

**GESTIÓN DEL ÉXITO DEPORTIVO Y EFICIENCIA ECONÓMICA EN  
EL FÚTBOL PROFESIONAL (PRE-COVID-19): IDENTIFICACIÓN DE  
FACTORES DETERMINANTES A TRAVÉS DE LA LITERATURA  
ACADÉMICA**

**Nicole Kalemba, Ph.D.**  
UPF Barcelona School of Management  
Marketing & Branding  
Calle Balmes 132-134, 08008 Barcelona  
+34935421875

**Fernando Campa-Planas, Ph.D.**  
Universitat Rovira i Virgili  
Departamento de Gestión de Empresas  
Avinguda Universitat 1, 43204 Reus, España  
+34977759830

# **Gestión del éxito deportivo y eficiencia económica en el fútbol profesional (pre-COVID-19): Identificación de factores determinantes a través de la literatura académica**

## **Resumen**

El fútbol mueve multitudes, tanto aficionados como millones de euros. Los clubes de fútbol ya no son sólo equipos deportivos que se centran en ganar competiciones, sino que se han convertido en unidades de negocio complejas con un alto impacto económico y social.

El objetivo principal de este estudio es llevar a cabo una revisión de la literatura académica internacional existente para proporcionar una visión de la gestión del éxito deportivo y la eficiencia económica en la industria internacional del fútbol profesional pre-COVID-19.

Los resultados demuestran que el éxito deportivo está influenciado, por un lado, por el capital humano y los resultados positivos a nivel de competición internacional y, por otro, por el apoyo financiero a través de los atributos e inversiones relacionadas con las organizaciones deportivas.

Además, el éxito deportivo crea una eficiencia económica que conduce en consecuencia a una mayor rentabilidad de las organizaciones de fútbol.

**Palabras clave:** Fútbol; Gestión; Rentabilidad; Eficiencia económica; Éxito deportivo; Estructura de capital.

# 1. INTRODUCCIÓN

El deporte es una de las industrias empresariales más diversas del mundo, teniendo un efecto global masivo (Parks and Quarterman, 2003; Gásquez y Royuela, 2016). Ha sido prácticamente una parte integral de la humanidad desde la fundación de las primeras organizaciones sociales (Sportcal, 2016), siendo considerada como un sector productivo con características multidisciplinares que se ha convertido en un fenómeno complejo que influye en la sociedad debido a sus enormes dimensiones y heterogeneidad (AEA, 2002).

El constante aumento de la popularidad deportiva, así como su creciente relevancia, ha creado una industria de enorme valor monetario y un gran impacto en la economía mundial (Yasar et al., 2015; Sportcal, 2016). Junto con el interés que el deporte genera en los aficionados, atrayendo a millones de personas en todo el mundo (KPMG Sports, 2015), el deporte se ha convertido en un negocio de grandes dimensiones (Fort, 2003; Calzada, 2012).

La industria del deporte se diferencia de otras industrias ya que las empresas, que consiste generalmente en equipos deportivos, quieren maximizar sus ganancias, "sirviendo a una demanda de su producto en su mercado de producción" (Stewart y Jones, 2010; Weinberg, 2016), que ofrece dos salidas, a saber, rendimiento y entretenimiento.

Muchos deportes se han caracterizado en los últimos años por una creciente profesionalización y comercialización. Especialmente en Europa, este hecho se aplica a la industria del fútbol<sup>1</sup> y las correspondientes ligas profesionales (Wulf y Hungenberg, 2006, Calzada, 2012). Estas comenzaron a cambiar sus modelos de negocio, poniendo su enfoque en adaptarse gradualmente a las necesidades del cliente (KPMG Sports, 2015) y pasar a considerar en muchos casos la competencia económica más que la deportiva.

Hace sesenta años, el fútbol era sólo un "asunto nacional", donde la forma principal de competición se basaba en la liga nacional y cualquier competición internacional todavía era un pequeño asunto (Szymanski, 2006). Desde la década de los 90, el fútbol ha pasado por un período de crecimiento económico, haciendo frente a diferentes crisis económicas (Bács, 2014).

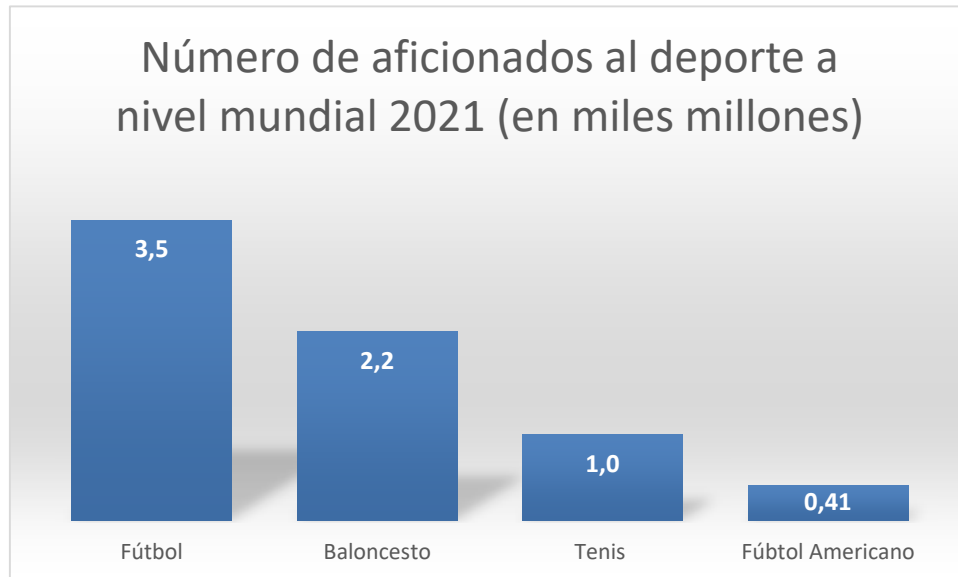
No hay duda de que el fútbol es hoy en día un deporte practicado a nivel mundial en términos de número de aficionados al deporte.

---

<sup>1</sup> Fútbol en EEUU

La Figura 1 muestra la importancia y el estatus que el fútbol alcanza en relación a otro tipo de deportes, siendo con 3.500 millones de personas en 2021 el deporte más seguido (Sportsshow, 2021).

Figura 1



Número de aficionados al deporte en todo el mundo 2021 (Elaboración propia basada en datos de Sportsshow, 2021)

Ningún deporte activa tantos espectadores y aficionados como el fútbol. Por otro lado, ningún deporte produce, a nivel profesional, un volumen de negocios tan amplio y relevante a través del interés de sus habitantes.

La importancia del entusiasmo futbolístico y sus enormes consecuencias de largo alcance en las sociedades actuales es indiscutible, siendo un fenómeno global con diversas dimensiones económicas y sociales (AEA, 2002). En comparación con otras disciplinas deportivas, la fortaleza económica del fútbol ha sido una realidad generalmente aceptada de la sociedad.

Económicamente, el fútbol es un producto que los clientes consumen asistiendo a partidos o siguiendo a los medios de comunicación y de alguna manera son las asociaciones, clubes, la industria de equipos deportivos, así como los medios de comunicación los que están produciendo fútbol (Stewart y Jones, 2010; BMWi y BISp, 2015).

La industria del fútbol crea empleo y contribuye positiva y significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del país, así como provoca impactos indirectos como, por ejemplo, la creación de empleos relacionados con sectores como la hostelería, el ocio, las empresas de construcción, entre otros (KPMG Sports, 2015).

Además, el fútbol crea, mucho más allá del impacto económico, también beneficios sociales, de la siguiente manera (Parks and Quarterman, 2003; Comisión de las Comunidades Europeas, 2007; KPMG Sports, 2015; BMWi y BISp, 2015; Gásquez y Royuela, 2016):

- El impacto positivo del éxito deportivo genera admiración, reconocimiento y afecto y anima a los jóvenes
- Crea identidad y hace que las personas se sientan como pertenecientes a un grupo; por lo tanto, contribuye al proceso de socialización
- Mejora los valores y habilidades personales y contribuye al aprendizaje de roles
- Promueve la capacidad de trabajo en equipo y respeto a los oponentes
- Ayuda a gestionar y entender tanto el éxito como el fracaso
- Contribuye a la mejora de la salud pública

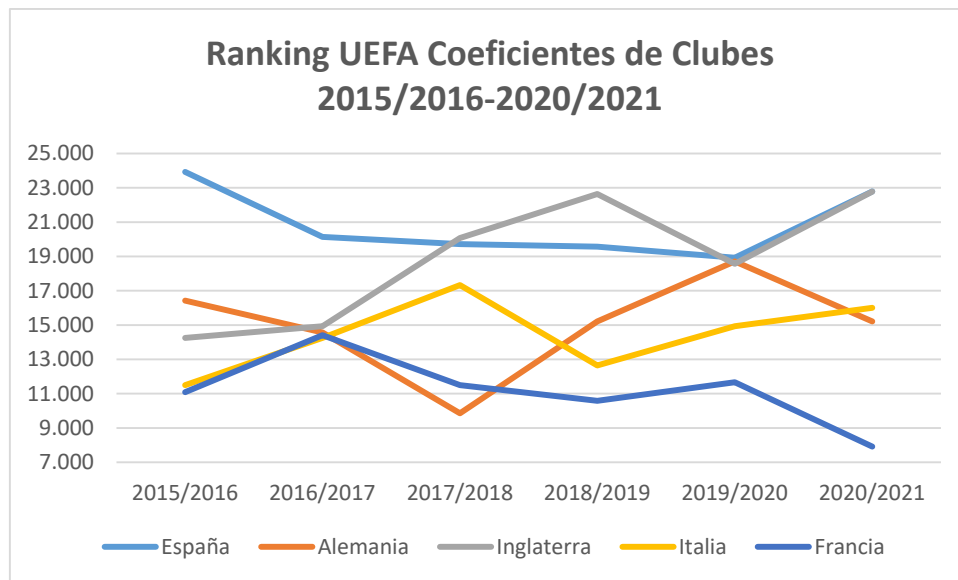
Por lo tanto, el fútbol ya no es sólo un deporte que se centra en el éxito deportivo, sino que se ha convertido en un negocio con un alto impacto económico y una contribución significativa al PIB (KPMG Sports, 2015). Los clubes de fútbol son hoy en día mucho más que una simple organización deportiva, ya que se han convertido en unidades de negocio complejas (Pyatunin et al., 2016; Bács, 2014; Guzmán y Morrow, 2007). La estructura organizativa de los clubes deportivos se diferencia de la gestión empresarial tradicional debido a la amplia gama de actividades que deben añadirse a la actividad principal, como por ejemplo instalaciones, estadios, factores relacionados con los aficionados (*merchandising* y venta de entradas), actividades comerciales y atributos relacionados con los medios de comunicación, entre otros (Yasar et al., 2015; KPMG Sports, 2015).

Teniendo en cuenta el rendimiento deportivo de los mejores equipos internacionales, la figura 2 muestra el ranking de la UEFA de los 5 mejores coeficientes de clubes por federaciones en las temporadas 2015/2016 a 2020/2021 que se basa en los resultados de los clubes de cada federación durante los últimos cinco años de competición. La clasificación considera tanto la UEFA Europa League como la UEFA Champions League (UEFA, 2021).

España ha sido la federación líder a lo largo de los años, resultado del rendimiento deportivo positivo de clubes como el Real Madrid CF, FC Barcelona, Club Atlético de Madrid y Sevilla FC.

Mientras que el Real Madrid CF ganó la Liga de Campeones en las temporadas 2013/2014 y 2015/2016, el FC Barcelona consiguió el trofeo en 2014/2015. Por otro lado, el Sevilla FC ganó la UEFA Europa League durante tres años consecutivos, de 2013/2014 a 2015/2016. Sin embargo, desde la temporada 2017/2018, Inglaterra mostró una evolución muy positiva.

Figura 2



Clasificación de la UEFA de las temporadas de coeficientes de clubes 2012/2013-2016-2017 (Elaboración propia basada en datos UEFA, 2021)

Por lo tanto, el interés de este trabajo radica primero en dar una visión general de la liga española de fútbol profesional y segundo, en identificar a través de una revisión de la literatura académica existente, cómo el éxito deportivo y la eficiencia económica interactúan hoy en día en la industria del fútbol profesional, así como para ver qué atributos juegan un papel intermediario significativo.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera. Tras una introducción, ofrece una visión general de la evolución del fútbol español, mostrando la evolución de los gastos e ingresos de la Liga Española de Fútbol Profesional (LFP), así como el impacto que el fútbol tiene en el PIB español. A partir de entonces, se describe la literatura académica existente en relación con el tema de la investigación. La última sección presenta las conclusiones extraídas de este estudio.

## 2. FÚTBOL EN ESPAÑA: DESARROLLO Y EVOLUCIÓN

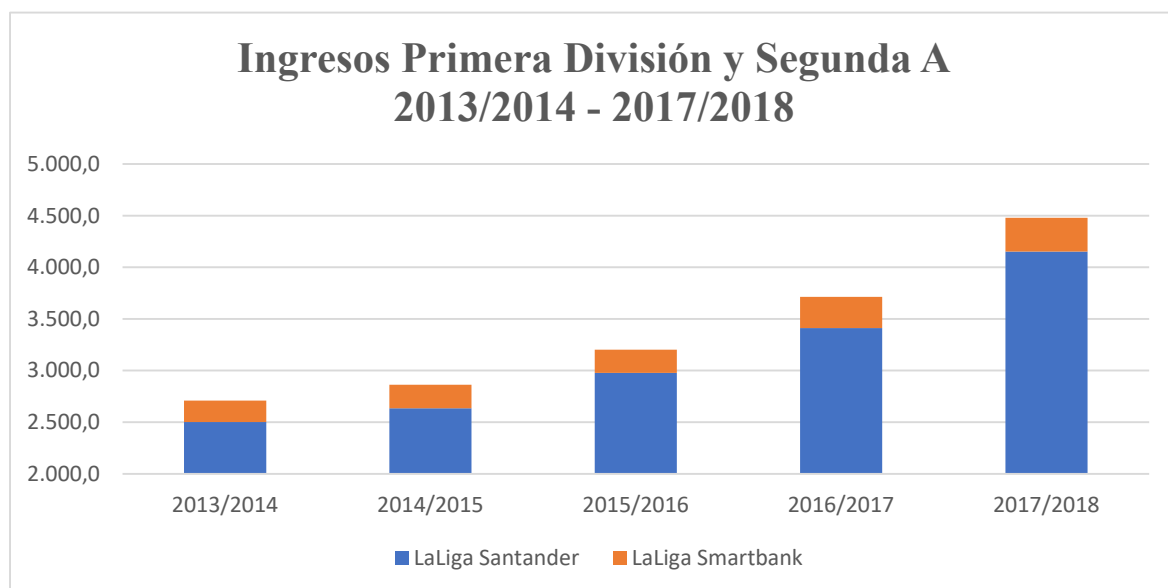
Teniendo en cuenta el fútbol profesional en España es necesario incluir ambos; la Primera División (actualmente nombrada *LaLiga Santander*); así como la segunda división A (actualmente nombrada *LaLiga Smartbank*).

Este apartado dará una visión general sobre el desarrollo y evolución de la principal liga de fútbol profesional de Europa, España, teniendo en cuenta su situación económica y financiera.

### *Ingresos y gastos*

Las figuras 3 y 4 indican la evolución de los ingresos y gastos generados durante las temporadas 2013/2014 a 2017/2018, donde tanto la primera división como la segunda división A se han incluido por separado.

Figura 3



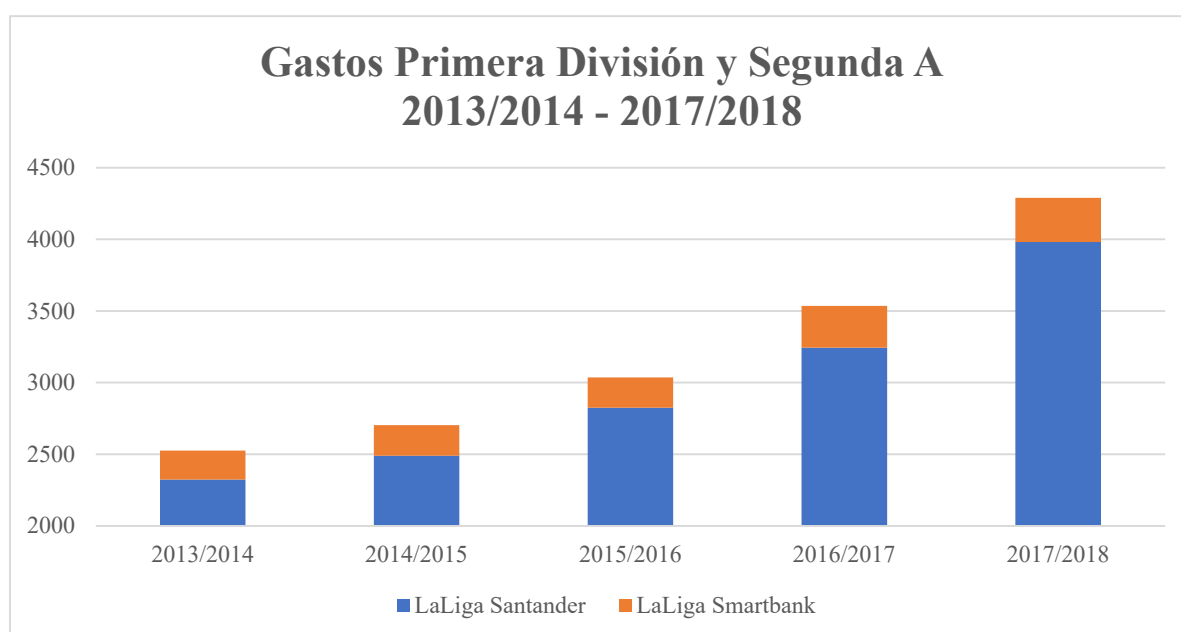
Ingresos primera división y segunda división A 2013/2014 a 2017/2018 (Elaboración propia basada en datos de LaLiga, 2021)

La Figura 3 muestra que los ingresos de la liga española de fútbol profesional tuvieron un crecimiento y estabilidad continuos con una tasa de crecimiento interanual del 65,3% entre las temporadas 2013/2014 y 2017/2018, alcanzando un importe total de 4.478,5 millones de euros en 2017/2018.

La segunda división A y primera división generaron un importe de 326,8 millones de euros y 4.151,7 millones de euros, respectivamente.

Los ingresos provienen principalmente de cuatro rúbricas: los derechos audiovisuales (retransmisión), venta de entradas (match day), comercialización y publicidad. Los derechos audiovisuales son, con una media de un 33,1% entre las temporadas 2013/2014 a 2017/2018, el mayor contribuyente de ingresos en la industria del fútbol profesional español, teniendo también un alto impacto en las grandes ligas de Europa (Deloitte, 2020), seguida de los ingresos generados a lo largo de la jornada de partidos y la comercialización (LaLiga, 2018).

Figura 4



Gastos primera división y segunda división A 2013/2014 a 2017/2018 (Elaboración propia basada en datos de LaLiga, 2015)

En relación con los gastos generados en el fútbol profesional español, se ve un incremento durante las temporadas 2013/2014 a 2017/2018. Los gastos se componen principalmente de los costos de los jugadores y el personal con la mayor proporción de gastos (46% en la temporada 2017/2018), así como transferencias, adquisiciones, amortizaciones y gastos financieros.

Teniendo en cuenta la diferencia entre ingresos y gastos se da una evolución positiva, como muestra el cuadro 1, alcanzando en la temporada 2017/2018 un beneficio de 189,2 millones de euros, hecho que permite la reducción significativa de deudas.



Tabla 1

|                  | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 | 2016/2017 | 2017/2018 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Ingresos</b>  | 2.708,2   | 2.861,7   | 3.202,6   | 3.712,8   | 4.478,5   |
| <b>Gastos</b>    | 2.526,1   | 2.703,6   | 3.036,1   | 3.535,6   | 4.289,3   |
| <b>Resultado</b> | 182,1     | 158,1     | 166,5     | 177,2     | 189,2     |

Diferencia entre ingresos y gastos del fútbol profesional español en millones de euros durante las temporadas 2013/2014 – 2017/2018 (Elaboración propia basada en datos de LaLiga, 2018)<sup>2</sup>

### *Contribución al PIB español*

Otra prueba que demuestra la importancia que tiene el fútbol es la contribución y el impacto directo e indirecto del fútbol profesional al PIB español (LaLiga, 2021). El impacto en el PIB español ha crecido ligeramente en los últimos años, siendo hoy en día un 1,37% y con una contribución de más de 15.000 millones de Euros (LaLiga, 2021).

El impacto directo está relacionado con el empleo que genera el fútbol, teniendo en cuenta los medios de comunicación, los aficionados, la publicidad, los patrocinadores, los sectores del transporte, el sector de la hostelería, entre otros.

Además, el impacto indirecto en el PIB se refiere a las actividades culturales, de ocio y deportivas (KMPG, 2015).

## **3. METODOLOGÍA**

Se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica principalmente a través de dos bases de datos bibliográficas académicas relevantes, Web of Science (2021) y Scopus (2021), siendo ambas herramientas útiles para identificar artículos básicos relacionados con el tema de la investigación. Además, se han incluido también documentos no académicos que dan un valor añadido a la investigación.

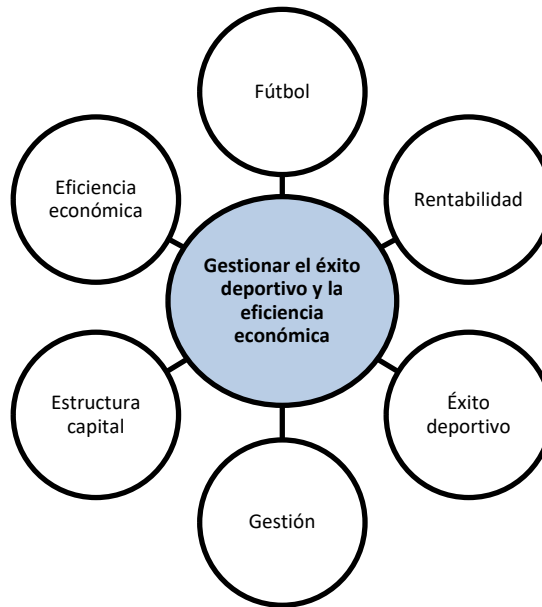
### *Identificación de la literatura académica*

---

<sup>2</sup> Sin duda la evolución futura de estas cifras vendrá influenciada por el impacto del COVID 19

Para la identificación de los factores que determinan la relación entre el éxito deportivo y la eficiencia económica, se han utilizado varias palabras clave basadas en las opiniones de los autores, con diferentes combinaciones entre cada una de ellas.

Estas palabras clave, incluidas en la figura 5, son las siguientes:



*Figura 5:* Palabras clave utilizadas para la revisión de la literatura

### *Muestra de artículos y documentos*

La selección final de los papeles ha sido de un total de 15 artículos, siendo todos ellos relacionados con la industria del fútbol profesional e internacional. 13 de esos documentos se encontraron en la base de datos Scopus (2021), mientras que 4 de ellos fueron incluidos en la base de datos Web of Science (2021), por lo que dos de los documentos académicos coincidieron en ambas bases de datos. El período de publicaciones de los documentos encontrados es de 2004 a 2017<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Queda pendiente la actualización bibliográfica para un futuro artículo académico que recoja las temporadas post COVID

## 4. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Debido a la creciente importancia del fútbol como unidad de negocio, esta sección pretende mostrar los atributos que deben ser considerados en el caso de la industria internacional del fútbol profesional y cómo interactúan entre sí. Se ha llevado a cabo, como se mencionó anteriormente, una revisión de la literatura que nos permite obtener publicaciones académicas y documentos para obtener una conclusión previa sobre el tema de la investigación.

Como se ve en la figura 7, los clubes deben distinguir entre dos objetivos principales que deben lograrse. En primer lugar, el éxito deportivo y el segundo, la eficiencia económica. Pero la pregunta es, ¿cuáles son los requisitos previos que deben considerarse tanto para el éxito deportivo como para la eficiencia económica?

Varios autores han tratado la gestión o el éxito del fútbol deportivo (Guzmán y Morrow, 2007; Gásquez y Royuela, 2016; Pyatunin et al., 2016; Carmichael et al., 2017; Magaz-González et al., 2017), o la eficiencia económica de los equipos de fútbol (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2010; Goddard y Sloane, 2014; Pyatunin et al., 2016).

### *Eficacia*

Según la literatura (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2004; 2010 y 2014), la eficiencia consiste en un uso frugal de los recursos disponibles, con lo que se realizan actividades durante la competición deportiva de manera oportuna. La eficiencia se relaciona tanto con las entradas (inputs) como con las salidas (outputs) (Guzmán y Morrow, 2007); y es visto como un factor esencial en cualquier organización (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2010), donde la eficiencia se considera como el criterio final para determinar el desempeño de una empresa. En el caso de los clubes de fútbol, el objetivo principal para lograr la eficiencia es tener una buena posición final en sus competiciones.

### *Éxito deportivo*

Inicialmente, uno de los principales objetivos de un club de fútbol o una organización es obtener el mejor resultado posible como equipo medido a través de los puntos de liga y los campeonatos obtenidos. El éxito deportivo es la combinación de inputs, tanto relacionadas con jugadores como no (Carmichael et al., 2017).

Para lograr el éxito deportivo, es necesario tener en cuenta varios atributos.

Como se ve en la figura 7, y basada en la literatura revisada, uno de los elementos principales para un resultado deportivo positivo es el capital humano (Yasar et al., 2015), siendo el núcleo del capital intelectual y la suma de elementos como el talento, la experiencia, el conocimiento, la armonía del equipo y el éxito de jugadores y entrenadores. Esto, a su vez, conduce a la motivación de la participación del cliente y afecta al valor de mercado del club.

Según la literatura revisada, el capital humano se puede dividir en tres partes.

En primer lugar, el equipo, donde deben incluirse las características de personalidad como habilidades y talento, promedio de experiencia, forma, fitness, edad y cultura (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2004; Wulf y Hungenberg, 2006; Yasar et al., 2015; Carmichael et al., 2017), así como el hecho de tener jóvenes jugadores locales del club. Uno de los mejores ejemplos es el FC Barcelona (Murillo, 2012), club que persiste en un modelo deportivo relacionado con los negocios basado en el talento y la formación de jugadores locales jóvenes.

Cuanto mejor sean los jugadores y más hábiles y talentosos sean, y más experiencia tengan, mayor será la posibilidad del éxito deportivo de los equipos (Magaz-González et al., 2017).

En segundo lugar, el entrenador, donde el éxito deportivo está relacionado principalmente con las características de la personalidad como la experiencia, su autoridad y la edad (Wulf y Hungenberg, 2006; Carmichael et al., 2017). Especialmente la experiencia juega un papel importante, ya que cuanto más conocedores y calificados sean los entrenadores mucho mejor podrán manejar la alta presión a lo largo de la temporada. Además, ya tienen cierta conciencia sobre la forma de jugar de sus oponentes de encuentros anteriores y, por lo tanto, pueden adaptarse más fácilmente y anticiparse adecuadamente a las situaciones. (Wulf y Hungenberg, 2006).

Otro punto que debe tenerse en cuenta al hablar del entrenador como capital humano, es la eficiencia técnica, es decir, la capacidad de sacar lo mejor de los jugadores con una estrategia de equipo satisfactoria (Prestana Barros et al., 2009; Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2014; Jara et al., 2015).

Por último, la dirección del club, considerando como características determinantes de éxito necesarias la formación profesional de los directivos y su mandato para alcanzar el éxito deportivo (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2004; Wulf y Hungenberg, 2006; Yasir et al., 2015).

Además, de haber dividido el capital humano en tres partes y ver los factores que influyen en un resultado deportivo favorable, es esencial contemplar dos puntos de vista diferentes sobre el éxito deportivo. Primero, el éxito en el campo que está influenciado principalmente por el equipo y el entrenador (Guzmán y Morrow, 2007; Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2010; Carmichael et al., 2017), mientras que el éxito fuera del campo depende principalmente de la gestión del club y en menor parte del entrenador (Guzmán y Morrow, 2007).

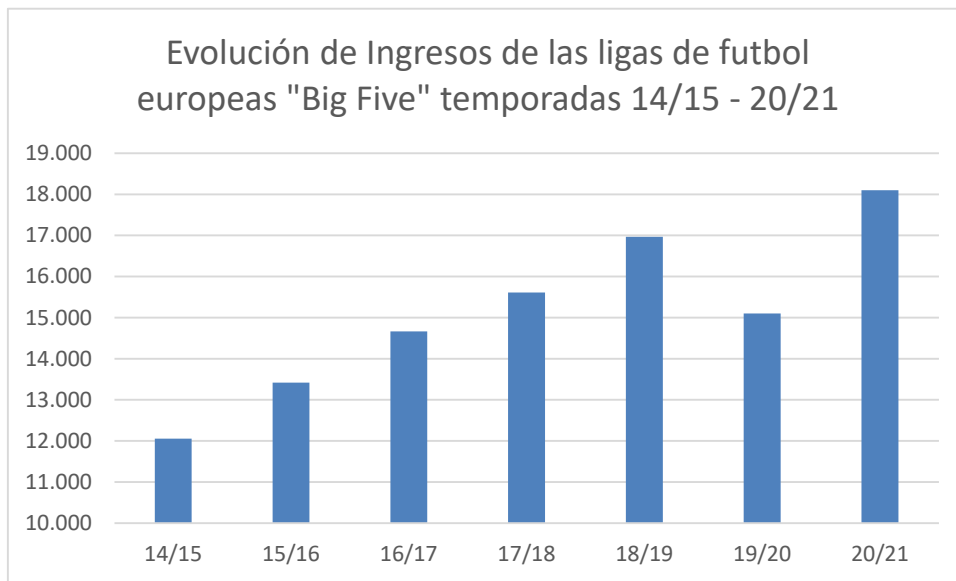
Otro atributo que contribuye al éxito deportivo de un equipo de fútbol es la participación en las competiciones internacionales más potentes, como por ejemplo la UEFA Champions League, la UEFA Europa League y/o, por otro lado, las propias competiciones domésticas. El logro de victorias y trofeos, pero también el logro de resultados positivos durante la temporada, tanto en la liga nacional como en las fases eliminatorias de las competiciones internacionales, por ejemplo, son sin duda factores importantes, esenciales y determinantes del éxito deportivo (Pyatunin et al., 2016).

### *Eficiencia financiera y apoyo*

El éxito deportivo es también un motor de éxito financiero (Rohde y Breuer, 2016) y muy relacionado con la eficiencia financiera de los clubes, siendo un requisito previo para obtener beneficios y lograr, a su vez, eficiencia económica. (Pyatunin et al., 2016).

Como muestra la figura 7, el apoyo financiero proviene también de aspectos relacionados con las organizaciones deportivas como medios de comunicación, patrocinadores y aficionados (Calzada, 2012; Bács, 2014; Mullin et al., 2014; Szymanski, 2014). De esta forma, los ingresos de las mejores ligas profesionales de fútbol (Inglaterra, Alemania, España, Italia y Francia), han aumentado considerablemente en las últimas décadas, como se ve en la figura 6 (Statista, 2021; Pyatunin et al., 2016), con excepción de la temporada 2019/2020 por causa de la pandemia COVID-19 vivida en el mundo.

Figura 6



Evolución de los ingresos de los 5 mejores clubes de la liga europea 2014/2015 a 2020/2021 en millones de euros (Elaboración propia basada en datos de Statista, 2021)

Medios de comunicación, patrocinadores y seguidores son tres elementos que se benefician el uno del otro, ya que su relación simbiótica crea el interés de los fans (Mullin et al., 2014).

Los medios de comunicación están relacionados con los derechos televisivos, los derechos de emisión, los premios deportivos y la publicidad, entre otros (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2010; Calzada, 2012; Mullin et al., 2014; Carmichael et al., 2017). Las cantidades dadas dependen de la credibilidad de los patrocinadores, así como de la visualización de dichos partidos.

Los patrocinios se refieren a acuerdos basados en la adquisición de derechos por estar vinculados directamente a un evento o un producto. Podemos distinguir entre el patrocinador principal (logotipo en el uniforme deportivo), técnico (patrocinador que promueve el club a través del pago de bienes y servicios, como el equipo médico) o patrocinador oficial (por ejemplo, un socio oficial de una aerolínea) (Mullin, 2014). Estos patrocinios son fundamentales para las organizaciones deportivas, ya que facilitan un apoyo financiero, aunque, como se muestra en la figura 7, la cantidad depende de la participación del cliente y el interés de los aficionados, así como del nivel de participación de los sponsors (Mullin, 2014).

El término aficionados está relacionado con todos los ingresos que provienen de la venta de entradas, visto como una de las fuentes de ingresos fundamentales en el fútbol profesional (Szymanski, 2006; Mullin, 2014), así como también el *merchandising* (Mullin, 2014). Este

apoyo a los aficionados se utiliza para atraer patrocinadores y también es determinante para los contratos de medios de comunicación y la cobertura que se realizará de los mismos.

Obviamente, un alto potencial de apoyo financiero también depende de los ingresos que generen las ganancias de trofeos y el rendimiento positivo durante las diferentes competiciones, así como el reconocimiento deportivo.

### *Inversiones y gastos*

Además, un alto nivel de apoyo financiero se fusiona con la posibilidad de realizar inversiones imprescindibles para contratar a los mejores jugadores cualificados y talentosos que destacan de otros, a pesar de que esta inversión genera una enorme cantidad de desembolsos (Szymanski, 2006; Magaz-Gonzalez et al., 2017). Los insumos son diversos gastos que están relacionados con los costos del personal, incluyendo los salarios de los jugadores, gerentes y entrenadores, así como los gastos de administración, comercialización y mantenimiento de las instalaciones, siendo todos ellos atributos esenciales que pueden conducir en una secuencia adecuada al éxito deportivo (Guzmán y Morrow, 2007; Szymanski, 2014). Ciertamente, los salarios de los jugadores comprenden la proporción principal (>50%) de inversión y salarios a pagar (Guzmán y Morrow, 2007).

### *Eficiencia económica y supervivencia*

Después de mostrar la importancia del éxito deportivo de los clubes de fútbol y la inclusión de elementos que deben ser considerados para llegar a este primer paso como apoyo financiero, inversión y competiciones ganadoras, la figura 7 señala que esos atributos en conjunto causan eficiencia económica que, en consecuencia, hace que las organizaciones de fútbol sean más rentables.

Por lo tanto, es difícil ser eficiente desde una perspectiva económica y generar beneficios, si no se cumplen las aspiraciones deportivas. La literatura demuestra la importancia de la supervivencia de los clubes de fútbol como unidad de negocios (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2010). Esto se puede lograr a través de un aumento de los ingresos, generados a través de los medios de comunicación (ingresos de televisión, derechos de emisión, etc.), los aficionados (venta de entradas y *merchandising*) y patrocinadores que, a su vez, conduce a un aumento de los beneficios.

### *Importancia del capital propio*

Por último, uno de los aspectos que hay que tener en cuenta es el capital del propietario, los recursos financieros privados, que es cada vez más importante en el fútbol profesional internacional. Influye positivamente tanto en la eficiencia financiera como en la rentabilidad de los clubes de fútbol (Dimitropoulos, 2014; Rohde y Breuer, 2016).

Dimitropoulos (2014) señala que, si el capital del propietario aumenta, el nivel de apalancamiento probablemente crecerá. Además, la tendencia de capitalización está aumentando constantemente en las ligas de fútbol de primera división profesional (Ernst and Young, 2014; Statista, 2017).



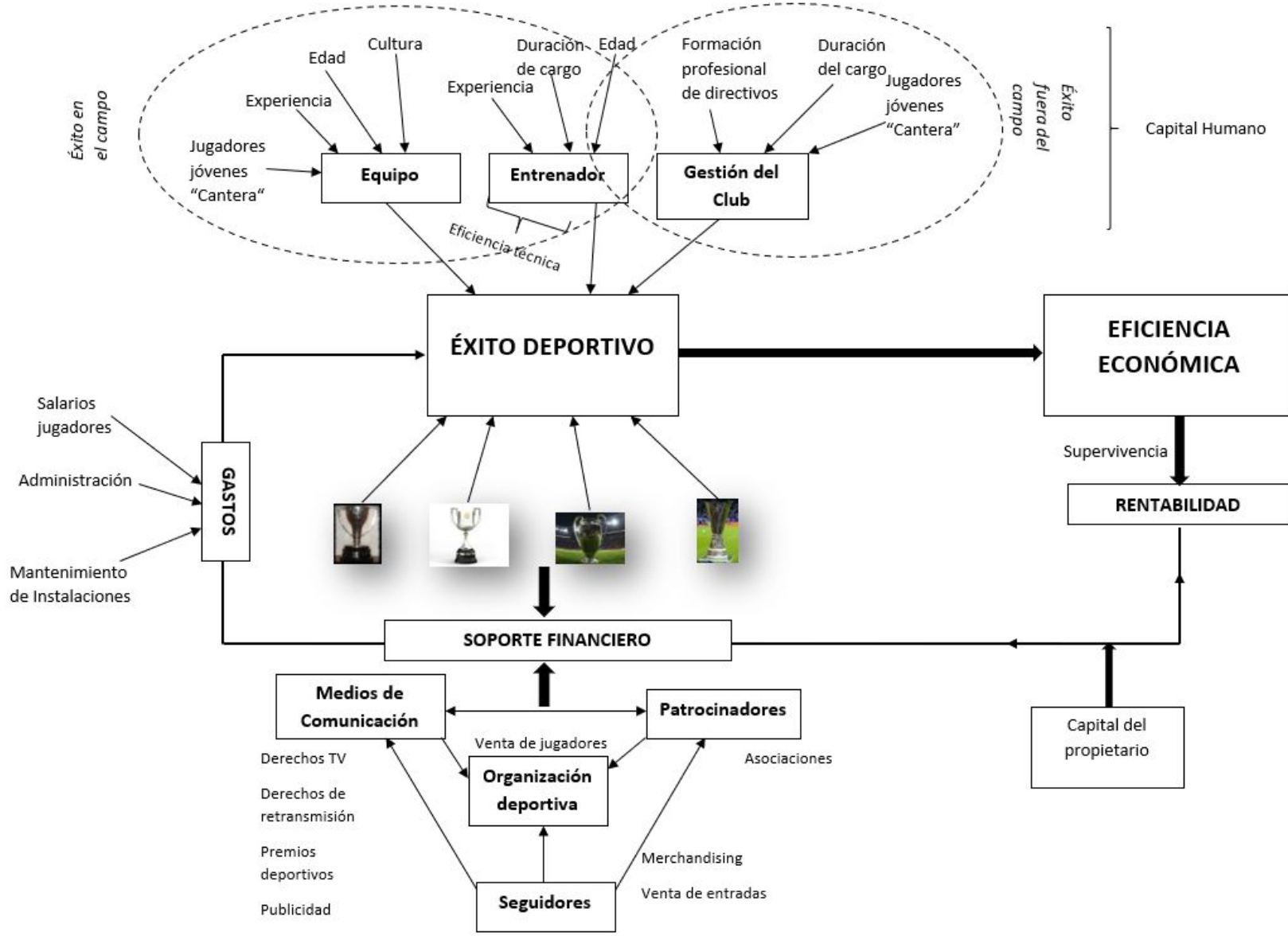


Figura 7:  
Revisión de la literatura del mapa conceptual (Fuente: Elaboración propia)

## 5. CONCLUSIONES

Este trabajo ha propuesto un mapa conceptual basado en una revisión bibliográfica para gestionar el éxito deportivo y la eficiencia económica de las unidades de negocio, analizando los factores intermedios determinantes que deben ser considerados por los lectores.

Es importante y necesario entender la economía de la industria del fútbol, y reconocer la importancia de la interacción entre conceptos tan esenciales, como el éxito deportivo y la eficiencia económica.

La literatura académica muestra que el éxito deportivo y la eficiencia económica están interrelacionados entre sí, especialmente a nivel profesional, como es el caso de las principales ligas de Europa. Es muy difícil alcanzar el éxito deportivo sin eficiencia financiera y económica y viceversa. Por lo tanto, es esencial gestionar ambos conceptos constantemente, entendiendo los requisitos previos que deben incluirse y cuáles son los atributos que determinan un resultado deportivo y económico positivo.

Teniendo en cuenta que los clubes internacionales de fútbol profesional se han transformado en unidades de negocio durante las últimas décadas, y el negocio del fútbol per se ha cambiado extraordinariamente (Murillo, 2012; Deloitte, 2016), es evidente que el éxito deportivo ya no es la única prioridad.

La revisión de la literatura académica demuestra que cuanto mayor sea el nivel deportivo y el espectáculo, más aficionados asistirán a los partidos (Magaz-González et al., 2017). Esto, a su vez, conduce a un mayor apoyo financiero generado a través de los aficionados por la venta de entradas y la venta de productos de *merchandising*, pero también como resultado del enorme aumento de los ingresos de los medios de comunicación durante los últimos años a través de la televisión y los derechos de emisión, entre otros, también debido a la implicación de los patrocinios que es esencial para la eficiencia financiera de un club de fútbol (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2010; Calzada, 2012; Bács, 2014; Mullin et al., 2014; Szymanski, 2014; Mullin et al., 2014; Carmichael et al., 2017).

Debido a la mejora de la eficiencia financiera y las posibilidades de mayores inversiones en los mejores talentos (Szymanski, 2006; Guzmán y Morrow, 2007; Szymanski, 2014; Magaz-Gonzalez et al., 2017), junto con el logro de competiciones ganadoras y capital humano, que incluye el equipo, entrenador y la dirección del club (Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2004; Wulf y Hungenberg, 2006; Prestana Barros et al., 2009; Murillo, 2012; Espitia-Escuer y García-

Cebrián, 2014; Jara et al., 2015; Yasar et al., 2015; Carmichael et al., 2017), se puede lograr el éxito deportivo.

Éxito deportivo, dentro y fuera del campo (Guzmán y Morrow, 2007; Espitia-Escuer y García-Cebrián, 2010; Carmichael et al., 2017) conduce a la eficiencia económica y, en consecuencia, a una mayor rentabilidad de los clubes de fútbol.

Como observación final, dada la inexistencia de cualquier estudio bibliográfica sobre este tema, se cree que este trabajo puede ofrecer información a los gerentes, profesionales, así como académicos sobre cómo gestionar el éxito deportivo y la eficiencia económica. Además, hace hincapié en los atributos a los que se debe prestar atención para lograr los principales objetivos empresariales.

## 6. REFERENCIAS

Analistas Económicos de Andalucía (AEA) (2002). Deporte y Economía: una cuantificación de la demanda deportiva en Andalucía.

Bács, E. (2014). Challenges to professional football companies and their answer with particular regard to organizational changes. *Danube: Law and Economics Review*, Vol. 5 (2), pp. 105-125.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) y Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp) (2015). Wirtschaftsfaktor Fussball, Aktuelle Daten zur Sportwirtschaft.

Calzada, E. (2012). Show me the money: Cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo. *Bloomsbury Publishing Plc*.

Carmichael, F., Rossi, G. and Thomas, D. (2017). Production, Efficiency and Corruption in Italian Series A Football, *Journal of Sports Economics*, Vol. 18 (1), pp. 34-57.

Commission of the European Communities (2007). White paper on sport, European Community.

Deloitte (2020). Annual Review of Football Finance 2020. Sports Business Group, June 2020.

Dimitropoulos, P. (2014). Corporate structure and corporate governance of soccer clubs. European evidence, *Management Research Review*, Vol. 37 (7), pp. 658-678.

Ernst and Young (2014). Bälle, Tore und Finanzen XI, Ernst and Young Real State GmbH, 2014.

Espitia-Escuer, M. and García-Cebrián, L.I. (2004). Measuring the efficiency of Spanish first-division soccer teams, *Journal of Sports Economics*, Vol. 5 (4), pp. 329-346.

Espitia-Escuer, M. and García-Cebrián, L.I. (2010). Measurement of the Efficiency of Football Teams in the Champions League, *Managerial and Decisions Economics*, Vol. 31, pp. 373-386.

Espitia-Escuer, M. and García-Cebrián, L.I. (2014). Comparison of efficiency measures for Spanish first division football teams using data envelopment and stochastic frontier analysis, *Atlantic Review of Economics*, Vol. 2.

Fort, R. D. (2003). *Sports Economics, Person Education LTD*.

Gásquez, R. and Royuela, V. (2016). The determinants of international football success: A panel data analysis of the Elo Rating, *Social Science Quarterly*, Vol. 97 (2), pp. 125-141.

Goddard, J. and Sloane, P. (2014). *Handbook on the Economics of Professional Football*, Edward Elgar Publishing Limited, USA.

Guzmán, I. and Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League, *Central European Journal of Operations Research*, Vol. 15 (4), pp. 309-328.

Jara, M., Paolini, D. and Tena Horillo, J. (2015). Management efficiency in football: An empirical analysis of two extreme cases, *Managerial and Decisions Economics*, Vol. 36, pp. 286-298.

KPMG Sports (2015). *Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España*. KPMG Asesores S.L.

LaLiga (2018). *Informe económico del fútbol profesional 2018*. La Liga de Fútbol Profesional.

LaLiga (2021). [www.laliga.com](http://www.laliga.com), último acceso día 28 de abril 2021.

Magaz-González, A.M., Mallo-Fernández, F. y Fanjul-Suárez, J.L. (2017). ¿Es rentable jugar en la Liga Premier del fútbol español?, *Revista internacional de medicina y ciencias de la actividad física y el deporte*, Vol. 17 (65), pp. 1-26.

Mullin, J., Hardy, S. y Sutton, W.A. (2014). *Marketing deportivo*. 4<sup>ésimo</sup> edición. Estados Unidos: Cinética humana.

Murillo, C. (2012). El FC Barcelona. Claves del modelo Deportivo y de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 14, pp. 269-286.

Parks, J.B. y Quarterman, J. (2003). *Gestión Deportiva Contemporánea*. 2<sup>Nd</sup> edición. Estados Unidos: Cinética humana.

Prestana Barros, C., García-del-Barrio, P. y Leach, S. (2009). Analizando la eficiencia técnica de la Liga Española de Fútbol de Primera División con un modelo fronterizo aleatorio, *Economía Aplicada*, Vol. 41, pp. 3239-3247.

Pyatunin, A., Vishnyakova, A., Sherstneva, S., Dneprov, S. and Grabozdin, Y. (2016). The Economic Efficiency of European Football Clubs – Data Envelopment Analysis (DEA)

Approach, *International Journal of Environmental and Science Education*, Vol. 11 (15), pp. 7515-7534.

Rohde, M. and Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors, *International Journal of Financial Studies*, Vol. 4 (12).

Scopus (2017). [www.scopus.com](http://www.scopus.com), último día de acceso 22 de abril 2021.

Sportcal Global Communications Ltd. (2016). Informe global de impacto deportivo 2016.

Estadística (2015). [www.statista.com](http://www.statista.com), último día de acceso 1 de mayo 2021

Sportsshow (2021). [www.sportsshow.net](http://www.sportsshow.net), "The 10 most popular Sports in the World", último acceso 30 de abril 2021

Stewart, K. and Jones, J. (2010). Are sports teams multiproduct firms? *Empirical Economics*, Vol. 39 (2), pp. 487-514.

Szymanski, S. (2006). El futuro del fútbol en Europa. en: *Economía deportiva después de años fity: Essays en honor a Simon Rottenberg*, Ediciones de la Universidad de Oviedo, 2006.

Szymanski, S. (2014). Insolvency in English football. In: *Handbook on the Economics of Professional Football*, *Edward Elgar Publishing Limited, USA*.

Unión europea de asociaciones de fútbol (UEFA) (2017). [www.uefa.com](http://www.uefa.com), último día de acceso 28 de abril 2021.

Web of Science (2017). [www.webofknowledge.com](http://www.webofknowledge.com), último día de acceso 22 de abril 2021.

Weinberg, D. H. (2016). Talent recruitment and firm performance: The business of major league sports, *Journal of Sports Economics*, Vol. 17 (8), pp. 832-862.

Wulf, T. and Hungenberg, H. (2006). Erfolg von Fussball-Bundesligavereinen: eine empirische Analyse des Beitrags von Mannschaft, Trainer und Sportmanager, *Institut für Unternehmensplanung Internere Bericht*.

Yasar, N., Isik, M. and Calisir, F. (2015). Intellectual capital efficiency: The case of football clubs, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 207, pp. 354-362.