



Facultad de derecho

El reparto de poder entre propietarios y consejo de administración en decisiones clave de la empresa. El caso del despido del entrenador en los equipos de fútbol.

Autor: José Luis Pérez de Ayala Bonelli
Director: Paloma Bilbao Calapuig

MADRID | Abril 2020

ÍNDICE.

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	4
3. Marco teórico.....	7
3.1 Estructuras de gobierno corporativo de los clubes de fútbol en el mundo....	10
3.2 Algunos ejemplos de buen gobierno corporativo.....	12
3.3 Impacto de los entrenadores a corto y a largo plazo.....	14
3.4 La teoría de la familia.....	17
3.5 La teoría del trust y la teoría de la agencia.....	18
3.6 Relación CEO-máximo directivo.....	21
4. Estudio de campo: la relación propiedad-consejo-directiva en los clubes de fútbol: Valencia Club de Fútbol y Chelsea Fútbol Club.....	23
4.1 El Valencia Club de Fútbol.....	24
4.1.1 La relación propiedad-presidente.....	24
4.1.2 La relación presidente-CEO.....	28
4.2 El Chelsea Fútbol Club.....	34
5. Conclusiones.....	39
6. Bibliografía.....	41

1. RESUMEN.

Este trabajo consiste en una aproximación teórico-práctica de uno de los aspectos más claves del gobierno corporativo como es la relación entre presidente del consejo de administración, propietarios y junta directiva en el ámbito futbolístico, industria poco explorada por los grandes autores. Acudiendo a las teorías formuladas por dichos autores, elaboramos un trabajo que justifica el análisis de conducta de dichas personas, relacionándolo con el despido del entrenador de fútbol.

Estas teorías aprendidas de dichos autores son trasladadas a la práctica mediante el estudio de dos equipos de fútbol, donde los enfrentamientos entre directiva, propietarios y entrenadores están latentes. Dichos equipos son el Valencia Club de Fútbol y el Chelsea Fútbol Club. Tras aplicar las teorías aprendidas a los ejemplos prácticos, llegamos a la conclusión de que la confianza es el elemento clave en el análisis de conducta de todas las personas involucradas en el gobierno de los equipos de fútbol, y que en este tipo de empresas el sistema de gobierno debe empoderar más a la alta dirección, en contra, por ejemplo, de lo que promulga la teoría de la agencia.

Palabras clave: presidente del consejo de administración, fútbol, propietario, entrenador, confianza, toma de decisiones.

Abstract.

The objective is to make an approach both theoretical and practical within one of the most important aspect of the corporate governance: the relationship between the president, the board of directors and the owner of the football clubs, by relaying on both national and international authors and journalists. After studying the diverse theories on this analysis, we bring some examples, using two football teams: Valencia football club and Chelsea football club. After implementing this theories into the practical examples, we conclude that, on one side, the relationship between those three subjects are all about trust; and on the other side, it has to be the corporate governance should empower the senior management in defiance of what the agency theory suggests.

Key words: president, football, trust, owner, decision making.

2. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación académica se centra en explicar uno de los aspectos más importantes del gobierno corporativo: las relaciones entre el propietario o los propietarios de una empresa y sus directivos, incluyendo al CEO; y las relaciones entre los propios directivos y el CEO; incluyendo en este aspecto al presidente del consejo de administración. Todo esto, en un ámbito empresarial que nos rodea en nuestro día a día como es el fútbol. Este análisis se realizará enlazando estas relaciones con la facultad de despedir al entrenador de un equipo de fútbol. Más concretamente, lo que se busca en estas páginas es determinar cuáles son las relaciones entre consejo de administración, directiva y propietarios, y sobre todo, quién es el adecuado para tomar las decisiones estratégicas similares a la destitución de un director general en las grandes empresas, a través del caso concreto del fútbol.

Utilizaremos un método de investigación inductivo, a partir de premisas particulares explicadas por fuentes especialistas en temas de gobierno corporativo, y análisis de directivas, propietarios y presidentes en el mundo del fútbol, llegaremos a una conclusión general acerca de los despidos de entrenadores en este ámbito, y sobre quién debería ser la persona para proceder a estos despidos.

Para estudiar cada caso, acudiremos a las fuentes periodísticas nacionales e internacionales que hicieron eco de estas decisiones. Por otro lado, acudiremos a la literatura académica en el ámbito del gobierno corporativo, que se encargaron de estudiar las distintas relaciones que puede haber entre directivos, propietarios y CEO de una empresa.

A partir de aquí, procederemos a realizar un análisis de contenido, buscando estudiar el contenido de estos documentos para dar respuesta al objetivo de este trabajo, que no es otro que entender las relaciones entre presidente y directivos, con respecto a las decisiones para despedir el entrenador.

Uno de los temas de más análisis en el mundo del gobierno corporativo ha sido la búsqueda de las características de un líder, así como el intento de encontrar un líder con todas esas características.¹ Por otro lado, las grandes mentes del gobierno corporativo han estudiado la conducta de los propietarios, presidentes y directivas de numerosas empresas

¹ MARTÍN, J; *10 características de un líder empresarial*; en Conkistadores, el 26-11-2018; disponible en <https://conkistadores.com/10-caracteristicas-de-un-lider-empresarial/>

tanto de ámbito nacional como internacional para intentar averiguar el comportamiento de estas personas ante las dificultades, las luchas de intereses, y la búsqueda de la persona con las habilidades adecuadas para controlar la empresa.²

Una vez centrado en el ámbito del gobierno corporativo, hay que destacar que una de las industrias menos estudiadas ha sido la futbolística. Es una industria con mucho atractivo por la variedad de clubes que hay, teniendo en cuenta que cada club de cada distinta liga es tratado de una manera distinta, pues tiene un gobierno distinto³. La lucha de egos que existe en un mundo tan competitivo y donde encontrar un sitio es complicado⁴ hacen de esta industria cuanto menos interesante.

Por último, las decisiones estratégicas que una empresa debe tomar para su supervivencia también son objeto de análisis en este trabajo. Estas decisiones son innumerables, pero entre todas ellas cabe la búsqueda de razones para el despido de un alto miembro de la directiva. El mal funcionamiento y la mala gestión por parte de los directivos puede ser objeto de análisis por parte de los propietarios, e incluso del consejo de administración como órgano, no los administradores. La búsqueda de una mejor alternativa a la que una empresa puede tener en relación con la sustitución de un alto directivo es objeto de estudio en este trabajo. Todos estos análisis se llevarán al caso específico de los despidos en el mundo futbolístico, y más concretamente, el despido del entrenador.

En definitiva, el estudio del análisis de conducta de tres tipos de personas distintas como son directivos, presidentes y propietarios, donde cada uno tiene sus intereses personales y toma las decisiones conforme a dichos intereses, hace útil profundizar en cómo es dicha conducta de acuerdo con el despido del director que han contratado para llevar el día a día de la empresa, en este caso equipo, como es el entrenador.

El trabajo se estructurará en dos grandes bloques. Por un lado, un marco teórico donde se procederá a realizar un análisis descriptivo de la industria futbolística. En este mismo

² MARTÍN, J; *10 características de un líder empresarial*; en Conkistadores, el 26-11-2018; disponible en <https://conkistadores.com/10-caracteristicas-de-un-lider-empresarial/>

³ REMO; *¿Por qué Real Madrid y FC Barcelona no son sociedades anónimas deportivas?*; en Blog El Salmón; el 16 de diciembre de 2013; disponible en <https://www.elblogsalmon.com/economia-del-deporte/por-que-real-madrid-y-fc-barcelona-no-son-sociedades-deportivas>

⁴ MARCET, J; *Lo difícil que es llegar a ser futbolista profesional sin sacrificarte, ¡piénsatelo!*; en Mundo Fútbol Base, el 27 de febrero de 2017; disponible en <http://mundofutbolbase.es/art/2331/lo-dificil-que-es-llegar-a-ser-futbolista-profesional-sin-sacrificarte-piensatelo>

marco se estudiarán las distintas teorías del gobierno corporativo en relación con el análisis de conducta de las personas mencionadas.

El segundo gran bloque tratará la aplicación práctica de dicho marco teórico a dos equipos de fútbol, donde las luchas internas y las luchas con el entrenador han sido objeto de discusiones en el mundo del fútbol: por un lado, el Valencia Club de Fútbol, con el entrenador Marcelino García Toral; y por otro lado el Chelsea Fútbol Club, con el entrenador Antonio Conte. Finalmente, extraeremos las principales conclusiones.

3. MARCO TEÓRICO.

En el mundo en el que vivimos existen numerosas empresas. Empresas que influyen en el día a día de todas las personas de distintas maneras. Estas empresas tienen estructuras organizativas distintas, entendiéndose por esto la manera en la que están organizadas. Existen diversas sociedades según su formato social: la sociedad unipersonal, donde el directivo y el socio son la misma persona, que realiza todas las funciones correspondientes a las dos.⁵

Por otro lado, encontramos sociedades pluripersonales, donde existen varios dueños. Estas pueden adoptar distintas formas, como, por ejemplo, la sociedad civil, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima; y un largo etcétera, todas ellas permitidas por los Códigos de Comercio correspondientes de cada país.

Como hemos dicho, existen empresas en todos los ámbitos de nuestra vida: en la alimentación, en la bebida, en cada objeto del hogar (especializados o generales), en coches; y así podríamos desarrollar una línea infinita de empresas que desarrollan productos y servicios cotidianos o más extraños. De entre todas ellas, una de las más llamativas es el fútbol.

El fútbol es el deporte estrella en todos los países europeos, latinos, y algunos países asiáticos. El fútbol es el deporte más visto en el mundo, quedando acreditado año tras año, intentando competir con él la Superbowl (final de fútbol americano) y la final de la liga americana de baloncesto (NBA). De hecho, para hacernos una idea del número de personas a las que mueve el fútbol, cada año ven la final de la UEFA CHAMPIONS LEAGUE, de media, 300 millones de personas.⁶

En 2018, la Fédération Internationale de Football Association, más conocida como FIFA, que es la institución que gobierna las federaciones de fútbol de todo el planeta, emitió un comunicado al finalizar el mundial de dicho año en el que se podía ver cómo 1.116,19

⁵ ARTOLA SENAR, G; *La sociedad unipersonal. Régimen jurídico*; en Revista El Derecho, el 01-07-2012; disponible en <https://elderecho.com/la-sociedad-unipersonal-regimen-juridico>

⁶ COVES J, *NI la Superbowl ni las finales de NBA: la competición más seguida es la Champions*. En Diario Mundo Deportivo, el 01-06-2019; disponible en <https://www.mundodeportivo.com/futbol/20190601/462570019725/champions-competicion-mas-deseada-seguida-actividades-madrid-final-banco-santander-brl.html>

millones de personas había visto al menos un minuto de la final del mundial. Esto demuestra la cantidad de consumidores del espectáculo del fútbol.⁷

El fútbol es visto por millones de personas a lo largo de todos los años, especialmente en las grandes competiciones como son la final del mundial masculino de fútbol o la final de la UEFA Champions League. En este caso, las grandes competiciones generan grandes cantidades de dinero que, sin embargo, no se lo queda la UEFA o FIFA en su caso, sino que parte va a los clubes o selecciones que han conseguido avanzar de ronda en ronda.⁸

Esta cantidad de millones de euros, unidos a los millones de euros de patrocinio o el que las ligas domésticas (Premier League, La Liga, La Bundesliga) da a cada uno de sus clubes, hacen del fútbol un área de inversión y de búsqueda de dinero muy atractiva. De hecho, Deloitte, en su informe anual acerca del fútbol inglés, refleja la cantidad de dinero que se mueve en el mercado futbolístico: 28.400 millones de euros⁹.

Existen numerosos factores que hacen que el fútbol tenga tantos ingresos en millones de euros: la venta de ropa o utensilios de los clubes, el beneficio obtenido de la compraventa de jugadores, el patrocinio, los derechos televisivos, y un largo etcétera.¹⁰ Pero todo esto necesita un capitán general, un presidente o consejero del club que se encargue de tomar las decisiones importantes para que el equipo funcione a la perfección.

Cada equipo de fútbol funciona de una manera distinta, si bien casi todos, por no decir todos, tienen las siguientes figuras dentro del club: presidente, director deportivo y entrenador. Cada uno tiene sus funciones: el presidente se encarga de dirigir el club, de rendir cuentas a los socios, de conseguir beneficios; en definitiva, de tomar las grandes decisiones y disponer el dinero para realizar grandes inversiones.¹¹

Por otro lado, el entrenador se encarga de dirigir a los jugadores. Es el que toma las decisiones sobre el campo, especialmente se encarga de dirigir los entrenamientos, decidir

⁷ Comunicado oficial de la FIFA disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/2018-fifa-world-cup-russia-global-broadcast-and-audience-executive-summary.pdf?cloudid=njqsntrvdvqv8ho1dag5>

⁸ CANIBE, A; *¿Cuánto dinero ganan los equipos en la Champions League?*; en Diario AS; el 17-09-2019; disponible en https://as.com/futbol/2019/09/17/champions/1568714329_664971.html

⁹ BERNARD, M; BOOR, S; WINN, C; WOOD, C; WRAY, I; *Annual review of football finance 2019*; Deloitte, Mayo de 2019.

¹⁰ RODRÍGUEZ VELÍ; A; *¿Sabes cómo generan dinero los equipos de fútbol?*; En Diario PQS; el 24-07-2019; disponible en <https://www.pqs.pe/deporte-agregado/sabes-como-generan-dinero-los-equipos-de-futbol>

¹¹ CRUCES, F; *Organigrama de un club deportivo. ¿Cuáles son los cargos y funciones?*; En Sport Management School, el 26-11-2019; disponible en <https://www.sportsmanagementschool.es/es/blog-sms/actualidad/organigrama-de-un-club-deportivo-cuales-son-los-cargos-y-funciones>

quién va a los partidos convocado y quién los juega, tácticas para ganar el partido, responde a las preguntas en las entrevistas, y un complejo de numerosas funciones dentro del vestuario.

Al realizar todas estas funciones, es consciente de los jugadores que le faltan al club, y las posiciones que hay que cubrir, por lo que también se encarga de transmitir al presidente la necesidad de comprar a un jugador con unas determinadas características. A los clubes se les suele asociar con su entrenador por lo que se podría decir que en el fondo los entrenadores son la cabeza visible de los clubes, y si hacen, o realizan alguna acción fuera de lugar, la gente lo asociará al club.¹²

Por último, la figura del director deportivo consiste en cumplir las peticiones del entrenador con respecto a los jugadores que éste desea. Es decir, cuando un entrenador se da cuenta de que en el sistema de juego falta un tipo de jugador, habla con el presidente y con el director deportivo para fijar las características de dicho jugadores: fuerza, colocación, buen golpeo, etcétera. La función del director deportivo consiste, por tanto, en ir al mercado y buscar el jugador idóneo y al menor precio posible, siendo esto último lo más difícil.¹³

Si bien es cierto que casi todos los grandes clubes de Europa tienen estas figuras, existen grandes equipos que han eliminado la única prescindible: el director deportivo. En la liga inglesa, conocida como Premier League, los grandes clubes como Manchester City¹⁴ o Liverpool¹⁵, tienen director deportivo mientras que en el resto de grandes clubes de Europa sí suelen tener. El caso más sonado fue en el Real Madrid Club de Fútbol cuando, en 2011, el presidente, Florentino Pérez, cesaba al director deportivo, Jorge Valdano, dando plenos poderes al entonces entrenador José Mourinho¹⁶. De esta manera, el Real

¹² ROMERA, L; "Cuando un entrenador se queda es gracias a los futbolistas"; en Diario AS; el 20-02-2019; disponible en https://as.com/futbol/2019/02/20/segunda/1550682475_406380.html

¹³ CUADRADO PINO, J; *Las cinco tareas (de obligado cumplimiento) de un director deportivo*; en Diario El Confidencial; el 18-10-2015; disponible en https://blogs.elconfidencial.com/deportes/tribuna/2015-10-18/director-deportivo-futbol-tareas-obligaciones_1064371/

¹⁴ LLOPS, A; *Txiki Begiristán, nuevo director deportivo del Manchester City*; En Colgados del Fútbol; el 28-10-12; disponible en <https://colgadosporelfutbol.com/txiki-begiristain-nuevo-director-deportivo-del-manchester-city/>

¹⁵ GÓMEZ, A; *El Liverpool tiene en su Monchi la clave del éxito*; en Mundo Deportivo; el 15-12-2019; disponible en <https://www.mundodeportivo.com/futbol/internacional/20191213/472200663779/el-liverpool-tiene-en-su-monchi-la-clave-del-exito.html>

¹⁶ HERAS, R; *Florentino despide a Valdano y da plena "autonomía" a Mourinho*. En Radio Televisión Española, el 25-05-2011. Disponible en <https://www.rtve.es/deportes/20110525/florentino-despide-valdano-da-plena-autonomia-mourinho/434698.shtml>

Madrid se convertía en el primer club español donde el entrenador tenía plenos poderes para elegir los jugadores.

3.1 Estructuras de gobierno corporativo de los clubes de fútbol en el mundo. ¹⁷

Por otro lado, hemos estimado conveniente analizar la estructura de los clubes de fútbol dependiendo de su país. Los clubes de fútbol ingleses, españoles, alemanes e italianos se organizan de una manera distinta unos de los otros por lo que es importante tener en cuenta esto al analizar las distintas relaciones entre las tres figuras más importantes del club, explicadas anteriormente.

Empezamos con la liga española, mundialmente conocida como La Liga, que cuenta en la actualidad con 20 clubes de fútbol, 16 de ellos Sociedades Anónimas Deportivas. Los otros 4, que son Athletic Club de Bilbao, Fútbol Club Barcelona, Club Atlético Osasuna y Real Madrid Club de Fútbol, son clubes deportivos, y son las únicas 4 excepciones que existen en nuestro fútbol actual. Se les permitió continuar como clubes deportivos y no tener que transformar su régimen por la gran situación financiera y patrimonial que atravesaban en el momento que se aprobó la nueva Ley de Deportes.

Todos los clubes estaban organizados en un modelo de socios, donde pagando una cuota mensual, entras a formar parte de la sociedad, con los derechos correspondientes. Sin embargo, con los cambios legislativos mencionados anteriormente, solamente los 4 clubes ya explicados mantuvieron dicha forma de organización, mientras el resto se convirtieron en Sociedades Anónimas Deportivas, llegando a trasladarlo al nombre, como, por ejemplo, Sevilla Fútbol Club SAD.

La gran ventaja que proporciona el modelo de socios es que en ningún caso una persona extranjera se puede hacer con la propiedad del club, aunque si puedan entrar extranjeros, pero solo obteniendo una cuota como socio. Por tanto, esto hace que los inversores extranjeros apunten a otros equipos, como es el caso del Valencia Club de Fútbol¹⁸, cuyo propietario es Peter Lim, de Singapur; o el Málaga Club de Fútbol, cuyo presidente es el qatari Abdullah Al Thani. La gran parte de los aficionados de estos clubes han criticado

¹⁷ El contenido de este epígrafe se basa en la siguiente fuente: RADIC,M; *Corporate governance and ownership structure of european football clubs*; en Proceedings of the 2º international OFEL conference on governance, management and entrepreneurship; el 4 de abril de 2014.

¹⁸ Este equipo será uno de los analizados posteriormente, por su constante lucha con el resto de la directiva

la gestión de sus presidentes por falta de interés, llegando a extremos como es el caso del Málaga Club de Fútbol, que ha sido intervenido judicialmente¹⁹.

Sin embargo, esto que tan mal visto está en España, está comúnmente aceptado en Inglaterra, donde la gran mayoría de los clubes tienen como propietarios a inversores extranjeros. Claros ejemplos de esto son el Chelsea Fútbol Club, cuyo propietario es el ruso-israelí Roman Abramovich; el Manchester United, cuyos propietarios son los hermanos Glazer, de nacionalidad estadounidense; o el Manchester City, cuyo propietario es el jeque de Emiratos Árabes Unidos, Khaldoon Al Mubarak.

Existen numerosas razones para que los clubes ingleses estén poseídos por propietarios extranjeros, pero la principal es el dinero, ya que la Premier League es una liga principal y se necesita de mucho dinero para poder competir en ella y poder tener a los mejores jugadores. La mayor desventaja de estos clubes, aunque se tratará más adelante en uno de los casos específicos, es la nula relación que hay entre propietario y directiva del club, teniendo en cuenta que la gran mayoría de las veces, el propietario lo único que quiere es que el equipo gane y él gane dinero, por lo que son “de mano fácil” a la hora de despedir a los entrenadores cuando los resultados bajan.

En tercer lugar, tenemos a los equipos italianos. En este caso, el modelo es completamente distinto, donde los clubes están poseídos por familias, transmitiéndose la propiedad de los mismos de generación en generación. Este es el caso de dos de los equipos más laureados de la historia, Inter de Milán y el propio A.C Milán, cuyos propietarios son las familias Moratti y Berlusconi, respectivamente. Otro caso de esta propiedad familiar sería de la Juventus de Turín, aunque es un caso extraño al ser uno de los pocos equipos que cotizan en bolsa, si bien el mayor accionista es Umberto Agnelli, hijo del antiguo dueño y presidente, Andrea Agnelli²⁰.

La principal ventaja de este modelo, que también es al principal desventaja, consiste en que todo queda en familia. Salvo el caso de la Juventus de Turín, que como hemos dicho sus acciones cotizan en bolsa, para el resto de los clubes, se traduce en una especie de

¹⁹ GUTIÉRREZ, MA; “*Intenso día del administrador y su equipo en La Rosaleda*”; en Málaga Hoy, el día 20/02/2020; disponible en https://www.malahoy.es/malaga_cf/Actividad-incesante-Rosaleda-Intervencion-administrador_0_1439556504.html

²⁰ AGURTO, A; *Los Agnelli, la poderosa familia detrás de los éxitos de la Juventus*; En Diario Gestión, el 23-04-2019; disponible en <https://gestion.pe/tendencias/agnelli-poderosa-familia-detras-exitos-club-juventus-264835-noticia/>

trofeo que tienen, que puede traducirse en despreocupación o demasiada ambición, trasladando cierta inestabilidad a los banquillos.

Por último, en la Bundesliga alemana, el modelo que siguen es dirigido a los aficionados. Antiguamente, los clubes pertenecían a los socios, que eran los propios aficionados, y elegían a los miembros de la directiva, que entre ellos elegían al presidente. Sin embargo, debido a los malos resultados económicos que obtenían, la ley alemana obligó a los equipos a convertirse o en Sociedades Privadas o en Sociedades Limitadas que cotizasen en bolsa. Sin embargo, ante el escepticismo generado por esta regla, ya que los aficionados iban a perder todo poder, se creó la regla 50+1, que significaba que el 51% del derecho de votación seguiría en manos de los aficionados, pudiendo obtener el resto inversores extranjeros.

La mayor crítica que se le hace a este modelo es que algún inversor extranjero puede tener el 96% de la propiedad del club, pero solo tendría como derechos de voto el 49%, lo cual contraviene la regla alemana. Este caso es ilustrado por el Hoffenheim, cuyo propietario, Dietmar Hopp, tiene el 96% del club, pero solo el derecho de voto del 49%²¹. De hecho, en los últimos partidos, este modelo ha llegado a ser muy criticado por los propios aficionados, llegándole a insultar. De ahí que sea conocido como el presidente más odiado de la Bundesliga²².

3.2 Algunos ejemplos de buen gobierno corporativo.

Como podemos observar, es muy común que la directiva y el propietario no lo formen las mismas personas. Sí que es cierto que es común que sea el presidente el propietario, pues ya que es el propietario, al menos quiere tener influencia en el mismo. Sin embargo, muchas veces esto es perjudicial para el equipo, pues una persona de otra cultura, que generalmente no sabe mucho de fútbol, lo único que busca es su propio bien, aunque vaya en contra del equipo. Algunos de esos casos serán analizados posteriormente.

Si bien la gran mayoría de los casos acaban siendo negativos, sí nos gustaría resaltar que en nuestro fútbol español existe un caso positivo: el nuevo dueño de la Unión Deportiva

²¹ RINCÓN, J; *¿Quién es Dietmar Hopp, el dueño del Hoffenheim al que 'odia' la Bundesliga?*; en Diario Marca, el 01-03-2020, disponible en

<https://www.marca.com/futbol/bundesliga/2020/03/01/5e5bf593e2704e9c3b8b457c.html>

²² SALERNO H; *“¿Quién es y por qué insultan al dueño del Hoffenheim?”* En Diario Olé, el 29-02-2020; disponible en https://www.ole.com.ar/futbol-internacional/dietmar-hopp-hoffenheim-bayern-munich_0_GO6gb-Ww.html

Almería, Turki Al-Sheikh. El nuevo dueño, de origen saudí, ha querido aprender cómo funciona el mundo del fútbol, rodeándose de expertos futbolísticos para que le asesoren²³. De hecho, continuando con la gran labor que está haciendo el nuevo propietario, para despertar de nuevo el sentimiento de arraigo de la afición almeriense para con su equipo, ha decidido sortear un coche en el descanso de cada partido²⁴, provocando que el estadio de los Juegos Mediterráneos (que es el estadio del Almería) se llene cada partido.

Una vez hemos explicado la composición de los clubes, cómo es su funcionamiento societario, y las ventajas y desventajas de cada modelo, tanto en nuestro país como en los restantes, es importante analizar la figura del entrenador, segunda base de este trabajo.

El entrenador de fútbol es el guía fundamental de cualquier equipo. Los equipos de fútbol funcionan más o menos de la misma manera: el entrenador, al iniciar una temporada, hace un análisis de los jugadores que tiene, los que le hacen falta y los que sabe que no va a utilizar. A partir de dicho análisis, habla con el director deportivo, en el caso de que lo haya, o con el presidente del club, y juntos eligen a los jugadores que a utilizar, con plan B, C y D en algunos casos.²⁵

Una vez realizado este análisis, comienza la temporada. El entrenador dirige los entrenamientos, las sesiones tácticas, es quién decide quién juega y quién se va a ver el partido a la grada. Por tanto, como es quién toma las decisiones día a día, es la persona a la que se le exigen más resultados. Es decir, si el equipo no gana, se le exigirá a él mejores resultados; si el equipo gana, pero no juega bien, lo mismo; y así un largo etcétera. Por tanto, la figura del entrenador es clave dentro de cualquier equipo, además de que si las cosas van mal, es la cabeza de turco.²⁶

La duración del entrenador de un equipo de fútbol depende de numerosos factores. De entre todos ellos, podemos destacar la consecución de objetivos y la implementación de

²³ SÁNCHEZ G; *“Así aprende de fútbol el jeque del Almería: paga a entrenadores para que le expliquen sus ideas “in situ”*”. En Diario Marca, el 10-09-2019; disponible en <https://www.marca.com/futbol/almeria/2019/09/10/5d778baa46163f0cac8b4583.html>

²⁴ VIÑUELA S; *“El presidente del Almería regala Audi entre los asistentes a cada partido”*. En Diario Autobild, el 02-10-2019, disponible en <https://www.autobild.es/noticias/presidente-almeria-regala-audi-asistentes-cada-partido-502723>

²⁵ LUQUE, F; *Funciones y responsabilidades de un entrenador de fútbol*; en Fútbol en Positivo, el 16-05-2016; disponible en <https://futbolenpositivo.com/funciones-y-responsabilidades-de-un-entrenador-de-futbol/>

²⁶ LUQUE, F; *Funciones y responsabilidades de un entrenador de fútbol*; en Fútbol en Positivo, el 16-05-2016; disponible en <https://futbolenpositivo.com/funciones-y-responsabilidades-de-un-entrenador-de-futbol/>

una estrategia que consiga llevar al equipo al cumplimiento de esos objetivos. Por ello, en ocasiones es difícil entender la dureza de la junta directiva a la hora de analizar estas posibles destituciones. Además, no siempre el cambio de entrenador a mitad de temporada conlleva un cambio de actitud y una nueva estrategia. Es por ello que creemos conveniente analizar el impacto de estos cambios en el mundo futbolístico.

3.3 Impacto de los entrenadores a corto y a largo plazo. ²⁷

Los cambios de entrenador en los equipos de fútbol es algo muy usual, y el cambio a mitad de temporada, relacionándolo con lo que he explicado de que se les ve como cabeza de turco, generalmente no tiene el impacto que debería.

El presidente y los ejecutivos, cuando se ven en la situación desesperada de realizar cambios, aunque se hayan originado por su mala gestión del club, utilizan al entrenador como cabeza de turco. La gran mayoría de veces, los despidos de entrenadores se deben a que la Junta Directiva no ha hecho bien su trabajo de planificación, el entrenador no ha podido contar con los jugadores que él quería, y como el equipo no va bien, se despide al entrenador.

El estudio que realizan Hughes et Al.²⁸ consiste en analizar si dicho cambio de entrenador influye o no en la dinámica del equipo, y cuándo un entrenador empieza a dar sus resultados. Tienen en cuenta lo que ellos llaman como “corto plazo”, que es el equivalente a menos de 10 partidos; y “largo plazo”, siendo este el equivalente a más de 30 partidos. El ejemplo que ilustran es el del entrenador Gus Hiddink cuando se encargó de entrenar al equipo nacional de Corea del Sur, donde en el corto plazo se vio que su estrategia no daba resultados, y llegó a ser duramente criticado por prensa y aficionados. Sin embargo, los dirigentes surcoreanos aguantaron con Hiddink, y al final consiguió resultados inmejorables, rompiendo todos los registros que dicha selección había alcanzado hasta este momento.

Los autores concluyen que hace falta un mínimo de 3 meses para entrenar, mejorar y alinear todo el capital humano que forma un equipo de fútbol. Es decir, que aquellos cambios de última hora, o tener hasta tres entrenadores en un año, son perjudiciales para

²⁷ El contenido de este epígrafe se basa en la siguiente publicación: Hughes et al; *Short term versus long term impact of managers: evidence from the football industry*; En British Journal of Management; vol 21, 2010, págs. 571-589.

²⁸ HUGHES ET AL.; *Short-term versus long-term impact of managers: evidence from the football industry*; En British Journal of Management; Vol 21; 2010; Págs. 571-589.

todos. El caso más paradigmático es el del Real Madrid Club de Fútbol, que contó con Julen Lopetegui desde finales de agosto hasta el 29 de octubre cuando fue despedido²⁹; le relevó Santiago Solari, que duró exactamente 133 días en el cargo³⁰, y fue sustituido por Zinedine Zidane³¹. Está claro que turbulencias a lo largo de una temporada hay siempre, y dependerá de la paciencia del presidente aguantar, como el caso de Hiddink, o no aguantar, como el caso de los entrenadores del Real Madrid Club de Fútbol. A estos efectos, ayuda siempre el palmarés del entrenador correspondiente, pues cuanto mayor sea este, más paciencia tendrán con él.

El artículo continúa explicando que, cuando se hace el cambio de entrenador, se suele realizar para estimular al equipo ante el cambio de entrenador, ya que las esperanzas puestas en el nuevo van guiadas a que cambia la estrategia, la forma de jugar, entrenar, ver el fútbol, etc. Sin embargo, explica que los entrenadores son los culpados en el caso del mal rendimiento, pero que no existe ninguna evidencia que las decisiones tomadas por el entrenador hayan sido la causa del bajo rendimiento del equipo. De hecho, consiguen demostrar que en las organizaciones deportivas en general, y más las futbolísticas, los tres meses después del cambio de entrenador siguen siendo igual de malos en términos de resultados.

Otra de las conclusiones a las que llegan estos autores es que el cambio de entrenador, en el corto tiempo, suele conllevar fracaso. Es decir, cada vez que cambias de entrenador, los primeros partidos, suelen ser malos, con los jugadores un poco perdidos y sin poder plasmar la visión que quiere el entrenador en el terreno de juego. Y por tanto, si en el cambio de entrenador se confía en ellos, y se les mantiene durante al menos un año, se podrá ver los buenos resultados.

Por tanto, en sus conclusiones, estos autores explican por un lado, que el hecho de que se cambie a un entrenador no garantiza resultados inmediatos, sino que de hecho puede originar que no se salga de la mala dinámica que llevaba el grupo; y en segundo lugar,

²⁹ CEREDO, H; *“Julen Lopetegui destituido como entrenador del Real Madrid, Solari le sustituye”*; en Diario Marca, el 29-10-2018; disponible en <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2018/10/29/5bcca705ca474117218b45d1.html>

³⁰ CEREDO, H; *“Solari, destituido: deja marrones... y tres joyas”*; en Diario Marca, el 11-03-2019; disponible en <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2019/03/11/5c816d3ee5fdea91038b463e.html>

³¹ PRADO, A; *Zidane: “vuelvo porque el presidente me llamó y no podía decir que no”*; en Diario El País, el 12-03-2019; disponible en https://elpais.com/deportes/2019/03/11/actualidad/1552313358_046329.html

que si se confía en los entrenadores, aunque sean los nuevos, lo harán bien en el largo tiempo, siempre y cuando se tengan en cuenta que existirán turbulencias, pues al final es una relación larga y que puede conllevar problemas entre las personas dirigentes.

Por último, explican una teoría conocida como la teoría del círculo vicioso. Esta teoría resume exactamente qué ocurre cuando el presidente del un equipo de fútbol es muy poco paciente con sus entrenadores, como el caso explicado antes del Real Madrid Club de Fútbol. La teoría es simple: basándose en lo explicado anteriormente, si un presidente despide a un entrenador, viene uno nuevo, pero en el corto plazo no es capaz de resolver todos los problemas, y, de hecho, no consigue mejorar los resultados del entrenador anterior. Esto hace que se le despida, y, por tanto, vuelva uno nuevo, y ocurre lo mismo; así continuamente.

Nos encontramos, por tanto, ante un círculo vicioso donde los entrenadores van y vienen según le place al presidente. No les deja resolver los problemas que existen, puesto que es muy impaciente, y si no mejoran rápidamente, les vuelven a echar. Por tanto, se carga todo lo explicado por estos autores, que demuestran con datos y funciones, que mantener a los entrenadores es productivo, porque en un largo período, se ve como son capaces de encontrar las flaquezas de los equipos, y encontrar soluciones. Sobre todo, llamativos son los casos donde echan a los entrenadores sin que les hayan dejado planificar la temporada, es decir, aquellos casos donde el entrenador entra cuando la temporada ya está empezada, y se va cuando no ha acabado (como el caso de Santiago Solari explicado anteriormente); puesto que no les han dejado realizar una de sus funciones básicas, que es el diseño de la plantilla, buscando los jugadores que a ellos les gustan.

Por tanto, para concluir esta sección, es evidente que las funciones de entrenador son claves dentro de un equipo, entre cuando entre en el mismo. La paciencia del presidente, o de la junta directiva en su caso, también es fundamental, así como el palmarés o el carácter del entrenador que entra.

Sin embargo, no son los únicos factores para tener en cuenta, pues la composición de la junta directiva y la contraposición de intereses entre algunos de sus miembros, o incluso el presidente del consejo de administración; y el entrenador también son importantes. Es por ello por lo que los dos próximos apartados están dedicados a analizar estas dos situaciones: por un lado, la conformación de la junta directiva y del consejo de

administración; y por otro lado, la lucha de intereses que puede haber entre los directivos y propietarios; así como la relación entre los máximos directivos y el CEO.

3.4 Teoría de la familia³²:

En este apartado procedemos a explicar la teoría de la familia, consistente en entender cómo actúan las familias que tienen el control de una empresa con respecto al presidente o máximo dirigente de la misma. Es decir, actualmente existen numerosas empresas donde al menos el 51% de los accionistas son familia, entendiendo como familia parientes hasta 4º grado por consanguinidad o afinidad. Esta teoría es importante porque numerosos equipos de fútbol, sobre todo en Italia, están poseídos por familiares, lo cual también hace que sea necesario la explicación de esta teoría.³³

La teoría se divide en dos: por un lado, la facilidad o dificultad de controlar a una empresa familiar cuando al menos el 51% de la misma son accionistas parientes entre ellos. La segunda, cuál es el nivel de actuación de la empresa cuando se trata de despedir al CEO o máximo dirigente y este es un miembro de la familia; o si por el contrario es un extraño que nada tiene que ver con la misma; incluyendo en este apartado la confianza en la búsqueda de un nuevo CEO.

Los beneficios son múltiples, pues si es una familia la que controla la empresa, los conflictos de interés que podrían originarse entre el CEO, si este fuese un extraño, y los familiares, desaparecen. Así mismo, los intereses se alinean en la búsqueda de un beneficio a largo plazo, en vez de buscar soluciones o intereses cortoplacistas.

Uno de los mayores problemas que pueden tener este tipo de empresas es que la persona que se encuentra al frente de la misma puede no estar capacitado para llevar a cabo este tipo de dirección. Ocurre en las empresas familiares que quién está al frente lo está por nombre, por ser familiar o amigo de uno de los miembros, y no por sus habilidades para dirigir y liderar una empresa. Este problema se hace latente no tanto en las empresas

³² Me basaré en: RIZZOTE, D; FRISENNA, C; MAZZONE, R; *The impact of family owners' monitoring on CEO turnovers decisions and the role of trust*; Springer Science + Business, Vol 21, 2017; págs. 599-621. Así como en: BOHREN, O; STACESCU, B; ALMLI, L; SONDERGAARD, K; *When does the family govern the family firm?*; Journal of financial and quantitative analysis, Vol 54, nº 5; 2019; págs. 2085-2117.

³³ HIDALGO, C; *¿Quién es quién en la Calcio? Los dueños de Italia*; en Revista Goal; el 12-05-2013; disponible en <https://www.goal.com/es/news/4194/editoriales/2013/12/05/4457530/qui%C3%A9n-es-qui%C3%A9n-en-el-calcio-los-due%C3%B1os-de-italia>

pequeñas, o controladas en su totalidad por la familia, sino en empresas de gran tamaño, donde la familia tiene el control por poseer el mayor número de acciones.

En la última década, uno de los mayores objetivos de las empresas ha sido buscar un CEO acorde a sus expectativas, despidiendo al anterior debido a su bajo rendimiento y malos resultados.³⁴ Sin embargo, esta solución es mucho más complicada en las empresas familiares. Por un lado, hay un cierto componente de confianza (que será explicado ampliamente en la siguiente teoría); mientras que por otro lado, la búsqueda de la no defraudación a otra persona, de que se trate de una persona unida a la familia prima más que el hecho de que tenga las habilidades correspondientes y necesarias para dirigir una empresa, es decir, habilidades necesarias para ser un CEO completo.

En el caso futbolístico, es cierto que no muchos clubes están íntegramente formados por familias, pero si clubes verdaderamente importantes, como la Juventus de Turín, el A.C Milán, entre otros.³⁵ De ahí que la teoría explicada en este epígrafe la podamos aplicar a los casos que se encuentran en la vida real.

3.5 La teoría del trust y la teoría de la agencia.

La teoría de la agencia es definida por los grandes autores de dos maneras: por un lado, como el contrato por el que una o varias personas, denominadas el principal, contratan a una tercera persona, denominada el agente, para actuar en nombre y por cuenta de los principales. El problema surgirá cuando dicho agente actúe en sus propios intereses, en lugar de los de las personas que le contrataron, y se produzcan una serie de costes y conflictos de interés.³⁶

Por otro lado, aunque siguiendo la misma línea, pero en términos empresariales, los autores definen la teoría de la agencia como la delegación de poder y control de los propietarios de una empresa a los dirigentes de la misma, pudiéndose originar una serie de costes y problemas cuando estos últimos actúan en sus propios intereses en vez de buscar los intereses conjuntos con los propietarios.³⁷

³⁴RIZZOTE, D; FRISENNA, C; MAZZONE, R; *The impact of family owners' monitoring on CEO turnovers decisions and the role of trust*; Springer Science + Business, Vol 21, 2017; pág. 600-601.

³⁵ HIDALGO, C; *¿Quién es quién en la Calcio? Los dueños de Italia*; en Revista Goal; el 12-05-2013; disponible en <https://www.goal.com/es/news/4194/editoriales/2013/12/05/4457530/qui%C3%A9n-es-qui%C3%A9n-en-el-calcio-los-due%C3%B1os-de-italia>

³⁶ LIMA DA COSTA, Y; SILVA MARTINS, O; CEO duality and corporate performance: evidence in the brazilian capital market; Revista UFSM. Santa María; Vol. 12; 2017; pág. 405.

³⁷ NILI, Y; Successor CEOs; Boston University law review; Vol. 99; 2019; pág. 794.

La teoría del *stewardship* matiza la anterior. Esta teoría explica que es más conveniente dotar de todo poder a una sola persona, que pueda ejercer el control y dicho poder de la empresa, cedido por los propietarios; puesto que esta persona buscará alinear sus intereses personales con los de los propietarios, en vez de buscar su propio interés.³⁸

Ambas teorías son perfectamente válidas, y existen en la actualidad en las empresas que operan en los mercados. Bien es cierto que generalmente el poder de una empresa no se encuentra en manos de una sola persona, sino que existe lo que denominamos Consejo de Administración que, conjuntamente, se encarga de llevar a cabo la toma de decisiones con respecto a la estrategia general, la aprobación de la misma, asesoramiento y cumplimiento de aquellas funciones que los directivos esperan de ellos; todo buscando lo mejor para la empresa.

Aunque en cada lugar del mundo la elección del Consejo de Administración es distinta, lo que conlleva en todos los casos es un ejercicio de confianza ejercida por todos los propietarios, que depositan en dichos miembros. Esta confianza es la clave para entender la mayor parte de las organizaciones, pues la paciencia en unos u otros directivos cambiará según la confianza que los propietarios tengan con ellos.³⁹

Dentro de esta discusión, sobre la confianza y la elección de consejeros o directivos, entra la confianza y lealtad de los propietarios. En este sentido, creemos conveniente aclarar que al final son los propietarios quienes eligen a los directivos. Hay que tener en cuenta la disyuntiva que se les puede presentar a estos, muy parecida a la explicada anteriormente en la teoría de la familia.

Por un lado, pueden elegir a una persona de dentro de la empresa, es decir, a una persona que conocen, que confían, pero que puede no tener todas las habilidades necesarias para poder gestionar el poder y control que le dotan estos propietarios. Por otro lado, pueden elegir a una persona de fuera, un directivo de reconocido prestigio, que pueda tener grandes habilidades, pero que no tenga conocimiento de ellos.⁴⁰

³⁸ LIMA DA COSTA, Y; SILVA MARTINS, O; CEO duality and corporate performance: evidence in the brazilian capital market; Revista UFSM. Santa María; Vol. 12; pág. 407.

³⁹ ZHANG, P; *Power and trust in board-CEO relationships*; en Springer Science + Business Media, 2011; págs. 745-765.

⁴⁰ RIZZOTE, D; FRISENNA, C; MAZZONE, R; *The impact of family owners' monitoring on CEO turnovers decisions and the role of trust*; Springer Science + Business, Vol 21, 2017; pág 601.

En estos casos, es muy importante tener en cuenta la cultura y la sociedad en la que se desarrolla la empresa o, en su caso, de los propietarios. El nivel de confianza que pueden tener propietarios de distinta nacionalidad hacia gente de fuera de la empresa, o bien hacia gente de la misma empresa, varía según las culturas. Es decir, en culturas donde es corriente que el nivel de confianza en un extraño sea elevado, habrá menos problemas para elegir un CEO o miembro de consejo de administración de fuera de la empresa. Por el contrario, si en cambio el nivel de confianza en gente de fuera es muy bajo, la posibilidad de elegir directivo o consejero a una persona de fuera de la empresa es baja.⁴¹

En este caso, debemos tener en cuenta la existencia de los costes de la agencia. Los costes de la agencia son aquellos costes que se originan por la falta de información y comunicación entre los dirigentes de una empresa y los propietarios de la misma; máxime cuando los primeros buscan anteponer sus intereses a los de los propietarios.⁴²

Como se puede observar, ambas teorías, y sobre todo la de la agencia, están basadas en la confianza que los propietarios tienen con los directivos, a los que consideran los responsables de llevar el día a día de la empresa. Los propietarios quieren que se cumplan los objetivos asignados, que suelen coincidir con la recuperación de lo invertido en la empresa. De esta manera, buscarán que los directivos alineen sus intereses con los suyos para esta búsqueda de recuperación de la inversión.

Esto puede provocar que la posición del directivo sea incómoda para él, puesto que puede ocurrir que la búsqueda de los intereses de los propietarios no sea lo más conveniente para la empresa. Aquí van a nacer los costes de la agencia donde los directivos, en búsqueda de sus intereses personales para llevar a cabo un buen trabajo e intentar llevar a la empresa a conseguir beneficios, no tengan en cuenta los intereses de los propietarios. En conclusión, estos costes se originan por la mayor o menor confianza que, por un lado tienen los directivos para con los intereses de los propietarios; y por otro lado los propietarios para con la elección de los directivos.⁴³

⁴¹ RIZZOTE, D; FRIENNA, C; MAZZONE, R; *The impact of family owners' monitoring on CEO turnovers decisions and the role of trust*; Springer Science + Business, Vol 21, 2017; pág 601.

⁴² LIMA DA COSTA, Y; SILVA MARTINS, O; CEO duality and corporate performance: evidence in the brazilian capital market; Revista UFSM. Santa María; Vol. 12; pág. 407

⁴³ ZHANG, P; *Power and trust in board-CEO relationships*; en Springer Science + Business Media, 2011; págs. 745-765.

3.6 Relación CEO- Máximo directivo. ⁴⁴

Los cambios en la dirección son decisiones que se llevan a cabo que pueden perjudicar o beneficiar a la empresa. En el caso del mundo del fútbol, donde cada equipo es una empresa distinta, existen una serie de características comunes. Entre estas características, resalta la existencia del entrenador, que se considera un directivo distinto a la junta de dirección, y al CEO, pero que suele ser la cabeza visible del equipo. Los equipos de fútbol suelen estar formados por una junta de dirección, donde el presidente es un hombre de confianza del propietario o propietarios; que juntos deciden al entrenador de fútbol, y juntos lo despiden.

Con respecto a esto último, existen tres teorías relativas al mundo del fútbol que explican la relación entre el entrenador, que es el máximo directivo del equipo, y el CEO o junta directiva.

La primera de ellas es la teoría del chivo expiatorio. Según esta teoría, los entrenadores de fútbol son despedidos por el bajo rendimiento de la junta directiva y el CEO. Esto quiere decir que el mal trabajo de la junta directiva, y la presión que existe sobre ellos para que el equipo cumpla con los objetivos, hace que si estos no se cumplen, pero no por culpa del entrenador si no por su bajo rendimiento, sea el despido del entrenador la solución más plausible.

La segunda teoría es la denominada del círculo vicioso. Esta teoría sugiere que el remplazo del entrenador perjudica al rendimiento del equipo porque tras romper con los procesos bien establecidos, trae inestabilidad y desencuentros. El despido del entrenador provoca que el equipo, o la empresa en su caso, vea deteriorado su rendimiento en el corto y medio plazo.

La última teoría consiste en la teoría de la permanencia y ciclo de vida. Esta teoría sugiere que un nuevo entrenador llevará a cabo nuevos procesos, nuevas maneras de dirigir, un nuevo equipo, lo que llevará al mismo a tener un gran rendimiento en el largo plazo. Esta teoría intenta demostrar que el rendimiento de un entrenador en un equipo de fútbol tiene forma de U, teniendo en cuenta que la visión del entrenador es a largo plazo. Esto significa que el rendimiento comenzará siendo malo, pero por la visión largo-placista que tienen todos los entrenadores, para luego tener un gran éxito, y finalizar con un bajo rendimiento

⁴⁴ HUGHES et al; Short term versus long term impact of managers: evidence from the football industry; En British Journal of Management; vol 21, 2010, págs. 571-589.

(pero ya al final de la vida útil del mensaje del entrenador, que suele ser entre 8 y 10 años después). El problema de esta teoría surge cuando los directivos, y sobre todo el CEO, no ven resultados a corto plazo, aun cuando la visión del entrenador sea a largo plazo; y si no tienen paciencia, puede acabar con el despido del entrenador.

4. ESTUDIO DE CAMPO: LA RELACIÓN PROPIEDAD-CONSEJO-DIRECTIVOS EN LOS CLUBES DE FÚTBOL: VALENCIA CLUB DE FÚTBOL Y CHELSEA FÚTBOL CLUB

Tras haber establecido un marco teórico, consideremos necesario estudiar los casos concretos a los que aplicar las teorías formuladas anteriormente. Para ello, nos valdremos de dos equipos reconocidos mundialmente como son el Valencia Club de Fútbol y el Chelsea Fútbol Club. Analizaremos las conductas y realizaremos un análisis de las relaciones entre los miembros del consejo de administración, los propietarios y los entrenadores.

En el mundo futbolístico actual existen numerosas ligas de fútbol profesional. Todos los países del mundo cuentan con una, con mayor o menor renombre. En el caso del fútbol europeo, existen cinco grandes ligas: la liga española, la liga inglesa, la liga francesa, la liga alemana y la liga italiana.⁴⁵

De entre todas estas ligas, nuestra decisión ha sido tomar dos equipos: uno de ellos, donde la directiva y el propietario estuviesen enfrentados, y eso le hubiese costado el puesto al entrenador; y otro donde la directiva y el propietario tuviesen los intereses alineados, y juntos despidiesen al entrenador.

De todos estos equipos, hay dos donde estas diferencias fueron claras, y donde las formas y la manera de tratar las situaciones que tuvieron llegaron a ser verdaderamente mediáticos. Por un lado, la gestión del propietario Peter Lim al frente del Valencia Club de Fútbol, con la pelea con Marcelino García Toral (el entrenador del Valencia Club de fútbol en ese momento). Por otro lado, el caso de Roman Abramovich, el propietario del Chelsea Club de Fútbol, en su disputa con el entonces entrenador italiano, Antonio Conte.

Para estudiar cada caso, acudiremos a las fuentes periodísticas nacionales e internacionales que hicieron eco de estas decisiones. A partir de aquí, se procederá a realizar un análisis de contenido, buscando estudiar el contenido de estos documentos para dar respuesta al objetivo de este trabajo, que no es otro que entender las relaciones entre presidente y directivos, con respecto a las decisiones para despedir el entrenador.

⁴⁵ EFE; *Las cinco grandes ligas europeas, cada vez más poderosas económicamente*"; en Diario Mundo Deportivo, el 17-01-2020; disponible en <https://www.mundodeportivo.com/futbol/internacional/20200117/472930369346/las-cinco-grandes-ligas-europeas-cada-vez-mas-poderosas-economicamente.html>

La literatura periodística nacional e internacional es muy variada. Cualquier persona en un blog puede subir, opinar y analizar los aspectos que considere más relevante en un día. Uno de los temas sobre los que más análisis se puede conseguir es sobre el fútbol, deporte que es analizado internacionalmente con más o menos acierto. En España, las fuentes internacionales tienen un reconocido prestigio, pues no se considera que puedan ser parciales hacia un equipo o entrenador. Todo lo contrario que las españolas, donde dependiendo del lugar de sede del periódico se es parcial hacia el equipo dominante en dicha ciudad.

Es por ello, que acudir a fuentes internacionales siempre resulta más atractivo. Sin embargo, al ser el equipo de mayor análisis español, hemos tomado la decisión de acudir a numerosas fuentes nacionales, para analizar el contenido de las mismas. Para ello, estas fuentes se han dividido en dos: aquellas que solamente daban hechos, donde no había lugar para la opinión; y aquellas donde además de hechos, había opinión. En estas últimas, se ha tratado de utilizar una variedad de fuentes tanto nacionales como internacionales sobre ese tema para poder realizar un análisis fuera de toda parcialidad y centrándonos en los aspectos objetivos.

4.1. El Valencia Club de Fútbol.

El primer equipo que vamos a analizar es el Valencia Club de Fútbol, equipo perteneciente a la primera división de la liga española. La estructura organizativa del Valencia Club de Fútbol es la de un consejo de administración, compuesto por 10 miembros, cuyo presidente es el empresario singapurense Anil Murthy. Por otro lado, la estructura de la propiedad es la siguiente: Peter Lim es el máximo accionista y máximo responsable, tomando las decisiones importantes tanto en materia económica como deportiva. A su lado tiene a Jorge Mendes, el encargado de llevar a cabo los fichajes del club. El presidente del consejo de administración, que se trata de Anil Murthy; Albert Celades, que es el actual entrenador del equipo (aunque en este apartado nos referiremos al anterior entrenador, Marcelino García Toral). Alesanco, que es el encargado de dirigir la cantera del Valencia Club de Fútbol, y Peter Draper, que es el encargado de llevar a cabo las operaciones de marketing, especialmente en el continente asiático.⁴⁶

4.1.1. La relación propiedad-presidente.

⁴⁶ GÓMEZ, H; *Así es el organigrama del Valencia*; En Plaza Deportiva, el 02-09-2015; disponible en <http://epoca1.plazadeportiva.com/ver/38696/asi-es-el-organigrama-del-valencia.html>

El 17 de mayo de 2014, Peter Lim, uno de los empresarios más ricos de Singapur, compró el equipo por una cifra cercana a los 100 millones de euros⁴⁷. En 2017 nombra a su querido amigo Anil Murthy como presidente del club⁴⁸.

Por otro lado, está la directiva y entrenador que formaron juntos los amigos Mateu Alemany y Marcelino García-Toral; director deportivo y entrenador del Valencia Club de Fútbol, ambos actualmente fuera del club tras sus múltiples disputas con el ya nombrado presidente, e incluso con el propietario.⁴⁹

Mateu Alemany entró en el club en marzo de 2017⁵⁰, siendo el encargado de buscar fichajes para el club; y de dar salida a aquellos que no contaban para el entrenador. De hecho, la prensa valencianista alabó en 2018 la gran gestión de Mateu Alemany al frente del club, por su gran política de ventas, ya que consiguió vender a muchos jugadores que ya no aportaban para el equipo; así como por su gran política de compras, trayendo jugadores a un precio por debajo del esperado⁵¹.

Por otro lado, teníamos a Marcelino García-Toral. Marcelino es un entrenador español que ha entrenado a numerosos equipos, entre ellos destaca el Villarreal Club de Fútbol, donde llegó a estar muchos años, hasta que fue despedido en 2016. Hubo numerosos motivos acerca de la salida del entrenador español de dicho equipo, entre ellos una polémica al perder con el Sporting de Gijón en la última jornada de liga, y diversos problemas con jugadores y presidente⁵².

Sin embargo, casi un año después, el Valencia Club de Fútbol anuncia el fichaje de Marcelino García-Toral⁵³. De hecho, la llegada está avalada por el entonces Director

⁴⁷ ROS, C; “*Lim compra el Valencia por 94 millones*”; en Diario El País, el 24-10-2014; disponible en https://elpais.com/deportes/2014/10/24/actualidad/1414167997_532811.html

⁴⁸ BOSCH, C; “*¿Quién es Anil Murthy?*”; en Diario SuperDeporte, el 10-04-2017; disponible en <https://www.superdeporte.es/valencia/2017/04/10/anil-murthy-presidente-valencia/331988.html>

⁴⁹ FERRIOL, R; *Rafinha, la gran disputa entre Marcelino y Lim, vuelve a escena*; En Diario Plaza Deportiva; el 01-01-2020; disponible en <https://plazadeportiva.valenciaplaza.com/rafinha-la-gran-disputa-entre-marcelino-y-lim-vuelve-a-escena>

⁵⁰ GASCÓ, J; *Mateu Alemany, un ejecutivo que deja su huella*; En Diario Las Provincias, el 08-11-2019; disponible en <https://www.lasprovincias.es/valenciacf/ejecutivo-deja-huella-20191107181409-nt.html>

⁵¹ SERRANO, A; “*La exitosa gestión de Mateu Alemany, el gran fichaje de Peter Lim en el Valencia*”; en Diario El Economista, el 30-09-2018; disponible en <https://www.economista.es/deporte-negocio/noticias/9419986/09/18/La-exitosa-gestion-de-Mateu-Alemany-el-gran-fichaje-de-Peter-Lim-en-el-Valencia.html>

⁵² MÉNENDEZ, A; “*Los motivos del despido de Marcelino*”; En Diario Sporting1905, el 11-08-2016; disponible en https://www.lavozdeasturias.es/noticia/sporting1905/2016/08/11/motivos-despido-marcelino/0003_2016083566225864684465563.htm

⁵³ HERRERO, N; “*El Valencia ficha a Marcelino por dos campañas “como mínimo”*”; en Diario Mundo Deportivo, el 11-05-2017; disponible en

General Deportivo, Mateu Alemany. El Valencia, durante esos dos años, consigue entrar en Champions League y ganar la final de Copa del Rey ante el Barcelona Fútbol Club⁵⁴.

Todo parecía bueno, y ambos caminos, entrenador con directiva y equipo, parecían ir en el mismo sentido. Sin embargo, tras un verano convulso, donde Peter Lim no pudo fichar (o no quiso) a los jugadores que Marcelino quería, este fue despedido en septiembre⁵⁵. Si bien Mateu Alemany continuó, no sin antes criticar esta decisión, 3 meses después sería despedido⁵⁶.

Después de todo esto, el Valencia no ha levantado cabeza. Es verdad que ocupa actualmente la séptima posición en la liga española, a tan solo 4 puntos de su objetivo principal, que es la Champions League, pero eliminado de la Copa del Rey y eliminado de la Champions League. Por tanto, no se puede decir que el nuevo entrenador esté cumpliendo con los objetivos, entre los que destacan llegar a la cuarta plaza en la clasificación de la liga, llegar a octavos de final en competiciones europeas, o a la final de la Copa del Rey.⁵⁷ De hecho, ya se han comenzado a escuchar los primeros gritos de dimisión tanto al presidente como al propietario⁵⁸.

Sin embargo, ¿Qué llevó al presidente, Anil Murthy, y al propietario, Peter Lim, a tomar la decisión de despedir a los dos pilares fundamentales de su “negocio”? ¿quién debería haber tomado la decisión de despedir al entrenador?

La tesis principal es la del enfrentamiento personal. Como ya le pasó en el Villarreal, Marcelino García Toral buscaba unos jugadores determinados que costaban una cantidad de dinero que el propietario e inversor, es decir, quién debe poner el dinero, no quiso ponerlo. Mientras que Marcelino buscaba unos jugadores determinados, Peter Lim le

<https://www.mundodeportivo.com/futbol/valencia/20170511/422500140987/el-valencia-ficha-a-marcelino-por-dos-campanas-como-minimo.html>

⁵⁴ VALLEJO, M; “El Valencia gana la Copa; la ‘traca final’ le explota al Barça”; En RTVE, el 25-05-2019; disponible en <https://www.rtve.es/deportes/20190525/cronica-barcelona-valencia-final-copa-del-rey-2019/1943763.shtml>

⁵⁵ LIDÓN, I; “El Valencia despide a Marcelino por orden de Peter Lim”; En Diario El Mundo, el 11-09-2019; disponible en <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2019/09/11/5d78d901fdddffc9538b458e.html>

⁵⁶ FOLGADO, S; “El Valencia destituye a Mateu Alemany”; en Diario El País, el 07-11-2019; disponible en https://elpais.com/deportes/2019/11/07/actualidad/1573126900_423395.html

⁵⁷ HÉRNANDEZ, J; *Los retos y obligaciones del Valencia de cara al 2020*; En Deporte Valenciano; el 26-12-2019; disponible en <http://www.deportevalenciano.com/2019/12/26/retos-obligaciones-valencia-cara-2020>

⁵⁸ PICÓ, D; “Unas mil personas protestan contra Lim y Murthy a las puertas de Mestalla”; en Diario Marca, el 22-09-2019; disponible en <https://www.marca.com/futbol/valencia/2019/09/22/5d876ae4e2704ee5778b45f8.html>

achacó que no usaba la cantera (los equipos inferiores donde juegan los jugadores jóvenes), y que no iba a comprar jugadores. Marcelino acabó criticándole en público, lo que agotó la paciencia del empresario singapurense, plasmándose en el despido. De hecho, el propio presidente, en una entrevista revela que una de las razones (y nunca se sabrá si la única) fue esta crítica personal acerca de la política de fichajes del club⁵⁹.

Este caso es un claro ejemplo de costes de la agencia y pérdida de la confianza de la que se hablaba en el marco teórico. Marcelino García-Toral contaba con la plena confianza del propietario y del presidente del Valencia Club de Fútbol, pero estos tenían unos objetivos prioritarios, como era quedar al menos 4º en la clasificación final de la liga; mientras que el entrenador priorizaba otros objetivos, como era ganar la final de la Copa del Rey. Este enfrentamiento, donde el directivo prioriza su interés personal frente al del propietario, es un claro ejemplo de coste de la teoría de la agencia.

Marcelino García Toral aumentó la polémica en una entrevista, donde llegó a decir que el detonante de su destitución fue ganar la copa del rey. Según el ex entrenador del Valencia, el club (es decir, Peter Lim) le pidió que no saliese con los jugadores titulares para poder centrar sus esfuerzos en la liga, y conseguir el objetivo principal⁶⁰.

Es decir, podríamos concluir que el despido del entrenador asturiano fue un problema personal con el presidente del club, y sobre todo con el propietario. Problema originado por anteponer sus intereses personales a los intereses del club (que son los del propietario). Con todo esto en mente, la cuestión clave es: si el club consigue los objetivos propuestos, manteniéndose en la estabilidad y la calma, y tú, como inversor y propietario, estás ganando dinero, ¿merece la pena echar de esa manera al entrenador?

Parece que, en este caso, podría estar justificado el enfrentamiento. La pérdida de confianza de la que habla Anil Murthy puede ser el detonante a una relación que, si bien es cierto, empezó con buen pie, la personalidad de unos y otros la llevó al deterioro.⁶¹

⁵⁹ E,E; “Anil Murthy: *“Marcelino exigía una política de fichajes distinta y nos presionaba públicamente”*”; en Diario El Español, el 14-10-2019; disponible en https://www.elespanol.com/deportes/futbol/20191014/anil-murthy-salida-marcelino-doloroso-desafio-inaceptable/436707041_0.html

⁶⁰ RIOPA, M; “Marcelino: *“Ganar la Copa fue el detonante de mi destitución”*”; en Diario La Vanguardia, el 13-09-2019; disponible en <https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20190913/47320455230/marcelino-copa-del-rey-valencia-destitucion-peter-lim.html>

⁶¹ E,E; “Anil Murthy: *“Marcelino exigía una política de fichajes distinta y nos presionaba públicamente”*”; en Diario El Español, el 14-10-2019; disponible en

En dicha entrevista, el presidente del Valencia club de Fútbol hace público lo que se consideraba un secreto a voces: la pérdida de confianza, motivada en su gran parte por la crítica pública que el entrenador estaba haciendo de la política de fichajes del presidente. Por poner un ejemplo de empresas más comunes: imaginemos un despacho de abogados, donde uno de los socios principales quiere traer a unos clientes, mientras que el presidente del despacho, que fue quien trajo a dicho socio, opina que es mejor otros distintos, y como es él quien manda, se va a decidir eso. Sin embargo, en vez de resolver este enfrentamiento de manera interna, el socio principal decide acudir a la prensa y criticar a su presidente públicamente. La pérdida de confianza con el entrenador, debido a la anteposición de los intereses personales a los del club, hacen que parezca estar justificado el despido del directivo principal, que en este caso es el entrenador.

Este sería un lado de la historia, que es del presidente y el del propietario del Valencia Club de Fútbol.

4.1.2. La relación presidente-CEO.

El otro lado de la historia es el del entrenador, Marcelino García Toral. Marcelino, experto futbolístico, entrenador con gran experiencia y de gran personalidad, llega al Valencia Club de Fútbol después de casi un año sin entrenar. A sabiendas que tanto el presidente como el propietario se encuentran de manera regular fuera de España, se comunica con el Director General, Mateu Alemany, para la política de fichajes. Después, este se lo trasladará a los ya mencionados.⁶²

Una vez analizada la cantera, los jugadores que tiene, y viendo los objetivos que desde la dirección le han pedido, establece relación con el Director General para realizar una serie de fichajes, siendo esto ya conocimiento de la prensa. El presidente, a través de lo que le ha comunicado el propietario, dice que no, que no se puede gastar dinero, y que necesitará buscar otra manera de conseguir los jugadores. Marcelino García Toral, cuando es preguntado en rueda de prensa por los periodistas, establece que siguen buscando porque

https://www.elespanol.com/deportes/futbol/20191014/anil-murthy-salida-marcelino-doloroso-desafio-inaceptable/436707041_0.html

⁶² TORRES, D; *Las directrices de Peter Lim sobre Garay, Ferran y los fichajes*; En El Desmarque; el 11-01-2020; disponible en <https://eldesmarque.com/valencia/valencia-cf/227227-anil-murthy-se-marcha-a-singapur-para-reunirse-con-peter-lim-2>

han tenido que cambiar la política de fichajes. El propietario se lo toma como una crítica, y por tanto le despide.⁶³

Una de las decisiones más criticadas por Marcelino García Toral fue la venta de su jugador estrella, venta que él no quería que se produjese, pero que Peter Lim había ordenado desde Singapur. Al final, y tras varios desafíos del entrenador dejando a su estrella sin jugar, dicha venta no se produjo, quedándose el jugador en cuestión en el club.⁶⁴

El hecho de que Peter Lim decidiese tomar cartas en el asunto en cuanto a ventas de jugadores se refiere se considera una de las opciones por las que se pudo despedir al entrenador. En la considerada tercera etapa del máximo dirigente del Valencia Club de Fútbol, los periodistas y expertos hablan de un intento de inmiscuirse en la gerencia de los fichajes del club⁶⁵, cuando para esta labor tenían contratado a un servicio especial con Mateu Alemany al frente.

Si el propietario del club había contratado a un dirigente para que ese encargase de esas funciones, y durante dos años le deja hacerlo, conllevando dicho trabajo los resultados propuestos, como era el de clasificarse para la UEFA Champions League o ganar la Copa del Rey⁶⁶ ¿por qué meterse?

No solo esto. Peter Lim trabajaba desde Singapur, que se encuentra a 11.416,33 km de España, habiendo además una diferencia horaria de 7 horas. Tiene otros negocios más importantes, que son los que le han llevado a ser uno de los empresarios más exitosos de su país y del mundo.

Desde su vuelta, el equipo ha ido a peor. El desafío personal, o que Peter Lim se tomó como personal, de Marcelino García Toral provocó su despido. El hecho de que seguía

⁶³ CHILET V; *Las críticas a Peter Lim se pagan caras*; En El Mercantil Valenciano; el 05-10-2019; disponible en <https://www.levante-emv.com/valencia-cf/2019/10/05/criticas-peter-lim-pagan-caras/1929556.html>

⁶⁴ HÉRNANDEZ T; *Se acabó el culebrón del verano y Rodrigo Moreno no será traspasado al Atlético de Madrid (salvo giro inesperado)*; en Deporte Valenciano, el 28-08-2019; disponible en <http://www.deportevalenciano.com/2019/08/28/acabo-culebron-verano-rodrigo-moreno-no-sera-traspasado-atletico-madrid-salvo-giro>

⁶⁵ ÁLVAREZ, G; *“Lim echa a Marcelino. Motivos y cronología de un despido anunciado”*; En Diario La Razón; el 11-09-2019; disponible en <https://www.larazon.es/deportes/lim-echa-a-marcelino-motivos-y-cronologia-de-un-despido-anunciado-KP24904349/>

⁶⁶ ESTEBAN, H; *Marcelino García Toral: “El objetivo de ser cuartos en Liga no es conservador, si lo planteas es ambicioso y realista”*; En Diario Las Provincias, el 22-07-2018; disponible en <https://www.lasprovincias.es/valenciacf/objetivo-cuartos-liga-20180722000902-nt.html>

sin venir a Valencia, teniendo en cuenta que es el máximo propietario, siempre era una sorpresa.⁶⁷

Por tanto, tenemos dos bandos: el formado por los dos máximos dirigentes, que son Peter Lim como propietario del club, y Anil Murthy, como presidente del mismo; contra Marcelino García Toral, entrenador del equipo, y Mateu Alemany, director deportivo general (encargado de los fichajes). Es decir, propietarios versus directiva.

En líneas generales, las personas que mandan en una empresa son los propietarios, que transmiten el poder y control a la directiva para que lleven el día a día de la empresa. Es decir, al final quién les da el trabajo son los propietarios, y se lo dan por una confianza en ellos que hace que se ganen tener ese trabajo, como muestra la teoría de la agencia explicada en el marco teórico.

Sin embargo, que sea la directiva quién mande en estos casos, y sea el encargado de evaluar el posible despido del entrenador, que suele ser pieza angular del proyecto, también tiene sus argumentos. Como hemos dicho antes, a la directiva se le contrata por su experiencia, por su sabiduría técnica en asuntos complejos, que requiere un conocimiento que los propietarios no tienen, de ahí que solamente pongan el dinero, y no el dinero y el conocimiento.⁶⁸

De esta manera, si contratas a alguien que tiene mucha experiencia y conocimiento técnico, lo haces porque tu confianza en ellos es plena, tanto en su propia persona como en las decisiones que puedan tomar. Una de las decisiones que toma la directiva, además de buscar a los posibles jugadores que propone el entrenador del equipo, es buscar al propio entrenador, reuniéndose con los posibles candidatos para encontrar el idóneo. Una vez lo encuentran, depositan su plena confianza para que tome las decisiones necesarias para que el equipo funcione.⁶⁹

⁶⁷ HÉRNANDEZ T; *Las principales críticas a Peter Lim en el Valencia ¿Cuáles son?*; en Deporte Valenciano, el 26-10-2019; disponible en <http://www.deportevalenciano.com/2019/10/26/principales-criticas-peter-lim-valencia-son>

⁶⁸ SÁNCHEZ G; *“Así aprende de fútbol el jeque del Almería: paga a entrenadores para que le expliquen sus ideas “in situ”*”. En Diario Marca, el 10-09-2019; disponible en <https://www.marca.com/futbol/almeria/2019/09/10/5d778baa46163f0cac8b4583.html>

⁶⁹ TORRES, D; *Anil Murthy: “Marcelino tiene toda la confianza de Peter Lim”*; En El Desmarque; el 19-07-2018; disponible en <https://eldesmarque.com/valencia/valencia-cf/noticias/140567-anil-murthy-marcelino-tiene-toda-la-confianza-de-peter-lim>

Por tanto, podemos observar que sí existe un trasvase de confianza de propietarios a directiva, y de directiva a entrenador, aunque en ningún momento de propietarios a entrenador. La cuestión es la siguiente: si pierden la confianza los propietarios con el entrenador, pero no con la directiva; y la directiva tampoco pierde dicha confianza con el entrenador, ¿deberían obligar los propietarios a la directiva a despedir al entrenador?

La teoría de la agencia apoyaría esta tesis. La confianza en el entrenador debe ser máxima, pues es quién toma las decisiones del día a día. Como hemos explicado en el marco teórico, el entrenador debe tener una visión largo-placista, que busque cumplir con los objetivos en un tiempo determinado, pero esos objetivos deben estar alineados con los objetivos de los propietarios, que son los que arriesgan el dinero. De esta manera, un descuadre entre los objetivos de unos y otros puede llevar a los propietarios a perder la confianza en la gestión de poder y control del entrenador, lo que se traducirá en el despido del mismo.

Las diferencias personales entre propietarios y entrenador, sin la directiva de por medio, no tiene que ser un asunto que afecte al club, y mucho menos, costarle el puesto al entrenador. Entendemos el posible desencuentro enfado con los propietarios: le están exigiendo más dinero, y por no darlo, son criticados públicamente.

Los propietarios de una empresa son los encargados de arriesgar su dinero, y lo que buscan es poder ganar más dinero a largo plazo. Sin embargo, como hemos explicado en el marco teórico, lo normal es formar una junta directiva que tome las decisiones importantes, junta que deberá priorizar los intereses de los propietarios. De ahí que la deposición de confianza en la directiva por parte de los propietarios tenga que ser total; y de ahí que los propietarios elijan a personas de su círculo de confianza, que pueden no tener las habilidades necesarias para llevar a cabo la misión de la empresa.

En el mundo del fútbol, es normal que los propietarios tengan en la junta directiva a gente de su círculo de confianza. En el caso del Valencia Club de Fútbol, observamos como Peter Lim, propietario, tiene a Anil Murthy, CEO y máximo directivo. Sin embargo, el entrenador suele ser una persona del exterior, una persona desconocida, en la cual confían para conseguir los objetivos propuestos. El enfrentamiento personal que el entrenador, en

este caso Marcelino García Toral, tuvo con ambos dirigentes llevó a la pérdida de dicha confianza por parte de estos.⁷⁰

Esta pérdida de confianza se debió a que Marcelino García Toral pedía dinero a Peter Lim, y no había otro motivo sino el de construir un equipo más competitivo, es decir, intento de construir un equipo que sea mejor, que pueda llegar más lejos de lo esperado, lo que se convierte en más dinero, lo que conlleva un mejor retorno, en términos monetarios, al propietario, Peter Lim.⁷¹

Por tanto, el espectáculo de echar al entrenador que tanto le había dado con la temporada ya empezada, pues esta empieza a mediados de agosto, y fue despedido en septiembre, supuso una muy mala publicidad para el Valencia, además de un gran enfado y desacuerdo por parte de todos los aficionados de este club histórico, que estaban asistiendo a un espectáculo dantesco por parte de un presidente que solamente había pisado suelo valencianista un par de veces.⁷²

La crítica de aficionados y expertos, tanto valencianistas como no valencianistas, fueron múltiples. La afición siempre se mostró de lado del entrenador, como cuando le pidieron que tirara la Copa del rey, y a él los aficionados le pedían que ganase, que querían un título⁷³. La unión de la afición, jugadores y críticos en favor del entrenador y en contra del considerado enemigo, en este caso el propietario Peter Lim, ha hecho que el despido de Marcelino sea considerado uno de los mayores errores de la historia del club.⁷⁴

Aunque ya lo hemos explicado, conviene recordar la figura de Mateu Alemany. Como Director Deportivo General, era el encargado de unir al entrenador con el propietario, mientras que además se encargaba de encontrar y fichar a los jugadores que el entrenador

⁷⁰ Este argumento, de nuevo, se basa en la teoría de la agencia.

⁷¹ JARAMA, F; *Marcelino exige tres fichajes al Valencia CF con el dinero de Rodrigo*; En Gol Digital, el 14-08-2019; disponible en <https://www.elgoldigital.com/marcelino-exige-tres-fichajes-al-valencia-cf-con-el-dinero-de-rodrigo/>

⁷² SÁNCHEZ-FLOR, U; *El motín del vestuario del Valencia y los 6 millones de euros que retienen a Alemany*; en Diario El Confidencial; el 17-09-2019; disponible en https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2019-09-17/valencia-peter-lim-mateu-alemany-marcelino-garcia-toral_2236123/

⁷³ FOLGADO, S; *"Marcelino: "El detonante de mi despido fue la Copa; para Peter Lim era una competición menor"*; En Diario El País, el 13-09-2019; disponible en https://elpais.com/deportes/2019/09/13/actualidad/1568359246_652624.html

⁷⁴ E.B; *Cañizares estalla contra el Valencia: "Celades ha perdido todo concepto de honor y de ética"*; en Diario El Español, el 12-09-2019; disponible en https://www.elespanol.com/elbernabeu/tertulias/20190912/canizares-estalla-valencia-celades-perdido-concepto-honor/428707214_0.html

le pedía. Como también hemos dicho, Mateu Alemany y Marcelino García Toral forjaron una gran amistad durante los años que estuvo el entrenador al frente del Valencia Club de Fútbol. De hecho, fue el propio Mateu Alemany quién notificó a Marcelino García Toral su despido, siendo este el último en enterarse⁷⁵.

Mateu Alemany era el nexo perfecto entre Anil Murthy y Peter Lim, y Marcelino García Toral. Su función básica de búsqueda de fichajes se vio enturbiada cuando la relación entre los primeros con el segundo empezó a decaer. Hasta tal punto, que en el momento en el que Marcelino García Toral fue despedido, se hablaba de una posible salida también del director general. Y así fue. El 7 de noviembre de 2019, Mateu Alemany fue despedido como director general del Valencia Club de Fútbol⁷⁶.

Las causas del despido, al igual que ocurre con las del entrenador, son bastante desconocidas. Fuentes oficiales apuntan a que el presidente, Anil Murthy, ya no quería a Mateu Alemany con ellos, dada su buena relación con Marcelino García Toral. Los motivos que pueden haber llevado a la destitución del director general del Valencia Club de Fútbol son los siguientes. Uno de ellos, como era de esperar, era las continuas discrepancias entre el entonces entrenador y la unión formada por el propietario y el presidente, estando Mateu Alemany de lado del primero. Otro de los motivos aparentes por los que el Valencia Club de Fútbol finalmente decidió destituir al director general que tan alto los había llevado fue la manera de inmiscuirse en la labor de fichajes por parte de Peter Lim, en vez de dejarle a Mateu Alemany que pudiese hacer su trabajo.⁷⁷

Con todo esto sobre la mesa, y sintiéndose desafiado por el entrenador, y con absoluta desconfianza hacia el director general, Peter Lim, sin ni siquiera poner un pie en Valencia (lo cual demuestra lo que en realidad le importaba el club, y lo mucho que importaba sus rencillas personales) decidió rescindir el contrato de este, quedándose sin el director general y entrenador que habían llevado al éxito profesional al Valencia Club de Fútbol,

⁷⁵ ANDREU, H; *“Marcelino rompe su silencio”*; en Diario Fichajesnet; el 10-01-2019; disponible en <http://www.fichajes.net/noticias/marcelino-rompe-silencio-20191001.html>

⁷⁶ LIDÓN, I, El Valencia despide a Mateu Alemany y da un portazo a su último proyecto exitoso; en Diario El Mundo, el 7-11-2019; disponible en <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2019/11/07/5dc4194bfdddf9f188b45a9.html>

⁷⁷ MAURA, T; *Beckham, la Copa ganada y los verdaderos motivos del despido de Mateu Alemany*; en Diario El Mundo, el 08-11-2019; disponible en <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2019/11/08/5dc5a218fc6c83141e8b45d4.html>

conquistando la Copa del Rey a mano del Fútbol Club Barcelona, y clasificarlo para la Champions League.

Como conclusiones de este equipo, podemos observar, al final en la lucha propietarios versus directiva, en relación con el despido de entrenador, que no solo ganó la parte de propietarios, sino que el despido de entrenador conllevaría unos meses después el despido de la propia directiva. al despedir a los dos hombres que habían hecho posible el triunfo internacional del equipo, llevándolo a conquistar los objetivos propuestos, e incluso llegar más allá. El propietario permitió que sus rencillas personales con el entrenador al que había depositado su plena confianza interfiriesen en su visión de negocio pues, si hubiera tenido dicha visión, jamás habría permitido que un entrenador con esa experiencia y un directo general de tan buenas condiciones (difícil de encontrar hoy en día) se hubiesen marchado.

Esto se encuentra muy vinculado con dos teorías ya explicadas: por un lado, la visión a largo plazo que tiene el entrenador y que deberían tener los directivos y propietarios con él; y la segunda, la teoría de la agencia, donde la anteposición de los intereses personales por parte del entrenador a los intereses de los propietarios ha llevado a estos últimos a destruir toda relación. Además, se cumple una tercera teoría, la teoría del círculo vicioso, donde el despido del entrenador provoca un posterior rendimiento por debajo de lo esperado del equipo por el descuadre de visiones, funciones y estrategias del entrenador saliente y del entrante.

4.2. El Chelsea Fútbol Club:

El segundo caso que vamos a analizar es el del Chelsea Fútbol Club, equipo londinense que juega en la máxima división inglesa, la Premier League. El Chelsea Fútbol Club está actualmente presidido por el estadounidense Bruce Buck, y el propietario del club es el ruso Roman Abramovich desde 2003.⁷⁸

El Chelsea Fútbol Club ha tenido una larga historia en el fútbol inglés, donde jugadores y entrenadores míticos han pasado por sus filas. Actualmente está dirigido por el inglés Frank Lampard, el jugador estrella de la historia del club.⁷⁹ Roman Abramovich cuenta

⁷⁸ FÉRNANDEZ, R; “*Un magnate ruso compra el Chelsea*”; en Diario El País, el 3-07-2003; disponible en https://elpais.com/diario/2003/07/03/deportes/1057183206_850215.html

⁷⁹ SIERRA, A; “*Oficial: Lampard es el nuevo entrenador del Chelsea*”; en Diario As, el 04-07-2019; disponible en https://as.com/futbol/2019/07/04/internacional/1562221759_634171.html

con la inestimable ayuda de la Directora General, Marina Granovskaia, siendo estos completamente inseparables.⁸⁰

El Chelsea Fútbol Club es propiedad del ruso Roman Abramovich. Cuenta con un presidente, Bruce Buck, dos directores principales, Eugene Tenenbaum y Roun Gourlay; una directora deportiva, Marina Granovskaia; y varios directores ejecutivos.

Sin embargo, el caso que nos ocupa es el de un entrenador anterior, Antonio Conte, actual entrenador del Inter de Milán. Antonio Conte fue llamado por el Chelsea para sustituir a José Mourinho, durante las temporadas 2016-2017 y 2017-2018. Antonio Conte es un entrenador italiano de fuerte carácter caracterizado por ser muy metódico en sus ideas, de llevar a los jugadores a un gran nivel de exigencia tanto física como mental, e incluso conflictivo, por morir con sus ideas, y si algún jugador no casaba con ellas, pelearse con él, como ocurrió durante estos dos años con el jugador español Diego Costa⁸¹.

Numerosos artículos de prensa fueron redactados destacando las distintas virtudes del entrenador italiano, pero también la dureza y el respeto que imponía mediante la mano dura.⁸²

Por tanto, podemos observar el carácter bien conocido del entrenador italiano. De esta manera, nos encontramos por un lado con el entrenador italiano, de un carácter fuerte, que como se ha dicho de él no tolera la debilidad; y por otro, tenemos al dueño del Chelsea Fútbol Club, Roman Abramovich, un dirigente que ha llegado a destituir 13 entrenadores desde que llegó al Chelsea Fútbol Club.⁸³

El Chelsea de Antonio Conte comenzó a rodar tarde. Si bien al principio el entrenador italiano no se hacía con el equipo, a mediados de temporada comenzó a conseguir resultados. Su táctica llevada al extremo, donde siempre ha jugado con tres defensas,

⁸⁰ LANZA, M; “*Marina Granovskaia, la mujer que presiona al Real Madrid ¿Quién es ella?*”; en Diario Tiempo Digital, el 31-05-2019; disponible en <https://tiempo.hn/marina-granovskaia-la-mujer-que-presiona-al-real-madrid-quien-es-ella/>

⁸¹ “*La directiva del Chelsea dividida sobre la continuidad de Antonio Conte*”; en Diario Tudn el 20-05-2018; disponible en <https://www.tudn.com/futbol/la-directiva-del-chelsea-dividida-sobre-la-continuidad-de-antonio-conte>

⁸² GÓNZALEZ, T; “*Así es Antonio Conte: liderazgo, fe y agresividad*”; En Diario ABC; el 29-10-2018, disponible en https://www.abc.es/deportes/real-madrid/abci-antonio-conte-liderazgo-y-agresividad-201810290219_noticia.html

⁸³ DE LA RIVA, M; *Abramovich se deja 125 M€ en indemnizaciones a entrenadores*; en Diario As, el 07-11-2018; disponible en https://as.com/futbol/2018/11/07/internacional/1541580380_206600.html

cinco medios y dos delanteros, parecía que no cuajaba en el gran club londinense, hasta que finalmente consiguió que comenzase a ganar⁸⁴.

De hecho, tal era su afán de competitividad, que el Chelsea Club de Fútbol se volvió un equipo que al final llevaría al entrenador italiano a ganar su primera Premier League el primer año que la disputó, a pesar del mal comienzo ⁸⁵.

Sin embargo, el año siguiente sería muy duro para el entrenador, que, no alcanzando los objetivos, se vería en una difícil situación: su más que posible despido. El hecho de quedar quintos en la liga inglesa tras su victoria el año anterior hizo que el presidente comenzase a plantearse su despido. ⁸⁶

Este no era el único motivo, según anunciaba la prensa. Al igual que en el caso del Valencia Club de Fútbol que hemos explicado en el apartado anterior, el propietario del club comenzó a perder la paciencia en el entrenador italiano, una paciencia que culminó con el despido de este antes de lo previsto. Al parecer, no solo los malos resultados jugaban en contra de un Antonio Conte, sino que la relación con sus jugadores comenzó a deteriorarse, siendo esta uno de los puntos clave a tratar en el tema de su despido. ⁸⁷

Antonio Conte pidió a Roman Abramovich prescindir del delantero centro de la plantilla, Diego Costa, y que le trajese al delantero español, Álvaro Morata, que en el momento se encontraba jugando en el Real Madrid Club de Fútbol. Tras un desembolso de casi 90 millones de euros, el Chelsea Fútbol Club se hizo con el jugador español. Sin embargo, no dio los resultados esperados, lo que derivó en un enfado del propietario del club hacia el hombre en el que había depositado toda su confianza. ⁸⁸

Además de este tema estrictamente deportivo, ayudándose del pobre rendimiento en el campo que estaba ofreciendo el equipo durante los últimos partidos, el pulso que mantuvo

⁸⁴ QUIROGA, N; *El Chelsea de Antonio Conte*; En Diario Cultura Redonda, el 17-11-2016; disponible en <http://www.culturaredonda.com.ar/el-chelsea-de-antonio-conte/>

⁸⁵ ECHEVERRI, C; *“¡La quinta corona del Chelsea en Premier League!”*; en Diario Futbolite, el 15-05-2017; disponible en <https://futbolite.com/futbolite/la-quinta-corona-del-chelsea-en-premier-league/221978/>

⁸⁶ SAROBE, B; *¡Peligro Conte! Ganar la Premier League es sinónimo de despido en Inglaterra*; En Diario Marca, el 06-02-2018; disponible en <https://www.marca.com/futbol/premier-league/2018/02/06/5a798409ca474111d8b4575.html>

⁸⁷ SORIA, M; *Chelsea: Fractura total y rotuladores volando*; En Diario Sport, el 07-02-2018; disponible en <https://www.sport.es/es/noticias/premier-league/chelsea-fractura-total-rotuladores-volando-6609337>

⁸⁸ ANDREU, H; *Peligra el puesto de Conte en el Chelsea*; en Diario Fichajes, el 15-06-2017; disponible en <http://www.fichajes.net/noticias/peligra-puesto-conte-chelsea-20170615.html>

con el resto de los jugadores, así como sus constantes salidas de tono en las diversas ruedas de prensa que ofreció, le costó el despido el 12 de julio de 2018.⁸⁹

Sin embargo, no solo sería el propietario del club el único que mantenía constantes discrepancias sobre la manera de actuar y llevar al equipo del entrenador italiano. Como hemos explicado antes, en el Chelsea Fútbol Club existe una mujer que controla la manera de fichar, los asuntos internos y que cuenta con la total confianza de Roman Abramovich. Se trata de Marina Granovskaia, que como hemos explicado anteriormente, es una de las mujeres más influyentes del mundo de fútbol y que pasa desapercibida.

Fue la propia Marina quien años atrás sugirió el fichaje de Diego Costa por el conjunto londinense. El delantero dio un rendimiento inmediato, llegando a ganar dos ligas inglesas en tres años, y siendo uno de los máximos goleadores de la liga inglesa. De esta manera, cuando Antonio Conte decidió apartarlo del equipo unilateralmente, Marina se lo tomó como una ofensa personal. Después de esto, la Directora General del Chelsea Fútbol Club estaba deseando que el entrenador cometiese cualquier error para poder tener una excusa y convencer a Roman Abramovich de despedir al entrenador. Así, tras los malos resultados, consiguió hacerse con la confianza de toda la directiva del club y convenció a Roman Abramovich para despedir al entrenador, Antonio Conte⁹⁰.

Por tanto, en este caso, a diferencia del equipo de fútbol anterior, nos encontramos con un caso donde tanto directiva como propietarios han perdido la confianza total en el entrenador, lo que es un claro ejemplo práctico de la teoría de la agencia y del trust; pues los máximos dirigentes del club, con una visión específica y unos intereses claros, observan como el director del equipo, que es el entrenador, antepone sus intereses personales a aquellos por los que había sido contratado.

Si, por tanto, el propietario pierde la confianza en el entrenador, pero la directiva no, debería seguir al frente del equipo, pues al final es la directiva quién ve el día a día del equipo. Si, por el contrario, no ya solo el propietario del club, sino también la directiva, pierden la confianza del entrenador, ya nos encontramos en otra situación. De esta

⁸⁹ PÉREZ, R; "SE ACABÓ LA TELESERIE: ANTONIO CONTE FUE DESPEDIDO DE CHELSEA"; en diario Triunfo, el 13-07-2018; disponible en <http://triumfo.lanacion.cl/2018/07/13/se-acabo-la-teleserie-antonio-conte-fue-despedido-de-chelsea/>

⁹⁰ TUDN; *La directiva del Chelsea dividida sobre la continuidad de Antonio Conte*; En Diario TUDN; el 20-05-2018; disponible en <https://www.tudn.com/futbol/la-directiva-del-chelsea-dividida-sobre-la-continuidad-de-antonio-conte>

manera, observamos un claro ejemplo de la teoría de la agencia, donde la anteposición de los intereses personales a los generales provoca el despido del entrenador.

Además, existe otra teoría que explica el despido, en este caso, de Antonio Conte. Es la teoría del chivo expiatorio. La actuación de la directiva en este año, donde llegó a ser sancionada por la FIFA por irregularidades en fichajes de menores, hizo que el rendimiento del equipo decayese. De esta manera, despidieron al entrenador para buscar un culpable de una crisis que generaron ellos.⁹¹

Por tanto, concluyendo con este equipo, este despido puede contar con los elementos propios para que el despido pueda estar justificado. Si bien el entrenador contaba con la suficiente experiencia y palmarés para seguir al frente del Chelsea Fútbol Club, es cierto que tenía tres frentes abiertos: por un lado, el del propietario; en un segundo frente, a la directiva; y en un tercero, a ciertos jugadores de gran peso de la plantilla.

⁹¹ DELGADO, J; *Los motivos de la sanción: ¡29 fichajes ilegales!*; En Diario Sport, el 25-02-2019; disponible en <https://www.sport.es/es/noticias/premier-league/los-motivos-sancion-chelsea-7318177>

5. CONCLUSIONES.

En la introducción nos propusimos dos objetivos claros: por un lado, estudiar el análisis de conducta de propietarios, directiva y presidente de distintos clubes de fútbol, y por otro lado, analizar quién debería ser la persona idónea para el despido del entrenador, teniendo en cuenta que este último es una figura atípica en el gobierno corporativo.

Por un lado, hemos procedido al estudio y análisis de la conducta de las tres figuras claves en la industria del fútbol. Una conclusión ha sido la búsqueda de los intereses personales en la toma de decisiones con respecto al entrenador, pues como hemos visto en los casos particulares, una simple crítica podía desencadenar una lucha de conflictos entre propietarios y directiva, especialmente.

Otra conclusión fundamental del trabajo ha sido encontrar la estructura básica de todo equipo de fútbol en el correcto funcionamiento del mismo: la confianza. Cuando los propietarios tienen confianza en la directiva y en el entrenador, y viceversa, el equipo consigue los objetivos propuestos. Sin embargo, y como ya explicamos en la introducción, la industria del fútbol es una industria de egos, donde ser el mejor es la única cuestión que importa y que te hace triunfar. Si bien es un juego en equipo, y en el campo es difícil intentar ganar uno solo, este ego no es solamente de los jugadores, sino también de las personas encargadas de hacer cumplir los objetivos desde arriba, como es poniendo dinero, eligiendo bien los fichajes o contratar a un buen entrenador.

Un entrenador que sintonice con la directiva y el presidente, además de con los propietarios, es una tarea ardua y difícil, pues la lucha de egos y la pérdida de dinero en los caprichos personales de dicho entrenador puede llevar al equipo a rendir por debajo de lo esperado. Encontrar el entrenador ideal, que sea fácil de manejar e influenciar por la directiva, y capaz de no ser influido por los jugadores es la tarea fundamental de la directiva.

Bien es cierto que de manera general la búsqueda de los intereses personales de la directiva coincide con la búsqueda de los intereses personales del propietario. Pero no siempre es la misma. Por eso, los costes que se producen cuando estos intereses no están alineados, conocidos como los costes de agencia, pueden generar un problema estratégico y personal dentro del propio club que se traduzca en crisis durante algún tiempo.

Otra conclusión a la que hemos podido llegar en la realización de este trabajo ha sido que el propietario tiene mucha más influencia de la que debería tener.

Generalmente, los propietarios de los equipos de fútbol son grandes empresarios que han decidido gastar su fortuna en un equipo de fútbol. Muchos de ellos no saben ni la estructura propia de dicho equipo, ni su funcionamiento, llegando a ser noticia la visita del propietario a los jugadores. De esta manera, que una persona tan poco involucrada en el equipo, y que ha depositado su confianza en la directiva para que haga el trabajo que él mismo no puede hacer, resulta sorprendente que sea el que tome las decisiones.

Por eso, otra de las conclusiones a las que hemos llegado es que es la directiva, o junta directiva, quién debería ser la encargada de realizar el cambio de entrenador, realizando un análisis profundo de cuáles son los motivos que los llevan a esa decisión. Esto es así porque los miembros de la junta directiva son los que trabajan día a día con el entrenador, saben cuáles son los objetivos, y al no ser los encargados de poner el dinero, tienen más objetividad a la hora de tomar decisiones.

Esta conclusión queda relacionada con la teoría de la familia, que hemos explicado en el marco teórico. Cuando en una familia se entrega el voto de confianza en una persona extraña a la misma, dicha persona es luego la encargada de explotar las cualidades diarias de la empresa. La familia busca que la empresa vaya en una buena dirección, y le encargan a dicha persona dicha tarea. Por tanto, tendrán que ser los directivos que vigilan el día a día de la empresa, y no aquellos que no se involucran, quienes evalúen si las tareas realizadas por dicha persona están yendo por el camino marcado para conseguir los objetivos.

Por último, el trabajo presenta posibles líneas de investigación en el futuro. Temas relacionados como pueden ser el trato con los jugadores, los requisitos esenciales de un entrenador, la implicación de los propietarios en el día a día de la empresa aun existiendo junta directiva; todo ello relacionado con el mundo del fútbol, pueden provocar investigaciones interesantes en el futuro. Estos temas pueden ser interesantes en cuanto pueden aportar una nueva y actual visión de las ya conocidas teorías de la agencia y de la familia, relacionándolo con un mundo poco explorado, como es el fútbol.

6. BIBLIOGRAFÍA.

COVES J, *Ni la Superbowl ni las finales de NBA: la competición más seguida es la Champions*. En Diario Mundo Deportivo, el 01-06-2019; disponible en <https://www.mundodeportivo.com/futbol/20190601/462570019725/champions-competicion-mas-deseada-seguida-actividades-madrid-final-banco-santander-brl.html>

LLOPS, A; *Txiki Begiristán, nuevo director deportivo del Manchester City*; En Colgados del Fútbol; el 28-10-12; disponible en <https://colgadoporelfutbol.com/txiki-begiristain-nuevo-director-deportivo-del-manchester-city/>

GÓMEZ, A; *El Liverpool tiene en su Monchi la clave del éxito*; en Mundo Deportivo; el 15-12-2019; disponible en <https://www.mundodeportivo.com/futbol/internacional/20191213/472200663779/el-liverpool-tiene-en-su-monchi-la-clave-del-exito.html>

HERAS, R; *Florentino despide a Valdano y da plena "autonomía" a Mourinho*. En Radio Televisión Española, el 25-05-2011. Disponible en <https://www.rtve.es/deportes/20110525/florentino-despide-valdano-da-plena-autonomia-mourinho/434698.shtml>

GUTIÉRREZ, MA; *"Intenso día del administrador y su equipo en La Rosaleda"*; en Málaga Hoy, el día 20/02/2020; disponible en https://www.malagahoy.es/malaga_cf/Actividad-incesante-Rosaleda-Intervencion-administrador_0_1439556504.html

AGURTO, A; *Los Agnelli, la poderosa familia detrás de los éxitos de la Juventus*; En Diario Gestión, el 23-04-2019; disponible en <https://gestion.pe/tendencias/agnelli-poderosa-familia-detras-exitos-club-juventus-264835-noticia/>

RINCÓN, J; *¿Quién es Dietmar Hopp, el dueño del Hoffenheim al que 'odia' la Bundesliga?*; en Diario Marca, el 01-03-2020, disponible en <https://www.marca.com/futbol/bundesliga/2020/03/01/5e5bf593e2704e9c3b8b457c.html>

DELGADO, J; *Los motivos de la sanción: ¡29 fichajes ilegales!*; En Diario Sport, el 25-02-2019; disponible en <https://www.sport.es/es/noticias/premier-league/los-motivos-sancion-chelsea-7318177>

ARTOLA SENAR, G; *La sociedad unipersonal. Régimen jurídico*; en Revista El Derecho, el 01-07-2012; disponible en <https://elderecho.com/la-sociedad-unipersonal-regimen-juridico>

HIDALGO, C; *¿Quién es quién en la Calcio? Los dueños de Italia*; en Revista Goal; el 12-05-2013; disponible en <https://www.goal.com/es/news/4194/editoriales/2013/12/05/4457530/qui%C3%A9n-es-qui%C3%A9n-en-el-calcio-los-due%C3%BIos-de-italia>

SALERNO H; “¿Quién es y por qué insultan al dueño del Hoffenheim?” En Diario Olé, el 29-02-2020; disponible en https://www.ole.com.ar/futbol-internacional/dietmar-hopp-hoffenheim-bayern-munich_0_GO6gb-Ww.html

SÁNCHEZ G; “Así aprende de fútbol el jeque del Almería: paga a entrenadores para que le expliquen sus ideas “in situ””. En Diario Marca, el 10-09-2019; disponible en <https://www.marca.com/futbol/almeria/2019/09/10/5d778baa46163f0cac8b4583.html>

VIÑUELA S; “El presidente del Almería regala Audi entre los asistentes a cada partido”. En Diario Autobild, el 02-10-2019, disponible en <https://www.autobild.es/noticias/presidente-almeria-regala-audi-asistentes-cada-partido-502723>

LUQUE, F; Funciones y responsabilidades de un entrenador de fútbol; en Fútbol en Positivo, el 16-05-2016; disponible en <https://futbolenpositivo.com/funciones-y-responsabilidades-de-un-entrenador-de-futbol/>

MARTÍN, J; *10 características de un líder empresarial*; en Conkistadores, el 26-11-2018; disponible en <https://conkistadores.com/10-caracteristicas-de-un-lider-empresarial/>

LUQUE, F; Funciones y responsabilidades de un entrenador de fútbol; en Fútbol en Positivo, el 16-05-2016; disponible en <https://futbolenpositivo.com/funciones-y-responsabilidades-de-un-entrenador-de-futbol/>

CEREZO, H; “Julen Lopetegui destituido como entrenador del Real Madrid, Solari le sustituye”; en Diario Marca, el 29-10-2018; disponible en <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2018/10/29/5bcca705ca474117218b45d1.html>

CEREZO, H; “Solari, destituido: deja marrones... y tres joyas”; en Diario Marca, el 11-03-2019; disponible en <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2019/03/11/5c816d3ee5fdea91038b463e.html>

PRADO, A; Zidane: “vuelvo porque el presidente me llamó y no podía decir que no”; en Diario El País, el 12-03-2019; disponible en https://elpais.com/deportes/2019/03/11/actualidad/1552313358_046329.html

Comunicado oficial de la FIFA disponible en: <https://resources.fifa.com/image/upload/2018-fifa-world-cup-russia-global-broadcast-and-audience-executive-summary.pdf?cloudid=njqsntvrvqv8ho1dag5>

EFE; *Las cinco grandes ligas europeas, cada vez más poderosas económicamente*”; en Diario Mundo Deportivo, el 17-01-2020; disponible en <https://www.mundodeportivo.com/futbol/internacional/20200117/472930369346/las-cinco-grandes-ligas-europeas-cada-vez-mas-poderosas-economicamente.html>

CANIBE, A; *¿Cuánto dinero ganan los equipos en la Champions League?*; en Diario AS; el 17-09-2019; disponible en https://as.com/futbol/2019/09/17/champions/1568714329_664971.html

RODRÍGUEZ VELÍS, A; *¿Sabes cómo generan dinero los equipos de fútbol?*; En Diario PQS; el 24-07-2019; disponible en <https://www.pqs.pe/deporte-agregado/sabes-como-generan-dinero-los-equipos-de-futbol>

CRUCES, F; *Organigrama de un club deportivo. ¿Cuáles son los cargos y funciones?*; En Sport Mangement School, el 26-11-2019; disponible en <https://www.sportsmanagementschool.es/es/blog-sms/actualidad/organigrama-de-un-club-deportivo-cuales-son-los-cargos-y-funciones>

GÓMEZ, H; *Así es el organigrama del Valencia*; En Plaza Deportiva, el 02-09-2015; disponible en <http://epoca1.plazadeportiva.com/ver/38696/asi-es-el-organigrama-del-valencia.html>

ROS, C; *“Lim compra el Valencia por 94 millones”*; en Diario El País, el 24-10-2014; disponible en https://elpais.com/deportes/2014/10/24/actualidad/1414167997_532811.html

BOSCH, C; *“¿Quién es Anil Murthy?”*; en Diario SuperDeporte, el 10-04-2017; disponible en <https://www.superdeporte.es/valencia/2017/04/10/anil-murthy-presidente-valencia/331988.html>

FERRIOL, R; *Rafinha, la gran disputa entre Marcelino y Lim, vuelve a escena*; En Diario Plaza Deportiva; el 01-01-2020; disponible en <https://plazadeportiva.valenciaplaza.com/rafinha-la-gran-disputa-entre-marcelino-y-lim-vuelve-a-escena>

GASCÓ, J; *Mateu Alemany, un ejecutivo que deja su huella*; En Diario Las Provincias, el 08-11-2019; disponible en <https://www.lasprovincias.es/valenciacf/ejecutivo-deja-huella-20191107181409-nt.html>

SERRANO, A; *“La exitosa gestión de Mateu Alemany, el gran fichaje de Peter Lim en el Valencia”*; en Diario El Economista, el 30-09-2018; disponible en <https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/9419986/09/18/La-exitosa-gestion-de-Mateu-Alemany-el-gran-fichaje-de-Peter-Lim-en-el-Valencia.html>

MÉNENDEZ, A; *“Los motivos del despido de Marcelino”*; En Diario Sporting1905, el 11-08-2016; disponible en https://www.lavozdeasturias.es/noticia/sporting1905/2016/08/11/motivos-despido-marcelino/0003_2016083566225864684465563.htm

HERRERO, N; *“El Valencia ficha a Marcelino por dos campañas “como mínimo”*”; en Diario Mundo Deportivo, el 11-05-2017; disponible en <https://www.mundodeportivo.com/futbol/valencia/20170511/422500140987/el-valencia-ficha-a-marcelino-por-dos-campanas-como-minimo.html>

VALLEJO, M; *“El Valencia gana la Copa; la 'traca final' le explota al Barça”*; En RTVE, el 25-05-2019; disponible en <https://www.rtve.es/deportes/20190525/cronica-barcelona-valencia-final-copa-del-rey-2019/1943763.shtml>

LIDÓN, I; “*El Valencia despide a Marcelino por orden de Peter Lim*”; En Diario El Mundo, el 11-09-2019; disponible en <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2019/09/11/5d78d901fdddffc9538b458e.html>

FOLGADO, S; “*El Valencia destituye a Mateu Alemany*”; en Diario El País, el 07-11-2019; disponible en https://elpais.com/deportes/2019/11/07/actualidad/1573126900_423395.html

HÉRNANDEZ, J; *Los retos y obligaciones del Valencia de cara al 2020*; En Deporte Valenciano; el 26-12-2019; disponible en <http://www.deportevalenciano.com/2019/12/26/retos-obligaciones-valencia-cara-2020>

PICÓ, D; “*Unas mil personas protestan contra Lim y Murthy a las puertas de Mestalla*”; en Diario Marca, el 22-09-2019; disponible en <https://www.marca.com/futbol/valencia/2019/09/22/5d876ae4e2704ee5778b45f8.html>

E,E; “*Anil Murthy: "Marcelino exigía una política de fichajes distinta y nos presionaba públicamente"*”; en Diario El Español, el 14-10-2019; disponible en https://www.elespanol.com/deportes/futbol/20191014/anil-murthy-salida-marcelino-doloroso-desafio-inaceptable/436707041_0.html

RIOPA, M; “*Marcelino: "Ganar la Copa fue el detonante de mi destitución"*”; en Diario La Vanguardia, el 13-09-2019; disponible en <https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20190913/47320455230/marcelino-copa-del-rey-valencia-destitucion-peter-lim.html>

TORRES, D; *Las directrices de Peter Lim sobre Garay, Ferran y los fichajes*; En El Desmarque; el 11-01-2020; disponible en <https://eldesmarque.com/valencia/valencia-cf/227227-anil-murthy-se-marcha-a-singapur-para-reunirse-con-peter-lim-2>

CHILET V; *Las críticas a Peter Lim se pagan caras*; En El Mercantil Valenciano; el 05-10-2019; disponible en <https://www.levante-emv.com/valencia-cf/2019/10/05/criticas-peter-lim-pagan-caras/1929556.html>

HÉRNANDEZ T; *Se acabó el culebrón del verano y Rodrigo Moreno no será traspasado al Atlético de Madrid (salvo giro inesperado)*; en Deporte Valenciano, el 28-08-2019; disponible en <http://www.deportevalenciano.com/2019/08/28/acabo-culebron-verano-rodrigo-moreno-no-sera-traspasado-atletico-madrid-salvo-giro>

ÁLVAREZ, G; “*Lim echa a Marcelino. Motivos y cronología de un despido anunciado*”; En Diario La Razón; el 11-09-2019; disponible en <https://www.larazon.es/deportes/lim-echa-a-marcelino-motivos-y-cronologia-de-un-despido-anunciado-KP24904349/>

ESTEBAN, H; *Marcelino García Toral: "El objetivo de ser cuartos en Liga no es conservador, si lo planteas es ambicioso y realista"*; En Diario Las Provincias, el 22-07-2018; disponible en <https://www.lasprovincias.es/valenciacf/objetivo-cuartos-liga-20180722000902-nt.html>

HÉRNANDEZ T; *Las principales críticas a Peter Lim en el Valencia ¿Cuáles son?*; en Deporte Valenciano, el 26-10-2019; disponible en

<http://www.deportevalenciano.com/2019/10/26/principales-criticas-peter-lim-valencia-son>

SÁNCHEZ G; “*Así aprende de fútbol el jeque del Almería: paga a entrenadores para que le expliquen sus ideas “in situ”*”. En Diario Marca, el 10-09-2019; disponible en <https://www.marca.com/futbol/almeria/2019/09/10/5d778baa46163f0cac8b4583.html>

TORRES, D; *Anil Murthy: “Marcelino tiene toda la confianza de Peter Lim”*; En El Desmarque; el 19-07-2018; disponible en <https://eldesmarque.com/valencia/valencia-cf/noticias/140567-anil-murthy-marcelino-tiene-toda-la-confianza-de-peter-lim>

JARAMA, F; *Marcelino exige tres fichajes al Valencia CF con el dinero de Rodrigo*; En Gol Digital, el 14-08-2019; disponible en <https://www.elgoldigital.com/marcelino-exige-tres-fichajes-al-valencia-cf-con-el-dinero-de-rodrigo/>

SÁNCHEZ-FLOR, U; *El motín del vestuario del Valencia y los 6 millones de euros que retienen a Alemany*; en Diario El Confidencial; el 17-09-2019; disponible en https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2019-09-17/valencia-peter-lim-mateu-alemany-marcelino-garcia-toral_2236123/

FOLGADO, S; “*Marcelino: “El detonante de mi despido fue la Copa; para Peter Lim era una competición menor”*”; En Diario El País, el 13-09-2019; disponible en https://elpais.com/deportes/2019/09/13/actualidad/1568359246_652624.html

E.B; *Cañizares estalla contra el Valencia: “Celades ha perdido todo concepto de honor y de ética”*; en Diario El Español, el 12-09-2019; disponible en https://www.elespanol.com/elbernabeu/tertulias/20190912/canizares-estalla-valencia-celades-perdido-concepto-honor/428707214_0.html

ANDREU, H; “*Marcelino rompe su silencio*”; en Diario Fichajesnet; el 10-01-2019; disponible en <http://www.fichajes.net/noticias/marcelino-rompe-silencio-20191001.html>

LIDÓN, I, *El Valencia despide a Mateu Alemany y da un portazo a su último proyecto exitoso*; en Diario El Mundo, el 7-11-2019; disponible en <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2019/11/07/5dc4194bfdddf9f188b45a9.html>

MAURA, T; *Beckham, la Copa ganada y los verdaderos motivos del despido de Mateu Alemany*; en Diario El Mundo, el 08-11-2019; disponible en <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2019/11/08/5dc5a218fc6c83141e8b45d4.html>

FÉRNANDEZ, R; “*Un magnate ruso compra el Chelsea*”; en Diario El País, el 3-07-2003; disponible en https://elpais.com/diario/2003/07/03/deportes/1057183206_850215.html

SIERRA, A; “*Oficial: Lampard es el nuevo entrenador del Chelsea*”; en Diario As, el 04-07-2019; disponible en https://as.com/futbol/2019/07/04/internacional/1562221759_634171.html

CUADRADO PINO, J; *Las cinco tareas (de obligado cumplimiento) de un director deportivo*; en Diario El Confidencial; el 18-10-2015; disponible en https://blogs.elconfidencial.com/deportes/tribuna/2015-10-18/director-deportivo-futbol-tareas-obligaciones_1064371/

LANZA, M; “*Marina Granovskaia, la mujer que presiona al Real Madrid ¿Quién es ella?*”; en Diario Tiempo Digital, el 31-05-2019; disponible en <https://tiempo.hn/marina-granovskaia-la-mujer-que-presiona-al-real-madrid-quien-es-ella/>

REMO; *¿Por qué Real Madrid y FC Barcelona no son sociedades anónimas deportivas?*; en Blog El Salmón; el 16 de diciembre de 2013; disponible en <https://www.elblogsalmon.com/economia-del-deporte/por-que-real-madrid-y-fc-barcelona-no-son-sociedades-deportivas>

MARCET, J; *Lo difícil que es llegar a ser futbolista profesional sin sacrificarte, ¡piénsatelo!*; en Mundo Fútbol Base, el 27 de febrero de 2017; disponible en <http://mundofutbolbase.es/art/2331/lo-dificil-que-es-llegar-a-ser-futbolista-profesional-sin-sacrificarte-piensatelo>

QUIROGA, N; *El Chelsea de Antonio Conte*; En Diario Cultura Redonda, el 17-11-2016; disponible en <http://www.culturaredonda.com.ar/el-chelsea-de-antonio-conte/>

TUDN; *La directiva del Chelsea dividida sobre la continuidad de Antonio Conte*; En Diario TUDN; el 20-05-2018; disponible en <https://www.tudn.com/futbol/la-directiva-del-chelsea-dividida-sobre-la-continuidad-de-antonio-conte>

SORIA, M; *Chelsea: Fractura total y rotuladores volando*; En Diario Sport, el 07-02-2018; disponible en <https://www.sport.es/es/noticias/premier-league/chelsea-fractura-total-rotuladores-volando-6609337>

ANDREU, H; *Peligra el puesto de Conte en el Chelsea*; en Diario Fichajes, el 15-06-2017; disponible en <http://www.fichajes.net/noticias/peligra-puesto-conte-chelsea-20170615.html>

PÉREZ, R; “*SE ACABÓ LA TELESERIE: ANTONIO CONTE FUE DESPEDIDO DE CHELSEA*”; en diario Triunfo, el 13-07-2018; disponible en <http://triunfo.lanacion.cl/2018/07/13/se-acabo-la-teleserie-antonio-conte-fue-despedido-de-chelsea/>

“*La directiva del Chelsea dividida sobre la continuidad de Antonio Conte*”; en Diario Tudn el 20-05-2018; disponible en <https://www.tudn.com/futbol/la-directiva-del-chelsea-dividida-sobre-la-continuidad-de-antonio-conte>

GÓNZALEZ, T; “*Así es Antonio Conte: liderazgo, fe y agresividad*”; En Diario ABC; el 29-10-2018, disponible en https://www.abc.es/deportes/real-madrid/abci-antonio-conte-liderazgo-y-agresividad-201810290219_noticia.html

DE LA RIVA, M; *Abramovich se deja 125 M€ en indemnizaciones a entrenadores*; en Diario As, el 07-11-2018; disponible en https://as.com/futbol/2018/11/07/internacional/1541580380_206600.html

ECHEVERRI, C; “*¡La quinta corona del Chelsea en Premier League!*”; en Diario Futbolero, el 15-05-2017; disponible en <https://futbolero.com/futbolero/la-quinta-corona-del-chelsea-en-premier-league/221978/>

SAROBÉ, B; *¡Peligro Conte! Ganar la Premier League es sinónimo de despido en Inglaterra*; En Diario Marca, el 06-02-2018; disponible en <https://www.marca.com/futbol/premier-league/2018/02/06/5a798409ca4741111d8b4575.html>

HUGHES et al; Short term versus long term impact of managers: evidence from the football industry; En British Journal of Management; vol 21, 2010, págs. 571-589.

RADIC, M; *Corporate governance and ownership structure of european football clubs*; en Proceedings of the 2º international OFEL conference on governance, management and entrepreneurship; el 4 de abril de 2014.

BERNARD, M; BOOR, S; WINN, C; WOOD, C; WRAY, I; *Annual review of football finance 2019*; Deloitte, mayo de 2019.

WALTERS, G; CHADWICK, S; *Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement*; Management Decision, Vol 1; 2009, págs. 51-66.

ACERO, I; SERRANO, R; DIMITRIOPOULOS, P; *Ownership structure and financial performance in European football*; Corporate Governance, Vol 17; 2017; págs. 511-523.

SCAFARTO, V; DIMITRIOPOULOS, P; *Human capital and financial performance in professional football: in the role of governance mechanisms*; Corporate Governance; Vol 18; 2018; págs. 289-316.

DIMITRIOPOULOS, P; TSAGKANOS, A; *Financial performance and corporate governance in the european football industry*; International Journal of Sport Finance, Vol 7; 2012; págs. 280-308.

FRANCK, E; *Private firm, public corporation or member's association governance structures in european football*; International Journal Sport of Finance; Vol 5; 2010; págs. 108-127.

HAMIL, S; HOLT, M; MICHIE, J; OUGHTON, C; SHAILER, L; *The corporate governance of professional football clubs*; Corporate Governance; Vol 4; 2004; págs. 44-51.

OYVIND, B; STACESCU, B; ALMLI, L; SONDERGAARD, K; *When does the family govern the family firm*; Journal of financial and quantitative analysis; Vol. 54; Nº 5; 2019; págs. 2085-2117.

ZHANG, P; *Power and trust in board- CEO relationships*; Springer Science+Business Media; 2011; págs. 745-765.

RIZZOTTI, D; FRISENNA, C; MAZZONE, R; *The impact of family owners' monitoring on CEO turnover decisions and the role of trust*; Springer Science+Business; 2016; págs. 599-621.

WANG, Y; LEE, J; *Is outsider board better for monitoring company president? Evidence from Taiwan's firm governance*; The journal of global business issues; Vol.8; págs. 63-72.

LUANG, C; CHEN, Y; HUANG, H; WANG, K; *CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective*; Asia Pacific Management Review; Vol. 23; 2018; págs. 130-136.

WALTERS, B; McCUMBER, W; *Network centrality and firm performance in separate board leadership structures*; Journal of Managerial issues; Vol. 31; 2019; págs. 46-64.

NILI, Y; *Successor CEOs*; Boston University law review; Vol. 99; 2019; págs. 781-836.

LIMA DA COSTA, Y; SILVA MARTINS, O; *CEO duality and corporate performance: evidence in the brazilian capital market*; Revista UFSM. Santa María; Vol. 12; 2017, Págs. 403-417.

BRANTON, R; DUNAWAY, J; *Slanted newspaper coverage of immigration: the importance of economics and geography*; The policy studies journal, vol 37; 2009; págs. 257-274.

NERANTZIDIS, M; FILOS, J; LAZARIDIS, T; *The puzzle of corporate governance definition(s): a content of analysis*; Corporate Board; role, duties and composition; vol 8, 2012; págs. 13-23.

ELO, S; KYNGÄS, H; *The qualitative content analysis*; journal of advanced nursing, 2008, págs. 107-118.

HSIEH, H; SHANNON, S; *The approaches to qualitative content analysis*; Qualitative Health Research; 2005; págs. 1277-1290.

MAYRING, P; *Qualitative content analysis*; Qualitative Social Research, voll; 2008; págs. 1-10.