Cuentas anuales.

Se presentan dos modelos, uno normal y otro abreviado. El primero lo aplicarán tanto las Sociedades Anónimas Deportivas como las Entidades Deportivas, las demás podrán acogerse al modelo abreviado.

En la memoria entre otras cosas se desarrolla la información exigida relativa a la distribución del importe neto de la cifra de negocios de cada sección deportiva, de los derechos de adquisición de jugadores, de las inversiones realizadas en instalaciones deportivas, así como todo lo relativo a los derechos de imagen de los jugadores que son bastante elevados. También se ha incluido un apartado en la memoria relativo al medioambiente.

En las cuentas anuales que proporciona el Real Madrid podemos ver como en el activo no corriente diferencia entre inmovilizado intangible deportivo y no deportivo. A continuación, a modo de ejemplo podemos ver el Balance de Situación del Real Madrid a 30 de junio de 2021.

MILES €	NOTAS	30.06.21	30.06.20
ACTIVO NO CORRIENTE		1.128.191	1.066.890
Inmovilizado intangible deportivo	4	429.184	534.806
Inmovilizado intangible no deportivo	5	3.177	3.449
Inmovilizado material	6	575.405	424.177
Inversiones inmobiliarias	7	11.162	11.171
Inversiones financieras a largo plazo	8.1	77.309	72.976
Inversiones en empresas del grupo	1	138	138
Activos por impuesto diferido	16	31.816	20.173
ACTIVO CORRIENTE		456.682	367.091
Activos no corrientes mantenidos para la venta	4.2	-	7.461
Existencias	9	5.725	3.141
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.2	182.953	217.176
Periodificaciones a corto plazo		1.530	4.368
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	8 y 10	266.474	134.945
TOTAL ACTIVO		1.584.873	1.433.981

Ilustración 4. Activo del Real Madrid. Fuente: Real Madrid

PATRIMONIO NETO Y PASIVO

MILES €	NOTAS	30.06.21	30.06.20
PATRIMONIO NETO		533.655	532.925
Fondos propios	11	529.667	528.793
Fondo social		486.730	486.448
Reserva de actualización R.D 7/96		8.548	8.548
Reserva de actualización ley 16/2012		20.277	20.277
Reserva de capitalización		13.238	13.207
Resultado del periodo		874	313
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	12	3.988	4.132
PASIVO NO CORRIENTE		671.687	422.006
Provisiones a largo plazo	13.1	31.243	24.682
Deudas a largo plazo	14.1	537.764	328.755
Deudas con entidades de crédito		152.676	152.649
Otros pasivos financieros		385.088	176.106
Pasivos por impuesto diferido	16	32.621	20.771
Periodificaciones a largo plazo	15	70.059	47.798
PASIVO CORRIENTE		379.531	479.050
Provisiones a corto plazo	13.2	970	2.333
Deudas a corto plazo	14.2	123.323	203.515
Deudas con entidades de crédito		2.299	52.292
Otros pasivos financieros		121.024	151.223
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	14.3	197.053	188.872
Periodificaciones a corto plazo	15	58.185	84.330
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.584.873	1.433.981

Ilustración 5. PN y pasivo del Real Madrid. Fuente: Real Madrid

4.5. Normas de valoración.

Aquí vamos a encontrar los criterios de contabilidad y las reglas de aplicación a las operaciones realizadas por todas las entidades.

Como novedad cabe destacar una nueva partida llamada “Estadios y pabellones” relativa a la valoración del terreno como parte del inmovilizado material.

También se han incluido normas de valoración relativas a los ingresos diferidos por la cesión de derechos y de ingresos futuros. Se han incorporado nuevas normas de valoración relativas a las indemnizaciones percibidas de entidades de seguros y a la cesión plena de la titularidad de cuentas a cobrar.

Nos vamos a centrar en el inmovilizado intangible deportivo de las normas de valoración del Real Madrid que es lo que nos interesa analizar.

En este epígrafe se registran los derechos de traspaso de jugadores y sus respectivos costes. Como bien hemos dicho a lo largo del trabajo, a los jugadores se les clasifica

como inmovilizado intangible por lo que se valoran a su coste de adquisición y se amortizan linealmente en función de la duración del contrato de cada jugador.

La prestación de los servicios de los intermediarios realizados en la renovación o adquisición de jugadores se registra como coste de adquisición también y se amortizan linealmente durante la vida del contrato de cada jugador.

Al cierre del periodo se evalúan los indicios de deterioro y se procederá a registrar la corrección por el deterioro correspondiente.

En el caso de las opciones a compra de los jugadores que no hayan sido ejercidas al cierre del periodo, también se valoran por su coste de adquisición debido a las dificultades para obtener el valor ya que no existe un mercado activo o transacciones similares tal y como establece el Real Madrid en su memoria.

El Real Madrid establece que, aunque hayan jugadores que hayan iniciado contratos con otros clubes para su salida, debido a las dificultades e incertidumbres que se producen hasta la firma de los acuerdos, los beneficios o costes que se puedan derivar de su salida no se registran hasta el momento de la firma del contrato de venta o de la expiración del contrato del jugador. Esto se debe a que hasta este momento no se produce la transferencia real de los derechos sobre los jugadores del Club.

5. LAS EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS ECONÓMICAS EN EL FÚTBOL ESPAÑOL.

A día de hoy todos sabemos que en el fútbol se mueve mucho dinero, pero ¿realmente somos conscientes de la cantidad exacta?

Los datos ofrecidos por el Consejo Superior de Deportes han sido obtenidos de las cuentas anuales que los clubes han ido remitiendo anualmente desde la temporada 1999/2000.

Con estos datos se pretende dar una imagen completa de la evolución económica de la Primera División del Fútbol Español.

En la temporada 2019/2020 (última temporada registrada) en primera división se obtuvo unos beneficios de 88.080.402€ consiguiendo así obtener beneficios por octavo año consecutivo.

En la temporada anterior se obtuvo un beneficio de 227.548.633€ por lo que se puede observar una caída en picado de los beneficios teniendo en cuenta que debido a la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 se paró la competición durante unas semanas y luego se reanudó a puerta cerrada, impidiendo a los clubes obtener los beneficios esperados de taquillas y abonados.

Los ingresos totales en la temporada 2019/2020 fueron de 4.186.768.279€ obteniendo un incremento del 0,6% respecto al ejercicio anterior. Este incremento se debe a los ingresos extraordinarios que obtuvieron los equipos en traspasos, paliando así los efectos negativos de la crisis sanitaria.

En cuanto a las fuentes más importantes de ingresos y gastos de un club tenemos que en cuanto a los ingresos, la principal fuente son los ingresos por retransmisión siendo estos el 34,5% de los ingresos totales. En relación a los gastos, el principal gasto de los clubes es el gasto en personal, ya que en ellos se incluyen las amortizaciones de los derechos de adquisición de los jugadores, siendo un 70,3% en Primera División.

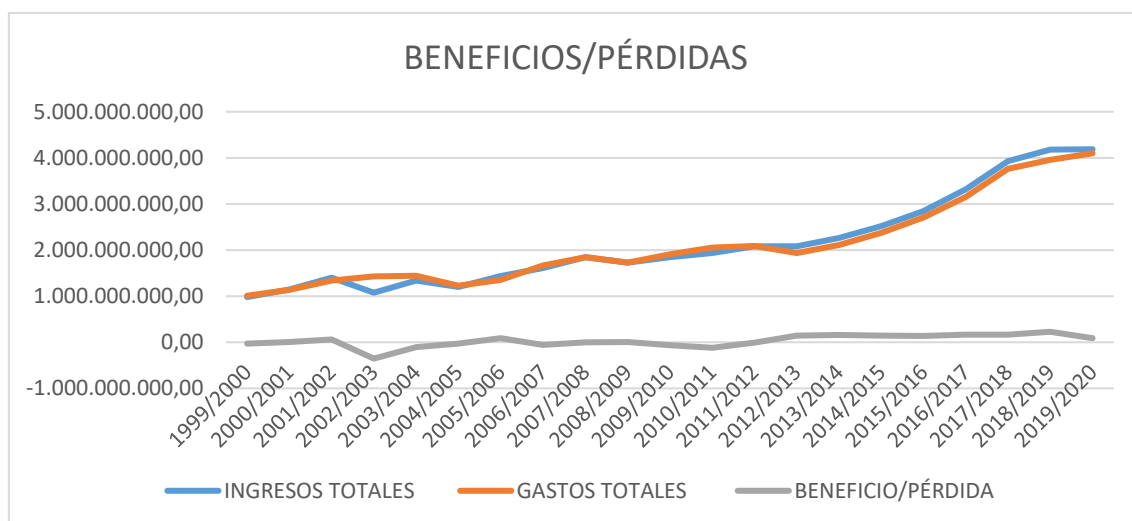


Ilustración 6. Beneficios y pérdidas. Elaboración Propia

5.1. Las Sociedades Deportivas en el fútbol español: Situación financiera

En este punto vamos a desarrollar la situación financiera de las Sociedades Deportivas y cuáles son sus obligaciones económicas.

En primer lugar, tienen la obligación del pago completo de las prestaciones, salario, recibos de arbitraje por todos los conceptos, indemnizaciones, deudas derivadas de contratos con otros clubes etc.

Posteriormente, las S.A.D deberán enviar al Consejo Superior de Deportes y a la Liga Profesional el informe de auditoría de las cuentas anuales e informes de gestión antes de depositarlas en el Registro Mercantil.

El ejercicio económico de los clubes de fútbol en España se basa en las cuentas de pérdidas y ganancias, donde los ingresos y gastos se presentan en una simple “fotografía” que muestra la gestión económica del club a lo largo de la temporada.

Los ingresos lo forman los derechos de retransmisión televisiva, los contratos de patrocinio, las entradas etc. La venta de un jugador se considera como un ingreso extraordinario ya que estamos ante la venta de un activo. Por otra parte, los gastos lo conforman los salarios de los jugadores y su respectiva depreciación/amortización, los costes de mantenimiento, los salarios de todos los demás trabajadores etc.

Los ingresos derivados de la retransmisión televisiva son los principales ingresos que tiene un club y, por lo contrario, los salarios de los jugadores son el agujero por antonomasia relativo a los gastos.

Sin entrar en debate, es sabido por todos la desproporción existente que se produce en relación al cobro de los derechos televisivos entre el Madrid y el Barça y los demás equipos de la categoría, proporcionando una clara desventaja económica y competitiva. Debido a esto, los clubes pequeños y medianos deben adoptar una política de riesgo más temeraria en materia de competitividad, aprobando presupuestos más altos de los que muchos clubes pueden permitirse, por lo que necesitan más financiación para poder invertir, recurriendo muchas veces a financiación bancaria y de las administraciones públicas.

La estrategia de muchos clubes, no solo en España, sino también en Inglaterra, era muy simple: Gastar más dinero del que tienes en jugadores más prestigiosos, es decir, con salarios muy elevados. Con esto lo que se consigue es tener un mayor nivel de competencia y así poder ocupar puestos más altos en la tabla o en competiciones europeas con lo que se consigue una fuente de ingresos diferente de cara a la siguiente temporada. Sin embargo, el fútbol es voluble y gastarte un dinero que no tienes en jugadores muy caros no te asegura un puesto en la final de la Champions, por ejemplo. Esta táctica que muchas entidades realizaban conllevaba un riesgo muy elevado, lo que sin duda significaba más endeudamiento y hacer que sea cada vez más caro pagar a los jugadores dándose en ocasiones situaciones muy extremas.

Debido a que esto empezó a ser algo casual en los equipos con intención de jugar competiciones europeas, en 2009 se implantó el “Financial Fair Play” que en español significa, Juego Limpio Financiero. Esto ha ayudado a reducir drásticamente las pérdidas de los clubes durante la última década.

El desarrollo, la implementación y el desarrollo continuo de Financial Fair Play, sigue siendo uno de los proyectos de gestión más exitosos y ambiciosos de la UEFA. En los primeros cinco años desde su introducción en 2009, tanto las pérdidas de los clubes como las deudas vencidas de los clubes de Europa se desplomaron, a menos del 20% de sus niveles anteriores. Se estableció una regla: Los ingresos deben ser superiores a los gastos. Si esta regla no se cumple, la UEFA no emitirá una licencia para “jugar en Europa”.

La pregunta inexplicable es cómo se consiguen financiar los clubes a pesar de estar endeudados al máximo. Pues bien, la razón principal es que las entidades financieras y las administraciones públicas rinden pleitesía a los clubes debido a su fuerza social. Los bancos no confían dinero a las PYMES o empresas del sector comercial que necesiten ayuda, sin embargo, debido a la fuerza social que tienen los clubes y su movimiento de masas, los mismos salen del banco con los bolsillos llenos. Lo mismo sucede con las administraciones públicas; los gobiernos principalmente municipales y provinciales ayudan en múltiples ocasiones a los clubes de su ciudad o región dado que eso genera una buena imagen y sirve para mover el interés electoral.

6. LA DIRECCIÓN DEPORTIVA Y SU EQUIPO.

Debemos tener claro desde el principio que lo más importante para un equipo es que el balón entre en la portería, sin eso un equipo de fútbol no sería absolutamente nada y para que eso ocurra debemos contar con el verdadero activo de un Club, su inmovilizado inmaterial: El futbolista.

Para conseguir que un jugador se venga a nuestro equipo hay mucho trabajo detrás y es aquí donde entra la verdadera razón de este trabajo: La Dirección Deportiva.

La Dirección Deportiva está formada por el Director Deportivo, como es lógico, seguido de un cuerpo técnico donde entra el Secretario Técnico y todos los analistas que se recorren el mundo entero literalmente para buscar al mejor jugador al mejor precio, dentro de las posibilidades económicas de cada entidad.



Ilustración 7. Ojeador en la grada. Fuente: mdmanagerdeportivo.com

Un ojeador (scout) es el encargado de acudir a partidos de fútbol a mirar jugadores para recopilar información y darle feedback tanto al entrenador como al Director Deportivo. Se trata de un analista empleado de un equipo de fútbol y no solo está pendiente de la calidad del futbolista, sino que debe saber quiénes pueden ser sus futuros equipos rivales con las mismas necesidades, el presupuesto que se pide por un jugador y el contrato que tengan con sus clubes.

Cada día son más los equipos que cuentan con ojeadores, pero eso depende de la capacidad económica de la entidad deportiva y esta es la que permite tener un buen equipo de ojeadores y que puedan recorrerse el mundo en busca del mejor fichaje.

Normalmente cada equipo profesional cuenta con 3 o 4 scouts y cada uno de ellos tiene una zona asignada. Un ojeador puede verse de media 15 partidos a la semana después de los cuales tienen que realizar un informe sobre los jugadores que destacan.

Aunque bien es cierto, que en un día pueden no ver ningún partido ya que están analizando situaciones específicas de un jugador a través de herramientas específicas que existen hoy en día sin necesidad de ver el partido entero.

Muchas veces es el Director Deportivo quien dice a que jugador hay que seguir y los Scouts son quienes lo analizan viendo sus partidos y luego ponen en común su opinión.

Hoy en día hay muchos programas estadísticos que facilitan la labor del Scout como es el Big Data que más tarde analizaremos, pero tener muchos datos no significa ser más efectivos, el scout tiene que saber analizar, interpretar esos datos y ver si casan con la filosofía del club.

6.1. La visión de Víctor Orta; Director Deportivo del Leeds United.

Para este trabajo, he tenido la grandísima oportunidad de poder entrevistar a Víctor Orta, Director Deportivo del Leeds United. Víctor Orta empezó a colaborar en medios de comunicación, en Radio Marca, luego estuvo en una agencia de representación donde tuvo el primer contacto con el fútbol profesional hasta que un día lo llamaron del Real Valladolid para ser Asistente Técnico. Después estuvo en el Sevilla en la Dirección Deportiva junto a Monchi y pasó por equipos como el Elche C.F, el Middlesbrough y actualmente es el Director Deportivo del Leeds United; equipo de la Premier League.



Ilustración 8. Víctor Orta dando una conferencia. Fuente: RFEF

Víctor Orta nos cuenta un poco la evolución de cómo se trabaja antes y cómo lo hacen ahora. Cuenta como en su época en el Sevilla, lo que intentaban era llegar los primeros a ver a un jugador porque no había tanta información, iban a ver los partidos que no se daban en televisión porque antes no todos eran televisados. Orta nos comenta que lo importante para una Dirección Deportiva ahora es justo lo contrario, lo importante no es llegar los primeros sino saber filtrar la información que les llega; convertir la información en conocimiento útil para el club ya que en estos momentos hay sobreinformación de datos.

En 2004 con la ola de información que empieza a llegar se crea WyScout. Una plataforma que se usa mucho actualmente junto con el BigData.

Hoy en día puede pasar que los jugadores se sientan muy observados ya que saben que están siendo analizados en todo momento, sin embargo, antes era más fácil conseguir llegar a los clubes con menos calidad y actualmente la absoluta información que existe en todos los sentidos hace que sea difícil que pasen cosas que antes pasaban, como por ejemplo que llegara alguien de Sudamérica con un video bajo el brazo de 15 minutos y el jugador llegar a un club; eso hoy en día es algo imposible.

6.2. Forma de trabajar en el Leeds United.

Víctor Orta nos cuenta la forma que tienen de trabajar en el Leeds United. Cuentan con la sección internacional que cuenta con tres scouts, luego está el coordinador, que es el “recruitment”, el encargado del reclutamiento posterior de jugadores con el fin de que se incorporen a la entidad y, además es el encargado de los jóvenes. También, cuentan con 4 scouts en Inglaterra y luego 7 part-time que solo ven partidos los fines de semana. Sin embargo, el Leeds United es de los equipos que menos plantilla tiene en su Dirección Deportiva de toda Inglaterra.

En España hay equipos que confían en la política de scouting en la Dirección Deportiva y otros equipos que no. Uno de los equipos españoles que más confía en esta política es el Sevilla Fútbol Club que más adelante analizaremos.

7. DINÁMICA DE LOS FICHAJES EN EL FÚTBOL.

Parece lógico pensar que sea Cristiano Ronaldo quien rompa la barrera de los millones de euros por un jugador. Fue el Real Madrid quien pagó al Manchester United 97 millones de euros por los servicios de Cristiano Ronaldo superando al de Zidane quien en 2001 fue vendido por la Juventus al Real Madrid por 77 millones de euros.

El fichaje de Cristiano Ronaldo se justificó en que el jugador a sus 24 años ya lucía un Balón de Oro y tenía ya varios títulos como la Champions League.

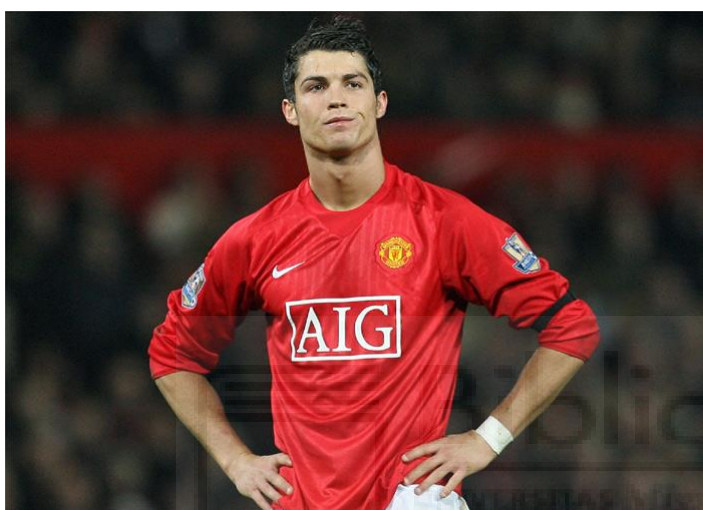


Ilustración 9. Cristiano Ronaldo antes de fichar por el Real Madrid. Fuente: Diario AS

Sin embargo, una década más tarde el fichaje de Antoine Griezmann al Barcelona con el pago de una cláusula de rescisión de 120 millones de euros al Atlético dejó el fichaje de Cristiano Ronaldo fuera de los 10 fichajes más caros de la historia.

Hoy en día la dinámica del fútbol ha cambiado, muchos piensan que vale más fichar a un joven de 19 años con apenas una temporada en Primera División que un jugador consagrado, los clubes prefieren desembolsar cantidades de dinero en lo que hoy llamamos, las jóvenes promesas.

Víctor Orta nos comenta que eso depende de la filosofía del club, tienes que ver sus necesidades, tampoco te puedes permitir tener una plantilla muy joven y sin experiencia. Sin embargo, es un factor muy importante y determinante en equipos con pocos recursos económicos ser capaz e intentar predecir la evolución de un jugador para así cuando se produzca su captación su precio sea menor y luego conseguir una plusvalía a la hora de su venta. Eso es una parte muy importante del trabajo de un

Scout: Conseguir que un jugador que sabes que tiene talento se venga a tu equipo por un precio inferior al de su posterior venta una vez haya despuntado en tu equipo.

Para la contratación de un jugador se tienen en cuenta cuatro tipos de análisis: Análisis técnico, análisis físico, análisis psicológico y análisis de transición. La decisión es técnica, pero se tiene en cuenta su nivel físico, su vida personal y su análisis psicológico y de la transición. Con transición nos referimos al descubrimiento de un jugador en un lugar determinado con un talento, rodeado de unos compañeros y de un entrenador. Yo tengo que imaginarme si ese jugador puede desarrollar ese mismo talento con nosotros. Esa es la clave para intentar reducir el fracaso en la contratación de un jugador.

8. CONSECUENCIAS DEL BREXIT EN EL FÚTBOL INGLÉS.

En España a la hora de fichar son más de mercado interno que de externo, pero en Inglaterra pasa al contrario, porque el mercado interno es muy difícil debido a que todos los equipos están más o menos saneados económicamente, por lo tanto, todo lo que se puede hacer de favorecer al rival es muy complicado y muchas veces en Inglaterra se produce mucho más mercado externo que interno.

Sin embargo, como vemos, todo evoluciona, todo cambia y en todo hay intereses económicos y políticos. La salida del Reino Unido de la Unión Europea ha supuesto grandes cambios a nivel europeo y no podemos pasar por alto los cambios que eso ha producido en el fútbol inglés.

El brexit ha provocado que todas las transferencias de jugadores de países de la Unión Europea ahora deban estar sujetas a permisos de trabajo que se asignarán mediante un sistema basado en puntos.

Debemos tener en cuenta que el artículo 26 del TFUE (Tratado sobre el funcionamiento de la Unión Europea) permite la libre circulación de las personas en el espacio europeo. Ciertamente es que Reino Unido nunca formó parte del espacio Schengen, pero existía un estatuto particular que permitía a los jugadores de la UE jugar libremente en un club inglés. Tras la salida de Reino Unido de la Unión Europea, todos los nacionales de países europeos son considerados extranjeros, por lo que un

futbolista español deberá cumplir las mismas reglas que un futbolista brasileño, por ejemplo.

El nuevo sistema provocado por el Brexit también obligará a los clubes que pertenezcan a la Premier League a no poder fichar a más de tres jugadores menores de 21 años y un total de no más de 6 por temporada. Es el llamado “numerus clausus”

Con esto la Federación Inglesa lo que pretende en parte, es restringir las condiciones de entrega de los permisos de trabajo para los futbolistas extranjeros y así favorecer a los deportistas nacionales de Reino Unido.

Como he comentado, para obtener ese permiso de trabajo (GBE), el Reino Unido ha establecido un complejo Sistema de Puntos que explicaré a continuación.

Por el momento se ha fijado un mínimo de 15 puntos para poder conseguir el GBE. Los puntos se darán en función de:

- Sus apariciones en la Selección nacional de su país.
- El club de origen. Dependerá la categoría de la liga en la cual está compitiendo el club, su clasificación en dicha liga, su progresión en las competiciones continentales etc.
- De los minutos que haya jugado en liga y en las competiciones continentales, como puede ser la Europa League o la Champions.

Por ejemplo, Daniel Carvajal, que es jugador titular en el Real Madrid y jugador de la Selección Española de Fútbol. Tiene los 15 puntos asegurados porque ha jugado bastantes minutos en Liga, en Champions y con la Selección Española de Fútbol. Además, tiene 30 años por lo que no se le aplica el “numerus clausus”.

Al salirse de la Unión Europea, las ligas inglesas deberán regirse por el *Reglamento sobre el estatuto y la transferencia de jugadores de la FIFA*, el cual prohíbe en su artículo 19.1 el traspaso de jugadores internacionales menores de 18 años. Los clubes ingleses ya no pueden fichar a menores de 18 años lo que significa renunciar a talentos como Pogba, que ficho por el Manchester United con 16 años cuando todavía eran parte de la Unión Europea.

9. EL CASO PECULIAR DEL ATHLETIC DE BILBAO

Resulta curioso como el Athletic de Bilbao desde 1912 que se creó la asociación española tiene una regla no escrita, en la que se establece que el club solo puede fichar a jugadores que hayan nacido en el País Vasco, tengan raíces de allí o que hayan aprendido sus habilidades futbolísticas en un club vasco. Sin embargo, es de los pocos clubes de la primera división que podemos decir que nunca ha descendido a la categoría de plata.

Su filosofía está clara y su política es de cantera, lo que marca la diferencia con cualquier otro equipo del mundo.

En la entrevista realizada a Víctor Orta, le pregunté cómo era el trabajo de los scouts allí y comentó que se fomentaba mucho el mercado interno, intentan que ningún talento vasco se les escape e intentan retener el talento con sueldos muchas veces desproporcionados, ya que es la única forma muchas veces de retener ese talento, lo cual es un desafío para ellos cada año.

Esta filosofía tiene un por qué. El Athletic Club de Bilbao, fue uno de los equipos más potentes en los primeros años de la competición española y siempre se caracterizó por jugar con futbolistas vascos. En un principio esto no se debía a una regla o normativa del club, si no que veían que no era necesario hacerlo porque los jugadores vascos eran de lo mejor que había en España y veían que no era necesario recurrir a jugadores de fuera.

Como es lógico, y se ha comentado al principio del trabajo, los británicos fueron los que trajeron el fútbol a España por lo que en los primeros años de la historia del club sí que hubo futbolistas extranjeros en la plantilla.

En 1911 la Federación Española de Fútbol prohibió la participación de futbolistas extranjeros en la Copa del Rey, pero eso no supuso un problema para el Athletic Club ya que en sus filas la mayoría de los jugadores eran vascos.

En 1920 comenzaron a llegar futbolistas al club pertenecientes de otras partes del País Vasco, así como de Navarra. También se empezaron a fichar a jugadores que no eran vascos pero que sí se habían criado allí.

En 1948 el dictador Francisco Franco permitió fichar a jugadores extranjeros. Esto supuso un momento importante en el fútbol español si bien es cierto que el Athletic no fichó a ninguno, pero no por falta de interés si no por falta de dinero. En esos momentos el equipo no pasaba por una buena situación económica, y tuvo que tirar de jugadores de la cantera.



Ilustración 10. Victoria del Athletic frente al Real Madrid. Fuente: Diario AS

Sin embargo y a pesar de todo, en 1958 el Athletic Club de Bilbao se proclamó campeón de la Copa del Rey contra un Real Madrid que venía de ser campeón de Europa. Es en ese momento cuando el club vasco decidió mantener su filosofía de no fichar extranjeros.

10. WYSCOUT: LA PLATAFORMA DEL FÚTBOL.

En 2004 con la ola de información que empieza a llegar se crea WyScout.

WyScout es una plataforma de fútbol profesional que sirve para analizar equipos, partidos y jugadores. Se trata del archivo de videos más grande del mundo con más de 2.000 nuevos partidos a la semana, 400 millones de jugadas y que contiene información desde los 5 mejores campeonatos europeos hasta torneos juveniles importantes.

Con WyScout puedes tomar decisiones basadas en datos y ahorrar tiempo en la obtención de información. Esta plataforma ofrece a los ojeadores herramientas poderosas para identificar el perfil necesario de jugador que necesitan y permite comprender las fortalezas y debilidades de cada jugador. La plataforma es de pago y está dirigida a todo tipo de personas relacionadas con el fútbol, desde personas jurídicas como es una entidad hasta personas físicas como un ojeador, un entrenador o incluso un árbitro.

He tenido la oportunidad de poder usar el programa y voy a explicar un breve ejemplo de cómo un analista del fútbol podría utilizar esta plataforma.

En primer lugar, aparece en la pantalla la interfaz. La interfaz nos muestra las principales ligas del mundo y pinchando sobre ellas obtenemos todos los partidos que se han disputado y que han sido televisados.

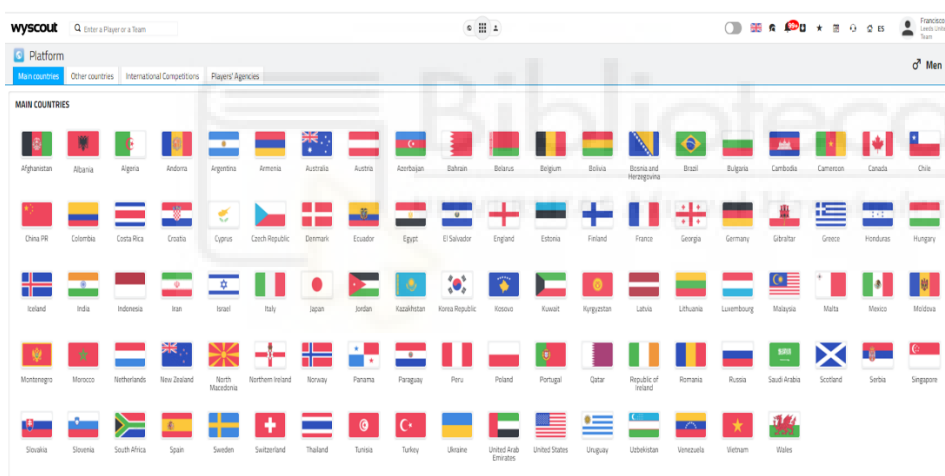


Ilustración 11. Países que ofrece WyScout. Fuente: Plataforma WyScout

Después, si pinchamos en España, por ejemplo, nos aparecen todas las ligas que se juegan en este país. Pinchando en la Primera Liga Española, te aparecen todos los equipos.

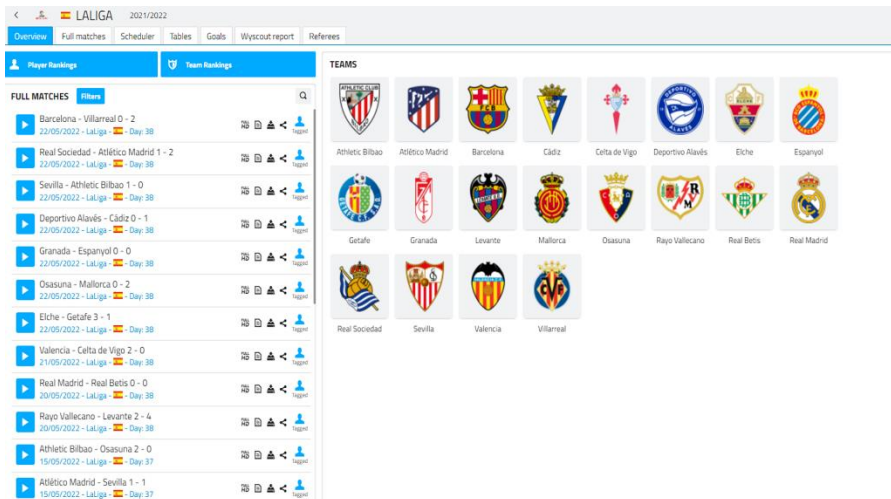


Ilustración 12. Equipos de la Primera División Española. Fuente: WyScout

Además, en el margen izquierdo nos aparecen los últimos partidos jugados en la liga, pero a nosotros no nos interesa ver los partidos que se han disputado sino ver a un jugador en concreto porque hemos visto anteriormente que nos gustaba. Con este tipo de programas lo que conseguimos es ver todas y cada una de las jugadas que nos interesa de un jugador concreto, pero con eso no es suficiente. Lo difícil de esto es saber filtrar todos los datos que nos proporciona la plataforma y saber extraer cuales son los necesarios para mi empresa, en este caso una entidad deportiva.

Siguiendo con el programa y poniendo de ejemplo al Elche C.F si yo quisiera saber algo sobre un jugador solo tendría que pinchar en él y me saldrían todas las jugadas, todos los goles, los remates, los córners y todo lo realizado por ese jugador en todos los partidos disputados.

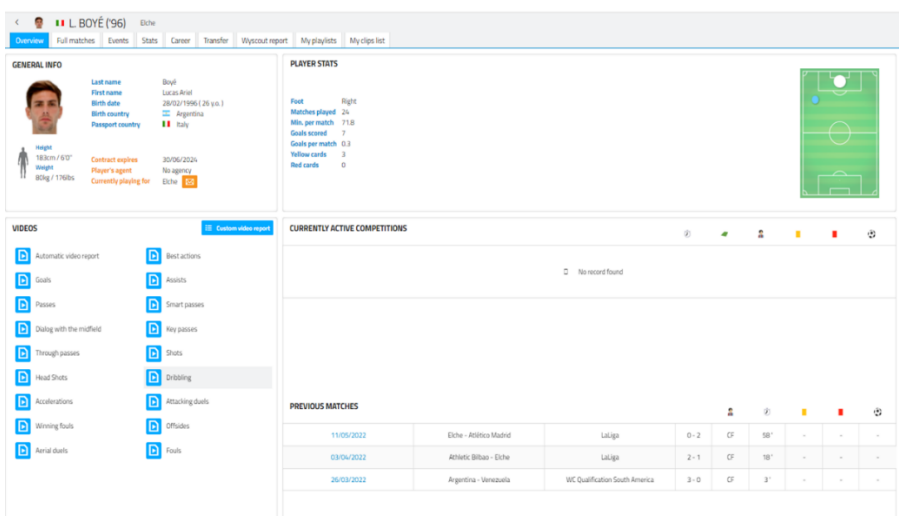


Ilustración 13. Jugador del Elche C.F. Fuente: WyScout.

En conclusión, con este programa lo que conseguimos es ganar tiempo y llegar a los campos de fútbol con mucha información filtrada sobre el jugador. Ciertamente es que luego tienes que verificarlo en directo y contrastar todo lo que el programa te ha proporcionado.

Antes, esta información no estaba al alcance de nadie y se perdía mucho más tiempo buscando a jugadores a ciegas, sin saber sus características ya que muchos partidos no se televisaban.

11. BIG DATA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

11.1. Big Data. Rasgos Generales

No existe un consenso claro sobre una definición exacta acerca del Big Data, pero sí que se podría definir como “grandes volúmenes de datos” o “datos masivos”.

Un post realizado por la Universidad Camilo José Cela nos da una breve pincelada de como empezó el Big Data.

El concepto de Big Data se basa en el análisis de una gran cantidad de datos. Para ello se recopila, procesa y analiza una gran cantidad de información, aunque sin embargo deben existir fórmulas de tratamiento eficaces y rápidas. Dichas herramientas han aparecido recientemente gracias a los avances tecnológicos.

Gracias a sus propiedades, el Big Data es capaz de recopilar una gran cantidad de información en poco tiempo. Como resultado, las empresas están comenzando a adaptarse al nuevo sistema de trabajo, pero no todo el mundo puede trabajar con grandes conjuntos de datos ya que se requiere a un gran número de especialistas.

A esto se le suma la alta demanda actual de algunas empresas por lo que se le considera un trabajo con muchas oportunidades. Más adelante veremos como en el Sevilla Fútbol Club ya tienen instalados varios departamentos que se dedican básicamente solo al dato.

11.2. Orígenes del Big Data.

Existen expertos en Big Data que sitúan la historia del Big Data en el paleolítico explicándolo con la lógica que relaciona el término con el interés primitivo del ser humano por lograr y procesar la información.

Alan Turing, considerado el padre de la inteligencia artificial soñaba en los años 30 con una máquina que realizara tareas y pasara a otras de forma autónoma. Actualmente, es considerado como pionero de lo que hoy conocemos como Big Data.

Con el Nacimiento de la WWW (World Wide Web), Internet en 1989 empieza a abrirse camino a la generación masiva de datos y es en 1992 cuando empiezan a aparecer los primeros sistemas de gestión y almacenamiento de información.

Es en 2012 cuando por primera vez en política se emplea el Big Data. Barack Obama lo usó en campaña electoral para conocer las opiniones de los votantes más indecisos y así poder lanzar unos mensajes con un impacto más personalizado.

En 2016 el Big Data es cuando alcanza un puesto importante en la sociedad. Se empieza a contratar masivamente expertos en Big Data y en 2017 los datos llegaron a las masas. Un ciudadano normal puede conocer sus patrones de descanso, su gasto de dinero y en el mundo del fútbol que es lo que nos interesa, ver la posesión de balón que tiene cada jugador en cada partido. Los datos ya están por todas partes y al alcance de cualquiera.

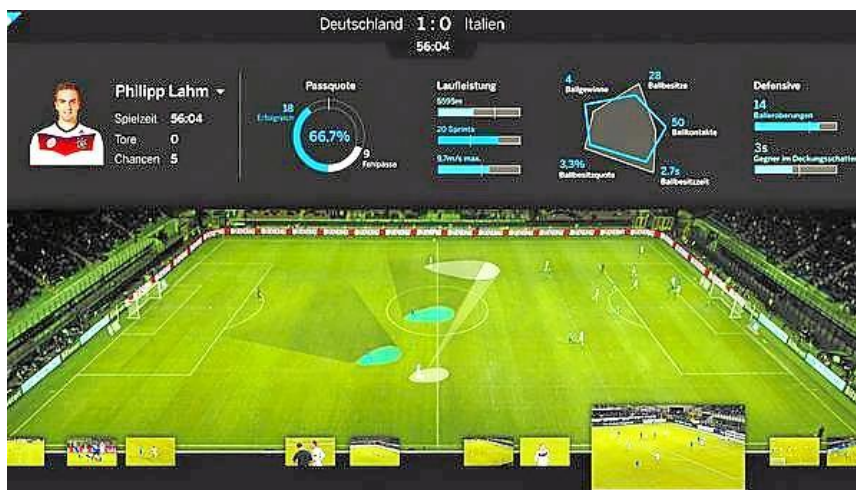


Ilustración 14. Captura del Big Data. Fuente: Diario Estadio Deportivo

Monchi, Director deportivo del Sevilla, dice que la base de datos es nuestro tesoro. Es la piedra filosofal del éxito de cualquier planificación. Cuanta más información tengamos, cuantos más datos poseamos, mucho más fácil será la elección.

El dato es algo que hemos utilizado siempre para tomar decisiones en cualquier ámbito de la vida, pero en los últimos tiempos ha crecido de forma exponencial.

El 90% de los datos mundiales que tenemos han sido generados a partir de 2011, de ahí que digamos que ha sido en la última década cuando ha habido esta explosión de datos tan importante, como afirma Monchi, Director General Deportivo del Sevilla F.C.

La cantidad de datos se dobla cada año y para ello necesitamos de la digitalización. La digitalización sirve para canalizar los datos ya que no todos los datos son válidos. Las Empresas líderes como UBER o AMAZON han basado su crecimiento en el dato.

La introducción del BigData en las 100 empresas principales en industrias manufacturadas en la Unión Europea ha supuesto un incremento del 2% del Producto Interior Bruto (PIB) en la Unión Europea.

El dato es la materia prima, y es necesario trabajar sobre ese dato a través de la inteligencia artificial. El dato necesita una transformación a través de la inteligencia artificial, que es la herramienta fundamental para transformar el dato en información.

Otro elemento clave son los algoritmos, ellos nos ayudan a clasificar, predecir, segmentar, comprender y recomendar.

11.3. Big Data en el fútbol

En general, se registran unos ocho millones de datos durante un partido de fútbol, incluidos el árbitro y el balón, que es el factor principal además de los jugadores. Se trata de una información que no se puede ver a simple vista porque el ojo humano solo puede captar aproximadamente en 30% de lo que sucede en el juego. Esta información es almacenada y procesada gracias al Big Data para posteriores conclusiones.

En Inglaterra ya es obligatorio que los clubes tengan en su plantilla matemáticos de datos y en España cada vez es más usual que los grandes equipos cuenten con estos profesionales en sus departamentos, como por ejemplo puede ser el Sevilla.

Para poner un ejemplo vamos a hablar de Sergio Ramos. Cuando Sergio Ramos se fue del Real Madrid, el equipo tuvo que buscar a alguien que lo reemplazara. Sin embargo, todos podemos pensar que Sergio Ramos es irremplazable y que posiblemente sea el mejor defensa del mundo. Una opción que podría haber hecho el Real Madrid en la salida de este jugador es revisar las partes claves del juego de Sergio Ramos y enfocar esas características a otros jugadores y así poder buscar a otros con habilidades similares. Esto antes no se podía hacer, pero gracias al Big Data, es una posibilidad sencilla y rápida de llegar a jugadores con características similares y que se adapten a las necesidades del club en ese momento.

Gracias al Big Data se puede crear un patrón propio, en concordancia con unas necesidades específicas, basado en el modelo de juego y en el del entrenador y en modelos de éxitos duplicados donde se pretende a través del Big Data filtrar jugadores, evaluarlos con los que ya hay en la plantilla y sobre todo intentar encontrar nombres que a lo mejor permanecen ocultos porque realmente es difícil controlar todo.

Víctor Orta, Director Deportivo del Leeds United, comenta que lo interesante del Big Data es que es una herramienta complementaria. No se va a fichar a un jugador solo por los datos y tampoco se va a fichar a un jugador si no se miran los datos. Estaríamos ante dos tipos de pensamientos:

- Pensamiento Horizontal. Es el que se genera en el análisis de futbolistas por parte de los Scouts. Se trata de una opinión que normalmente se le llama “opinión rebaño”. Es el ojo experto humano el que intenta determinar el talento.
- Pensamiento Vertical. En este pensamiento entraría el Big Data que lo que hace es aportar más información y de forma más objetiva.

Víctor Orta apuesta por un modelo mixto, donde se conciben las dos cosas de una forma imprescindible y donde el Big Data esté cerca del fútbol y del juego y no solo del

dato y por otra parte, el Scout sepa interpretar ese Big Data para optimizar su trabajo y generar juicios de valor muchísimo más objetivos.

12. LA ESTRATEGIA DEL DATO EN EL SEVILLA F.C.

Por último, vamos a hablar resumidamente de los principales proyectos que lleva a cabo el Sevilla y sus ideas a través del dato.

- El Proyecto del Business Intelligence Center. → El aficionado es el principal cliente de un club por lo que el Sevilla tiene como objetivo a través de la unificación de los datos que poseen conocer más al aficionado. Esto a la larga se traducirá en una subida de los ingresos ya que se conseguirá una mayor satisfacción de los aficionados.
- El BrandCenter → Plataforma digital que permite disponer de un centro de trabajo en la nube donde agrupar todos los documentos y todos los activos relacionados con la marca y el marketing de un club con la que se podrá optimizar recursos y procesos y ahorrar dinero.
- La creación de un departamento de I+D+i. → Encaminada al scouting, a la prevención de lesiones y al valor real de mercado de los jugadores.

Según el Director Deportivo del Sevilla, el departamento de scouting nos ayuda a acortar los espacios a la hora de tomar una decisión y en limitar el margen de error. Es un departamento que trabaja con Big Data e inteligencia artificial y que complementa al máximo los informes subjetivos de los scouts, mezclando los informes objetivos del Dato.

Mejorar el rendimiento de los jugadores y la prevención de lesiones es vital. Evitar las lesiones es dinero, si dividimos el valor de un jugador por los días que tiene un año y lo multiplicamos por los días que ha estado lesionado, veremos el coste que tiene para un equipo de fútbol.

El Big Data se encarga de aproximarse al valor de mercado de un futbolista. Hace unos años cuando se compraba a un jugador, se hacía un poco por intuición. Se miraba en otros países por cuanto se vendía un jugador del mismo estilo, en la misma posición,

dependiendo de los goles que había marcado etc. Ahora esto ya no es así, ahora se utiliza el Big Data para establecer el valor real de mercado de un jugador que va cambiando constantemente, al igual que pasa con la Bolsa.

El modelo de negocio de un equipo de fútbol es muy complejo. La forma de ingreso es muy variada, por lo tanto, las estrategias también deben ser variadas. Los ingresos en el fútbol vienen por los derechos de televisión, por el merchandasing, las entradas, por la venta de jugadores, por los ingresos de competición etc, como ya hemos comentado anteriormente.

Una buena plantilla permitirá alcanzar unos ingresos más altos por derecho de televisión, por participación en competiciones, pero algo muy importante y genera unos ingresos también elevados son los aficionados.

El departamento de datos actúa de forma transversal informando a los demás departamentos para potenciar el mayor número de ingresos: Mejorando la plantilla, mejorando el rendimiento de los jugadores, previniendo lesiones y acertando en el valor de los jugadores.

13. CONCLUSIONES.

Para mí es de vital importancia dejar plasmado en este trabajo como ha evolucionado el mundo del fútbol. La innovación está presente día a día en nuestras vidas, el mundo no tiene nada que ver ahora a cuando nacimos, por eso la importancia y relevancia de este trabajo. A lo largo de este trabajo he explicado cómo empezó el fútbol, cómo un deporte que consistía en unos jugadores contra otros dándole a un balón ahora es sentimiento, es trabajo y economía. El fútbol representa un 1.37% del Producto Interior Bruto Español, lo que viene a ser unos 15.688 millones de euros al año, según los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística.

Por otra parte, es muy importante dejar claro la posible injusticia bajo mi punto de vista que existe en la Primera División Española al coexistir en la misma categoría Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes Deportivos. La norma de la Ley del Deporte nació coja al permitir una doble legislación para clubes que en algunos casos beneficia a las Sociedades Anónimas Deportivas como puede ser la ampliación de capital (Un

club deportivo como es evidente eso no lo puede hacer) o beneficiar a los clubes deportivos. Con esto lo que se consigue es cierta desigualdad en la competición.

Un equipo de fútbol es una empresa, y de ahí el por qué de este trabajo, analizar una empresa peculiar con un Plan General Contable diferente y unas leyes diferentes. Es una empresa que crea ilusión y que es capaz de mover a una ciudad entera. El otro día asistí al Rico Pérez donde se celebró el ascenso del Real Murcia a 1ª RFEF y puedo decir que es impresionante ver como se desplazaron más de 15.000 personas para ver al equipo de su ciudad ascender.

Pero a parte de ser ilusión, es un negocio y en un negocio lo principal es ganar dinero y enriquecerse. No debemos olvidar que lo más importante para un equipo de fútbol es que el balón entre en la portería y ganar triunfos, sin eso, estamos perdidos. De ahí la importancia que tiene su inmovilizado máspreciado: Sus jugadores.

A lo largo de este trabajo he plasmado como los equipos en base a sus valores, su cultura y su economía pretenden encontrar, buscar a los jugadores que necesitan para conseguir sus objetivos. La importancia del trabajo del Scout es indiscutible a la par de imprescindible para poder conseguir esos objetivos. Para poder realizar su trabajo, hoy en día cuentan con programas como WyScout y con el Big Data. Es muy importante resaltar todas las herramientas con las que cuentan actualmente los scouts para poder trabajar y destacar las diferencias con el pasado, donde solo tenían el ojo humano y el análisis subjetivo, por lo que se hacía más difícil y costoso económicamente.

14. BIBLIOGRAFÍA.

Alan Turing, el padre de la inteligencia artificial. (2020). Ministerio de Cultura | Presidencia de la Nación. <https://www.cultura.gob.ar/alan-turing-el-padre-de-la-inteligencia-artificial-9162/>

Argudo, J. (2020, 13 septiembre). *¿Por qué el Athletic Club de Bilbao no ficha futbolistas extranjeros?* Fútbol Retro. <https://futbolretro.es/por-que-el-athletic-club-de-bilbao-no-ficha-futbolistas-extranjeros/>

Capital, R. (2018, 18 julio). *Sociedades Anónimas Deportivas: por qué continúa la polémica en el fútbol*. IUSPORT: EL OTRO LADO DEL DEPORTE. <https://iusport.com/art/67168/sociedades-anonimas-deportivas-por-que-continua-la-polemica-en-el-futbol>

Chilla, S. (2020, 25 abril). *El primer partido de fútbol en España se jugó en Jerez*. lavozdelsur.es. https://www.lavozdelsur.es/cultura/el-primer-partido-de-futbol-en-espana-se-jugo-en-jerez_171675_102.html

CONOCE los SECRETOS del SEVILLA FC sobre el BIG DATA y la transformación digital. (2021, 9 marzo). [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=4OCx9joMRFs>

de la Iglesia, E. D. (2020). *El Big Data y el Fútbol*. Campus Big Data. <https://www.campusbigdata.com/big-data-blog/item/93-big-data-futbol>

E. (2019, 12 febrero). *El Origen del Fútbol y su Evolución. Parte 1*. FutbolSiete.eu. <https://futbolsiete.eu/el-origen-del-futbol-y-su-evolucion-parte-1/>

El fútbol del pasado vs. el fútbol actual ¿qué cambió? | Goal.com. (2016, 2 septiembre). Goal. <https://www.goal.com>

La Futbolteca. Enciclopedia del Fútbol Español. (2021). La futbolteca. <http://lafutbolteca.com/>

Información contable a remitir por las SAD. (s. f.). CSD - Consejo Superior de Deportes. <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/sociedades-anonimas-deportivas/informacion-contable-remitir-por-las-sad>

El origen del Big Data. (2021, 29 junio). Máster en Big Data y Business Analytics. <https://master-bigdata.com/origen-big-data/>

Real Madrid C.F. (s. f.). *Registro de los Estados Financieros Intermedios y de las Cuentas Anuales del Club 2020–21 | Real Madrid CF*. Real Madrid C.F. - Web Oficial. <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/registro-cuentas-anuales>

Real Madrid C.F. (2021). *Estatutos Sociales del Real Madrid | Web oficial del Real Madrid C.F.* Real Madrid C.F. - Web Oficial. <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/estatutos-sociales>

Sociedad Anónima Deportiva: ¿Que es? Diferencias con un club deportivo. (2020,21 diciembre).Asesorías. <https://asesorias.com/empresas/sociedades/anonima/deportiva>.

Sociedades Anónimas Deportivas. (s. f.). CSD - Consejo Superior de Deportes. <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/sociedades-anonimas-deportivas>

UEFA.com. (2022). *La página web oficial del fútbol europeo.* <https://es.uefa.com/>

Universidad Europea. (2021, 20 diciembre). *Big Data en el fútbol.* <https://universidadeuropea.com/blog/big-data-aplicada-al-futbol/>

W. (2020, 15 diciembre). *Fútbol en España: Historia.* Acadef. <https://www.acadef.es/futbol-en-espana-historia/>

W. (2021). *El Brexit y sus consecuencias en el fútbol europeo.* Winter - Dávila & Asociés. <https://wdassocies.com/es/el-brexit-y-sus-consecuencias-en-el-futbol-europeo>

Wyscout. (s. f.). *The Football Platform.* <https://wyscout.com/>

LEYES CONSULTADAS.

- Orden de 27 de junio de 2000 por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2000-12302>
- Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-25037-consolidado.pdf>
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

