

**UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y CARACTERIZACIÓN  
DE LAS ESTRATEGIAS DE SANEAMIENTO EN EL DEPORTE  
PROFESIONAL ESPAÑOL**

**Carlos Campos López**

**Profesor Dirección y Marketing Deportivo**

**Juan Francisco Nogales González**

**Becario Dirección y Marketing Deportivo**

**Facultad Ciencias del Deporte Cáceres**

**Universidad de Extremadura**

**Campus Universitario, s/n**

**10071 Cáceres**

**campos@unex.es**

**Resumen**

En esta comunicación comenzaremos con unas referencias históricas acerca del proceso de conversión de los clubes en sociedades anónimas deportivas; referencias históricas que se ven acompañadas por una revisión sobre las primeras reacciones que dicha iniciativa ocasionaron en los planteamientos de los directivos del deporte profesional español. Proseguiremos a continuación con la conceptualización de la expresión estrategias

de saneamiento, finalizando con una caracterización de la experiencia de saneamiento en el ámbito específico del deporte profesional en España.

## **Palabras Clave**

Estrategias Saneamiento-Deporte Profesional-España-Sociedades Anónimas Deportivas

## **Introducción**

Desde el anuncio de la entrada en vigor de nueva legislación deportiva determinando la conversión de los clubes deportivos profesionales en sociedades anónimas deportivas (SAD)<sup>1</sup>, ha venido siendo habitual que llegaran a nuestros oídos afirmaciones tales como que el deporte profesional había de funcionar ya como una empresa, que los resultados económicos habían de comenzar a ser considerados conjuntamente con los deportivos,... Aseveraciones todas ellas que no hacían y hacen sino una llamada a la medida en la gestión de esta actividad.

Con anterioridad a la aparición de este nuevo marco jurídico asistíamos a un panorama, tal y como el que nos describía uno de los **ex-Secretarios de Estado para el Deporte**, Rafael Cortés Elvira (1993), y que ciertamente se podía considerar como poco halagüeño: "Existía la opinión unánime de que el deporte profesional (especialmente el fútbol) se encontraba en una situación económica crítica, generada por la acumulación de pasivos públicos y privados, que tenía como origen una negativa gestión basada en una absoluta falta de disciplina presupuestaria, es decir, gastar más de lo que se ingresa. Una perversa dinámica

que se amparaba en un marco jurídico que no exigía responsabilidades en la gestión" (pág. 232).

Este estado de cosas llevó a la por aquel entonces Administración a plantear la perentoria necesidad de buscar un nuevo ordenamiento jurídico que pusiese freno a la presumible quiebra que parecía derivarse de la continuación de esta forma ya tradicional de proceder. Así al amparo de la Ley del Deporte de 15 de octubre de 1990, se desarrolla posteriormente el Real Decreto de 1991 sobre Sociedades Anónimas Deportivas que incide sobre aquellos clubes o sus equipos profesionales que participen en competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, imponiendo su transformación en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) para el ejercicio deportivo 1992-1993 (modalidades deportivas de fútbol y baloncesto; y más específicamente, los clubes encuadrados en Primera y Segunda División y los pertenecientes a la Asociación de Clubes de Baloncesto respectivamente).

Ahora bien, el legislador estimaba que para el desarrollo de las distintas fases de este proceso de conversión, era preciso abordar dos asuntos de gran relevancia que según su criterio iban a condicionar el éxito de las SAD:

- La puesta en marcha en el fútbol de un plan de saneamiento, a fin de permitir una financiación racional de la deuda acumulada mediante un importante incremento en la recaudación de las quinielas o apuestas deportivas.
- La potenciación de las ligas profesionales, dada su condición de órgano a través del cual los clubes y el deporte profesional han de autogestionarse con el objeto de controlar y dinamizar su actividad.

Desde un inicio y según sus propias palabras<sup>2</sup>, fue asimismo intención del legislador que una vez este proceso se consolidase y el deporte profesional se afianzase como negocio, comenzar un prudente distanciamiento del deporte-profesional por parte de la Administración del Estado. Cabría preguntarse si este calificado como proceso de prudente distanciamiento se ha producido.

### **Reacción Inicial del Deporte Profesional Español.**

En una primera reacción fruto de ese detonante legislativo y ante la situación que se les avecinaba de incremento sustancial en sus responsabilidades, los directivos de estas entidades deportivas comenzaron a hablar de orden y concierto en las cuentas, de reducción y control de gastos. Las siguientes afirmaciones, recogidas de una pequeña encuesta-sondeo realizada por el diario deportivo **Marca** en 1992 entre los presidentes de los clubes de fútbol antes de iniciarse la primera competición liguera en la que los clubes debían ya ser SAD, bien pudieran considerarse representativas de la corriente de opinión aparentemente dominante por aquel entonces en el mundo del deporte profesional español:

- "Los dirigentes tendrán que ajustar al máximo los presupuestos para no gastar lo que no tienen y, lo que es más importante, responder ante sus accionistas. La responsabilidad es la piedra angular de toda sociedad" (Ezcurra –**Osasuna**-, 1992, pág. 16);
- "La transformación de los clubes de fútbol en S.A.D. reconduce el futuro del deporte hacia un mundo empresarial y de responsabilidades donde entrarán en

juego todos los mecanismos que rigen en la actualidad a las sociedades mercantiles" (Tuzón –**Valencia**-, 1992, pág. 16);

- "La conversión de los clubes de fútbol en sociedades anónimas era necesaria y ha sido una buena medida para obligar a los responsables de estas entidades a mantener una dirección de empresa seria, ortodoxa, con rigor y buena administración. Ya no se podrá dirigir arbitrariamente y sin control. A partir de ahora, con los consejos de administraciones encargados de dirigir los destinos de estas sociedades, se puede exigir orden, método y disciplina a las mismas. Cosa que antes no era exigible. La transformación de los clubes en sociedades anónimas ayudará a evitar excesos, frivolidades y actuaciones deshonestas y abusivas, como venía ocurriendo en muchos casos. A partir de ahora se seguirá un control. Se podrá apreciar y comprobar el trato de una buena gestión o las irregularidades de una conducta inadmisibile. Es, sin duda, un paso importantísimo en el fútbol" (Ruiz Mateos –**Rayo Vallecano**-, 1992, pág. 15);
- "A partir de ahora, cada club deberá rascarse el bolsillo y el presidente del Consejo de administración deberá responder ante la Junta de accionistas de la gestión que ha llevado a cabo" (Eguizábal –**Logroñés**-, 1992, pág. 16);
- "Será la Liga de las Sociedades Anónimas, lo que supone una novedad para todos nosotros y aquí, el que no haya tenido los pies en el suelo pagará cara su osadía. Los clubes tenemos que ser ahora mucho más responsables que antes" (Irigoyen –**Cádiz**-, 1992, pág. 16).

Según se desprende de todas estas afirmaciones parecía supuestamente asumida la necesidad de estrategias caracterizadas primordialmente por su austeridad, de "ajuste duro" en los gastos y tendentes a entrar en una nueva dinámica más acorde a los usos

empresariales. El objetivo a perseguir: **sanear el negocio** del deporte profesional español. No olvídense este respecto como el término saneamiento ha sido un término sobradamente utilizado en el ámbito del deporte profesional, y más específicamente, en el fútbol. No en vano, se ha hablado y se habla continuamente de planes de saneamiento en los "corrillos" del fútbol profesional español.

### **Concepto de Estrategias de Saneamiento.**

La literatura disponible en Administración de Empresas ya contempla este tipo de estrategia atendiendo a la dimensión del ciclo de vida de la propia empresa. Este ciclo de vida acostumbra a estar constituido por tres grandes fases: crecimiento, inestabilidad y crisis. Cada una de estas fases hace preciso adoptar un tipo diferente de estrategia. En épocas de inestabilidad y crisis se acostumbra a aplicar aquel tipo de estrategia que recibe la denominación de **estrategia de saneamiento**<sup>3 4</sup>.

Dicho esto, cabe preguntarse en qué situación se ha venido encontrando el deporte profesional español. A decir de la mayoría y especialmente al amparo del momento en el que los operadores televisivos parecieron haber llegado a la conclusión de que los derechos televisivos satisfechos a los clubes habían rebasado el nivel de lo económicamente aceptable, el deporte profesional en España parece afrontar un panorama ciertamente crítico e inestable. Ello evidentemente demanda una nueva forma de gestión en los directivos; unos directivos sobre los que parece pesar una sombra de duda. No hace mucho, en el 2002, uno de los redactores jefe del diario deportivo **Marca**, Enrique Marín declaraba lo siguiente al respecto: “Más de un presidente, y de dos, y de tres, y de cuatro...

debería reflexionar sobre su incapacidad para gestionar en tiempos de bonanza, lo cual desde luego les desacredita para hacerlo ahora que la falta de capital lo complica todo. Que al fútbol se juegue con los pies no quiere decir que no se tenga que gestionar con la cabeza”. El razonamiento de este periodista parece ser el siguiente: Si no han sido capaces de gestionar el fútbol en una época de crecimiento y bonanza, ¿cómo van a serlo en un momento como el presente en el que las ingentes sumas de dinero procedentes de las televisiones de estos años pasados ya no parecen encontrarse garantizadas!. Un razonamiento con el que en cierta medida discrepamos. Y es que ya la experiencia nos ha mostrado sobradamente que las situaciones críticas agudizan el ingenio y la creatividad empresarial. Eso sí, evidentemente en este tipo de tesituras se hace aun más imperiosa la necesidad de un proyecto y una dirección a seguir; aún más si cabe en una actividad tan incontrolable como el deporte profesional. Augusto César Lendoiro, presidente del **Real Club Deportivo de la Coruña**, aludía en el 2002 en las páginas de la revista **Fútbol Profesional** a la actitud a adoptar por los rectores del deporte profesional: “Cuando se hacen las cosas como se tienen que hacer, lo normal es que obtengas la recompensa”. Pronunciamento con el que coincidimos en un ciento por ciento.

Efectuadas estas puntualizaciones sobre el panorama actual del deporte profesional en España, hemos de apuntar que obviamente la crisis presente tarde o temprano será superada. Ahora bien, ¿qué hay sobre la inestabilidad?. ¿No es acaso la inestabilidad un rasgo inherente al deporte profesional como actividad?. A nosotros no nos cabe la más mínima duda de que esto es así. ¿Y cuáles son las fuentes de esta inestabilidad?. Las siguientes:

- Nos encontramos con un **producto inconsistente**. El deporte profesional tiene asociado un beneficio inconsistente que otros productos raramente ofrecen. Éstos ofrecen consistencia. Sin embargo, el deporte profesional ofrece resultados deportivos que no pueden ser garantizados. En caso contrario, la emoción e incertidumbre del espectáculo deportivo se perdería.
- Uno de nuestros principales activos, los **jugadores**, tampoco aseguran un rendimiento deportivo cierto y constante. Estamos ante personas y no ante máquinas que se pueden programar. Además, no es inhabitual que cuando los jugadores atraviesan un período óptimo de juego, algunos de sus representantes aprovechen la tesitura para exigir un incremento en los emolumentos de los jugadores o amenacen con un traspaso caso de ver atendidas sus peticiones. Todo lo cual puede agregar buenas dosis de inestabilidad al club.
- Otro elemento que introduce inestabilidad en el deporte profesional son las **relaciones entre los propios clubes y entre éstos y la liga** –el organismo central-. La concordia y la cooperación en pos de un interés común no son precisamente la tona dominante. Ello dificulta notablemente el emprender acciones globales que contribuyan a una mejora sustancial del deporte profesional.
- Ejerce asimismo su contribución en cuanto a inestabilidad las relaciones que el deporte profesional mantiene con las **federaciones deportivas** respectivas. Uno de los componentes básicos del producto del deporte profesional, las reglas de juego, se encuentra en manos de las federaciones y no de las ligas. Las reglas de juego y el calendario de los encuentros a disputar pueden favorecer o perjudicar el atractivo

del espectáculo deportivo. Adicionalmente, la cesión de sus jugadores más destacados por parte de los clubes para los compromisos internacionales de los combinados nacionales sin recibir contraprestación alguna, qué duda cabe que plantea todo tipo de alteraciones en el devenir de los equipos. Muy especialmente cuando los jugadores retornan lesionados a sus respectivos equipos.

- Las actividades empresariales han de poner buena parte de su empeño y dinero a fin de aparecer en los medios de comunicación. Por el contrario, el mundo del deporte profesional es algo tan público que los **medios de comunicación** están ahí siempre presentes. Además, aquellos presidentes en búsqueda permanente de status y reconocimiento social se muestran más interesados en aparecer en los medios que en la propia dirección de sus clubes. Una circunstancia ésta que conduce finalmente a que sean los medios de comunicación y sus necesidades informativas los que acaben trazando la trayectoria deportiva y económica de las entidades. A este estado de cosas se refería Florentino Pérez, actual presidente del **Real Madrid C.F.**, en una de sus primeras declaraciones al hacerse cargo del club: “No voy a consentir que ningún medio de comunicación rija los destinos del club”. Más si cabe en un momento como el actual en el que a decir del Director General Deportivo de este mismo club, Jorge Valdano: “El periodismo deportivo es un espectáculo aparte. Más que buscar la verdad, lo que busca es el impacto. ... Quizás al periodismo deportivo le falta fondo. Desde mi punto de vista le falta criterio analítico, pero en términos generales. Yo ya hace mucho que he dicho que no hay periodismo, que hay periodistas... Sigo diciendo que le falta fondo, que es lo peor que se puede decir de un periodismo...”. Realizaba este comentario en una entrevista radiofónica que le efectuaba Luis Herreros para su programa matutino de

la **Cadena COPE** en las postrimerías del año 2002. A nadie se le escapa que esta búsqueda incesante de impactos comunicativos de algunos medios no contribuye en modo alguno a la tranquilidad y estabilidad de los clubes en determinados momentos.

- La **Administración** también aporta su grano de arena a la inestabilidad de la empresa deporte profesional. Ésta es una actividad que mueve pasiones y pasiones multitudinarias. De ahí que ciertos representantes públicos pretendan a veces sacar provecho electoral con ciertas disposiciones e iniciativas de muy dudosa ética política.
- Y para acabar, los propios **Clubes**. Ciertamente es que nos encontramos con una actividad muy pasional y no siempre es fácil abstraerse, pero en cualquier caso es obligación ineludible de los rectores del deporte profesional mantener una cierta cordura y sensatez. Evidentemente muchas cosas restan por cambiar en la esfera del deporte profesional español, y el transmitir sensación de estabilidad es una de ellas. Indudablemente, los resultados deportivos inciden lo suyo, pero lo que no puede ocurrir es que los clubes profesionales parezcan a veces más discotecas que entidades serias y profesionales. Y es que las siguientes palabras de uno de nuestros jugadores internacionales, Miguel Ángel Nadal (2002), son en demasiadas ocasiones la tona dominante en el escenario y entorno de los clubes: “Se está encendiendo la alarma de un día para otro y esto ya parece una discoteca”. Comentario que efectuaba tras el titubeante inicio deportivo de su equipo en la temporada 2002/03, el **R.C.D. Mallorca**; un club que si por algo parece

caracterizarse en los últimos tiempos, con su presidente a la cabeza –Mateu Alemany-, es por una gestión poco dada a las alharacas y excentricidades.

Probablemente el mejor deportista de todos los tiempos, Michael Jordan, incidía en el año 2000 justamente en la estabilidad como uno de los requisitos básicos para el éxito de una entidad deportiva profesional: “Creo que lo que la organización necesita más que nada es estabilidad.... Comienza dentro de la organización. Mi éxito con los **Bulls** no comenzó verdaderamente hasta que tuvimos sensación de estabilidad. Proporciona a los jugadores cierto respeto sobre la organización. Esa es mi primera prioridad”. Manifestaciones que realizaba al acceder como directivo a los **Washington Wizards**. En el ámbito español, Jorge Valdano igualmente destacaba este elemento como absolutamente esencial: Un club exitoso es la consecuencia de la seriedad, la organización y una fuerte disciplina interna... En el **Real Madrid** un día se habla del plan Renove (pensando en la moral de los aficionados) y otro día se desmiente el plan Renove (pensando en la moral de los jugadores). El club debe ser un lugar en donde los profesionales sientan la distancia de la autoridad en los buenos momentos y encuentran un reposo afectivo en los malos momentos. En el Real Madrid hace tiempo que no ocurre ninguna de las dos cosas”. Pronunciaba estas palabras coincidiendo con un período de deficientes resultados deportivos del **Real Madrid Club de Fútbol** en la época del anterior presidente, Lorenzo Sanz.

Con todo, cualquier actividad empresarial, y el deporte profesional no iba a ser una excepción, experimenta sus ciclos alcistas y bajistas. Deportes profesionales más desarrollados que el nuestro a efectos de gestión, como el norteamericano, han vivido todo

tipo de vicisitudes. La **National Football League** ha presentado épocas boyantes y épocas menos boyantes. Consúltese a este respecto la excelente obra de David Harris (1986), “The League. The Rise and Decline of the NFL”. También la ponderada **National Basketball Association** ha presentado críticos períodos. A modo de ilustración, significativo es el título del artículo publicado sobre esta organización en el año 2000 en una de las publicaciones de la prestigiosa **American Marketing Association, Marketing News**. El título era el siguiente: “The tipoff. How NBA can regain its game” (“La advertencia. Cómo la NBA puede recuperar su juego”). Por no referirnos a la situación que está atravesando el béisbol norteamericano, en el que 25 de los 30 equipos de la **Major League Baseball** perdían dinero durante una de las temporadas pasadas. Durante el transcurso de dicha temporada las franquicias integrantes de la misma presentaban según **Kagan World Media** las siguientes cifras: unos ingresos de 3.189 millones de dólares, unas pérdidas de 511 millones de dólares, una nómina total jugadores que ascendía a 1.100 millones de dólares, y una remuneración media en los jugadores de 2,2 millones de dólares (el doble que 6 años antes).

Además, incluso si cualquiera procede a realizar una búsqueda bibliográfica del equivalente al término saneamiento en inglés, “**turnaround**”, en el ámbito del deporte profesional uno puede encontrarse fácilmente con dicho vocablo anglosajón. Todo lo cual viene a reforzar nuestro pronunciamiento de páginas anteriores relativo a que el “turnaround”, el saneamiento es parte inherente de del deporte profesional. He aquí una pequeña muestra de utilización del término “turnaround” en medios escritos estadounidenses:

- **The Baltimore Sun**, 2000: “The new man on the Wizards’ scene has reached into

his bag of tricks to shake things up, but, despite good signs a **turnaround** seems far down the road” (refiriéndose a Michael Jordan y su entrada en los Wizards como directivo).

- **Boston Globe**, 1998: “New Coach Pitino to pull the team out of the cellar... and although the team will not make it to the playoffs this season, an early look at the Celtic’s finance shows he has produced a **turnaround**”.
  
- **Crain’s Chicago Business**, 2000: “Bagging Grizzlies: Ailing NBA team is Heisley’s latest turnaround fight”.
  
- **Denver Westword**, 1997: “In their rookie seasons, The American Basketball League and the Women’s National Basketball Association both lost money- but they attracted a total of 1.8 million fans to 300 games in sixteen U.S. cities, a lot of them looking for role models. This was a stunning turnaround for a sport that for decades exiled its top college stars and Olympic heroines to futures in Spain and Greece”.
  
- **The Sporting News**, 1989: “High-Flying Orioles Making **Turnaround** on and off Field”, etc.

### **Caracterización del Saneamiento del Deporte Profesional Español.**

Por lo que concierne a las características distintivas y destacables de toda estrategia de saneamiento podemos reseñar:

- a) Por un lado, su carácter ofensivo o defensivo.
- b) Por otro lado, su naturaleza estratégica u operativa.

Realicemos a continuación la descripción del deporte profesional español, en lo que atañe a esta doble caracterización. Sobre este particular, no nos cabe duda alguna que la mayor parte de las actuaciones en materia de saneamiento emprendidas hasta este momento presentan un carácter defensivo y una naturaleza operativa. Pasemos a justificar el porqué de nuestra aseveración.

#### **a) Carácter defensivo.**

La mayoría de las estrategias de saneamiento incluyen tanto acciones defensivas como ofensivas, al objeto de respectivamente atajar el deterioro en la cuenta de resultados o, por contra, mejorar sus cifras. Volviendo a aludir a nuestro negocio objeto de estudio, el deporte profesional español, parece evidente que la declaración de intenciones de reducción de costes goza de un marcado carácter defensivo. Y ello no es suficiente sino que es preciso abordar además y de forma ineludible acciones ofensivas, unas acciones que en terminología de estrategia empresarial cabría calificarlas de proactivas en contraposición a las denominadas reactivas.

El propósito de los clubes deportivos profesionales en España de moderación y reducción de los gastos salariales de los deportistas era algo sobre lo que se pronunciaba Rafael Cortés Elvira (1993), aun reconociendo la carencia de datos oficiales acerca de los resultados obtenidos una vez había transcurrido una temporada deportiva desde la

implantación de las SAD: "En todo caso, tras un sólo año de experiencia, y sin cifras oficiales de resultados, resulta evidente que la transformación en sociedades anónimas ha sido un elemento racionalizador de la gestión de los clubes. Sirva como ejemplo el espectacular descenso del capítulo de deudas a los jugadores o la mesura de la mayoría en el capítulo de fichajes frente al disparatado mercado de otros años" (pág. 233). Desde fuentes periodísticas se coincidía igualmente en esa apreciación. Así se expresaba Domínguez (1993) en un artículo bajo el significativo título de "Se acabó el despilfarro". En dicho artículo se aludía a una cierta ola de moderación y cordura: "Los veranos locos de los intermediarios incansables, de avión en avión tratando de colocar sus <<perlas>> en los equipos y hacer su agosto, han pasado a la historia. El primer cumpleaños de las sociedades anónimas se ha celebrado como un regalo inesperado: la austeridad campa por los despachos. Hecho insólito, pero seguramente del agrado de Javier Gómez Navarro (otro de los ex secretario de Estado para el Deporte) y de su sucesor, Rafael Cortés Elvira, hacedores de la Ley del Deporte que cambió la estructura jurídica de los clubes. Se acabaron las alegrías presupuestarias que empeñaban a los clubes antes del campeonato" (pág. 34). Unas alegrías que, no obstante, volvieron a causa de las ingentes o desorbitadas sumas de dinero que los clubes invirtieron a continuación en adquisiciones y remuneración de jugadores gracias a los contratos televisivos firmados.

En cualquier caso, la cosa no ha de quedar ahí, en la reducción de gastos. Es tanto o más importante tomar en consideración otras actuaciones de una índole más proactiva igualmente contempladas en el concepto de estrategias de saneamiento. Nos estamos refiriendo a aquellas actuaciones reseñadas en la propuesta desarrollada por O'Neill (1986); una propuesta que agrupa en cuatro grandes categorías todas las acciones a considerar dentro de la puesta en marcha de una estrategia de saneamiento:

- Estrategias de Gestión. Son aquellas acciones que suponen un cambio en la Alta Dirección de la Empresa, o son impuestas directamente por la misma. Dentro de estas estrategias acostumbra a ser habitual realizar una nueva definición del negocio.
  
- Estrategias de Recorte de Gastos. Son aquellas acciones que se emprenden para atajar o hacer frente al deterioro de la situación. Las actuaciones que se consideran en su seno son las remplazar filiales deficitarias, instalar controles financieros y de gastos, recorte de costes y cancelar ciertas líneas de productos.
  
- Estrategias de Crecimiento. Son aquellas que se programan para impulsar la empresa hacia adelante. Suele incluir una serie de acciones tales como el acceso a una nueva área de producto, el emprender nuevos métodos de promoción y el realizar algunas compras o adquisiciones.
  
- Estrategias de Reestructuración de la Organización y el Liderazgo. Se distinguen de las dos anteriores en que suponen realizar una determinada labor o tarea en una forma radicalmente nueva. Como constitutivas usuales de las mismas aparecen: la adaptación de nuevos métodos de fabricación, el establecimiento de nuevos métodos de distribución, y el diseño de nuevas estructuras organizativas.

Haciendo uso de esta propuesta que acabamos de presentar, podemos afirmar que no es suficiente con acometer iniciativas en el apartado de estrategias de recorte de gastos, sino que además es preciso visionar y poner en marcha acciones en lo que respecta a las

restantes subestrategias integrantes del concepto genérico de estrategia de saneamiento; a saber, estrategias de gestión, estrategias de crecimiento y estrategias de reestructuración de la organización y el liderazgo.

### **b) Naturaleza operativa.**

A fin de proseguir con nuestra línea argumental se nos antoja de importancia recurrir a la básica distinción de las estrategias de saneamiento entre aquellas con un carácter específicamente operativo y aquellas otras de una naturaleza marcadamente estratégica. Las primeras se centran en mejorar la forma en que las empresas dirigen actualmente el negocio, el negocio del día a día. Las segundas, por contra, hacen hincapié en cambios o ajustes a emprender en el tipo de negocio en el que se ubica nuestra empresa. En este punto, hemos de hacer constar la existencia de un cierto consenso acerca de la necesidad de poner en práctica una combinación de ambas al objeto de superar los ciclos de decadencia empresarial.

Ahondando en nuestro caso, el del negocio del deporte profesional español, resulta obvio que la voluntad de una evolución en los procedimientos y maneras de actuar, que pudimos observar al menos en los primeros momentos, hacia una mayor racionalidad, hacia una mayor responsabilidad, hacia un mayor control, hacia una superación de los evidentes desajustes gastos-ingresos,... entraría de lleno en la faceta operativa de las estrategias de saneamiento a afrontar. Adicionalmente y sin más dilación, buena parte de los rectores del deporte profesional español han de superar ese estado de miopía

empresarial en el que se encuentran inmersos y no eludir los desafíos que se derivan de las intervenciones en los otros apartados; algunos de ellos, esencialmente estratégicos.

Las ventajas derivadas de la adopción de un planteamiento estratégico en las decisiones empresariales aparecen profusa y magníficamente tratadas en la literatura, por lo cual, estimamos que no procede abordarlas aquí. Únicamente, consideramos aconsejable refrescar nuestra memoria, en el sentido de advertir como hace Michael Porter (1989), profesor de la **Harvard Business School** que: "Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo, la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia" (pág. 13). Así pues en cualquier empresa, en cualquier negocio podemos encontrar pruebas de la existencia de una estrategia<sup>5</sup>, haya sido ésta explicitada o no, sea ésta formal o informal. Lo que siempre se ha de procurar es -amén de que esté formulada en un documento- que sea lo más acorde, en su desarrollo y orientación, a los escenarios que le vaya correspondiendo afrontar a nuestra empresa.

Es en este punto en el que, aun a riesgo de ser excesivamente reiterativos, hallamos una clara e innegable inadecuación entre la naturaleza del incipiente desarrollo estratégico de las decisiones tomadas en el negocio del deporte profesional español y el entorno con el que éste interactúa en la actualidad. Como ya se ha indicado repetidas veces, al menos en

intenciones, éstas se han estado focalizando en exceso al control de gastos. Ciertamente es que esta forma de actuar no es ni ha sido exclusiva del deporte profesional. Incluso hoy en día es perfectamente posible contemplar esta tendencia en infinidad de actividades empresariales. Más aún, el optar por un modo de planificar menos evolucionado a priori no puede considerarse como un desdoro o descrédito sobre la capacidad y aptitudes planificadoras de una empresa dada. Se trata únicamente de optar por aquel sistema de planificación que se adecue a las necesidades del momento<sup>6</sup>. Recordar también que era éste precisamente el género de planteamiento que predominaba en los inicios del pensamiento en Dirección Estratégica: el control presupuestario y financiero constituyeron sus más tempranas manifestaciones<sup>7</sup>.

Ahora bien, hemos de preguntarnos si sólo con el control económico el deporte profesional español se adecua a las necesidades del momento. Lo que nos indica la experiencia en otros sectores es que la orientación hacia el control presupuestario y financiero encuentra su justificación cuando asistimos a un incremento sustancial en el número de actividades desarrolladas por la empresa. En nuestro objeto de estudio, el negocio del deporte profesional, lo que impulsó este incipiente control económico-financiero no ha sido en modo alguno el factor anteriormente mencionado sino la implantación de un nuevo marco legislativo. No fue pues una réplica a una situación determinada del negocio, sino la respuesta a un imperativo legal vigente. A su vez y como ya se ha comentado, este nuevo marco legal surge como consecuencia de la situación que aparece a continuación descrita por uno de los entonces presidentes de entidades futbolísticas, Candel (1992) –**Albacete Balompié**– : "Es obvio que la nueva legislación deportiva, con la llegada de las SAD, ha supuesto un cambio cualitativo importante en el fútbol español. Qué duda cabe de que el motivo principal que ha impulsado esta reforma

ha sido la falta de responsabilidad existente hasta la fecha en los rectores de algunos clubes de fútbol. Estas deficiencias de gestión han provocado endeudamientos hasta límites alarmantes, desapariciones y situaciones insostenibles" (pág. 17). Esa peculiar forma de proceder de algunos directivos indudablemente ha sido y continua siendo la principal causa desencadenante de descalabro económico de los clubes. No obstante, ello no es excusa para esa excesiva atención en todo lo que atañe al control económico-financiero. No pueden caer en el olvido toda una serie de acciones de igual importancia.

Además, hemos de dejar constancia aquí que esta aproximación enfatizando los aspectos de control presupuestario y financiero se torna cada vez más disfuncional a medida que la complejidad del negocio crece. Quienes así se expresan son Hax y Majluf (1984): "El excesivo sesgo financiero impediría un diagnóstico apropiado de las causas subyacentes del nivel de beneficios a corto y largo plazo y anublaría el sentido de las prioridades. Los objetivos financieros para un año dado pueden probablemente ser alcanzados. La cuestión importante es, ¿a qué precio?" (pág. 9). Y vaya esto como aviso, porque muy posiblemente, algunos presidentes de aquellos clubes que comiencen a registrar cifras positivas en sus cuentas de resultados en los ejercicios venideros, se jactarán y vanagloriarán de una mejora en las economías de las entidades que rigen. Haciendo uso del rico refranero español esta miopía en los dirigentes deportivos podría generar: "Pan para hoy, y hambre para mañana". El título de una obra promovida recientemente por la Liga de Fútbol Profesional resume y expresa con total claridad cual debe ser la actitud a adoptar por los dirigentes: <<Un Gol al Futuro. Claves del Fútbol Profesional para el Siglo XXI>>. No sólo acciones defensivas, sino también ofensivas. No sólo acciones operativas del día a día, sino también estratégicas con un firme deseo de anticiparse al futuro. Todo ello demanda un profundo cambio en la cultura interna de las

organizaciones que conforman el deporte profesional español<sup>8</sup>. Sin esta evolución de cultura organizativa la puesta en práctica de sistemas de planificación estratégica más acordes al nuevo terreno de juego se nos antoja altamente improbable.

### **Referencias Bibliográficas**

- "Los veinte presidentes, ante la primera liga entre sociedades". Marca. 05/09/92. Págs. 15-18. Madrid.
- Cazorla Prieto, L. M. (1990). "Las Sociedades Anónimas Deportivas". Ediciones Ciencias Sociales. Madrid.
- Cortés Elvira, R. (1993). "El cambio necesario. Las sociedades anónimas serán un elemento de sensatez". Anuario del Fútbol 1993-1994 de Canal Plus. Págs. 232-233. Ediciones El País. Madrid.
- Domínguez, F. (1993). "Se acabó el despilfarro". Anuario del Fútbol 1993-1994 de Canal Plus. Pág. 34. Ediciones El País. Prisa. Madrid.
- Gallo, B. (1997). "Hoop Sisters". Denver Westword, 02/10/1997.
- Giménez, J. A. (1991). "Ayer se firmó en el CSD el Plan de Saneamiento". Marca, 19/01/91. Madrid.
- Gómez-Navarro, J. (1988a). "El Estado no ayudará al deporte profesional". País, El. 19/06/88. Madrid.
- Gómez-Navarro, J. (1988b). "Declaraciones del Secretario de Estado para el Deporte". Tribuna de Actualidad. 11/07/88. Pág. 32.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1984). "Strategic Management. An Integrative Perspective". Prentice-Hall International Editions. Englewood Cliffs. Singapur.

- Harris, D. (1986). "The League. The Rise and Decline of the NFL". Bantam Books. New York. Estados Unidos.
- Hofer, C. W. (1991). "Designing Turnaround Strategies". En "The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases" de Mintzberg, H y Quinn, J. B. Prentice-Hall. Segunda Edición. Págs. 793-799.
- Hoffman, R. C. (1989). "Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them?". Journal of General Management, Vol. 14, Nº 13. Págs. 46-66.
- James, D. (2000). "The tipoff: How NBA can regain its game". Marketing News, Vol. 34, Nº 15, 17 Julio.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1989). "Exploring Corporate Strategy. Text and Cases". Prentice Hall. Gran Bretaña.
- Knapp, K. (2000). "Bagging Grizzlies. Ailing NBA team is Hesley's latest turnaround fight". Crain's Chicago Business, 01/05/00. Pág. 3.
- Krupa, G. (1998). "New Coach Pitinio Helps Boston Celtics' Bottom Line". Boston Globe, 16/04/1998.
- Lacave, E. M. y Olmedo, I. (1996). "Locura millonaria. ¿Quién pagará los 23.000 millones de fichajes gastados por el fútbol español?". El Mundo, Crónica, Domingo, 14/07. Pág. 15.
- Lafont, I. (2002). "Crisis en el deporte profesional americano". Actualidad Económica, Nº 2301, Agosto. Págs. 94-97.
- Markus, D. (2000). "Jordan stirring the pot. The new man on the Wizard's scene has reached into his bag of tricks to shake things up, but, despite good signs, a turnaround seems far down the road". The Baltimore Sun, 09/02/2000.

- Maraschiello, T. (1998). "Lights, Camera, Action It's a Great Show, but Attendance in some cities remains a concern". The Toronto Sun, 02/07/1998. Pág. C6.
- Melin, L. (1985). "Strategies in Managing Turnaround". Long Range Planning, 18, 1, Febrero. Págs. 80-86.
- Menguzzato, M.; Renau, J. J. (1991). "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management". Editorial Ariel, S. A. Barcelona.
- Nueno, P. (1991). "Reflotando la empresa. Corporate Turnaround". Ed. Deusto.
- O'Neill, H. M. (1986). "Turnaround and Recovery: What Strategy Do You Need?". Long Range Planning, 19, 1, Febrero. Págs. 80-88.
- Porter, M. E. (1989). "Estrategia Competitiva". CECSA. Decimoprimer impresión. México. Pág. 23.
- Redondo, J. (1996). "Negocio Redondo". Hablan, Núm. 1, Octubre. Págs. 56-63.
- Sámano, J. (1996). "Tan rico, tan desconcertante, tan desbocado". El País, Suplemento Especial "La mejor Liga del mundo", Jueves, 29/08. Pág. 2.
- Sánchez Calero, F. (1989). "El fútbol acude a la Ley de Sociedades Anónimas para organizarse como empresa". ABC. 22/05/89. Pág. 57.
- Sanz, O. (1996). "España gasta más que nadie". El País, Suplemento Especial "La mejor Liga del mundo", Jueves, 29/08. Pág. 2.
- Stogel, C. (1989). "High-Flying Orioles Making Turnaround on and off Field". The Sporting News, 04/07/1989. Pág. 56.
- Turret, Philippe (1992). "Le Marketing des sports américains: le rôle essentiel des <<Major Leagues>>". Revue Française du Marketing -nº 138- 1992/3. Pág. 41-48.

- Zimmerman, F. M. (1986). "Turnaround - A Painful Learning Process". Long Range Planning, 19, 4, Agosto. Págs. 104-114.

---

<sup>1</sup> Para disquisiciones de naturaleza jurídica sobre el particular puede recomendarse Cazorla Prieto, L. M. (1990). "Las Sociedades Anónimas Deportivas". Ediciones Ciencias Sociales. Madrid.

<sup>2</sup> Gómez-Navarro, J. (1988a). "El Estado no ayudará al deporte profesional". País, El. 19/06/88. Madrid.

<sup>3</sup> Se ha de hacer constar que, en toda situación de saneamiento se registra un período de caída y otro de recuperación en los resultados del negocio. Además, es enormemente difícil identificar las situaciones de saneamiento. Esta circunstancia aparece expresada con meridiana claridad en las siguientes palabras: "Yo no sé si esto es un saneamiento. Pregúntamelo cuando haya terminado".

<sup>4</sup> Para una revisión de otras posibles estrategias (de cosecha, de desinversión y de liquidación) susceptibles de ser aplicadas en estas etapas de inestabilidad y crisis pueden consultarse las páginas 234 a 238 de Menguzzato y Renau (1991). "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management".

<sup>5</sup> El trabajo de Johnson, G. y Scholes, K. (1989), "Exploring Corporate Strategy. Text and Cases", nos ofrece en su primer capítulo excelentes observaciones acerca de las características de las decisiones estratégicas.

<sup>6</sup> Conviene recordar que no existe una única forma de planificar. Incluso, más aún, puede existir más de una forma de planificar de una forma eficaz.

<sup>7</sup> Hax y Majluf (1984) nos presentan en "Strategic Management. An Integrative Perspective" una completa visión acerca de la evolución experimentada por el pensamiento estratégico empresarial.

<sup>8</sup> En este punto, no conviene olvidar las diversas dimensiones de la organización: la puramente estructural; la que nos refiere a las relaciones interpersonales y a los flujos de información e intereses; y por último, la que alude al conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización o cultura organizativa.