



## AA Aplicación 6.7

### LOS RECURSOS Y CAPACIDADES EN UN EQUIPO DEPORTIVO

José Emilio Navas López  
*Universidad Complutense de Madrid*  
Luis Ángel Guerras Martín  
*Universidad Rey Juan Carlos*

Para comprender mejor la Teoría de Recursos y Capacidades (RyC) vamos a suponer el caso de un equipo deportivo, por ejemplo, un equipo de fútbol. Su éxito deportivo y económico está muy vinculado con la existencia de RyC distintivos en la entidad en mayor número y calidad que en los equipos rivales.

**Identificación de recursos:** el éxito de un equipo de fútbol depende en buena medida de los recursos de que disponga. Estos pueden ser:

- Tangibles físicos: estadio, propiedades, etc.
- Tangibles financieros: disponibilidades financieras.
- Intangibles no humanos: prestigio (un equipo se cotiza más que otro para un partido amistoso de acuerdo con su prestigio e historial), sistemas de gestión (económica, captación de socios, etc.), nombre del equipo, logotipo.
- Intangibles humanos: jugadores de la plantilla (cada uno con sus habilidades específicas), entrenador (capacidad de liderazgo, conocimientos técnicos), directivos.

**Identificación de capacidades:** el éxito de un equipo de fútbol no depende habitualmente sólo de sus recursos, sino muy especialmente de sus capacidades. Un equipo plagado de estrellas no necesariamente funciona mejor que otro con menos estrellas pero mejor conjuntado. Las capacidades representan la habilidad colectiva del equipo para jugar y ganar partidos y campeonatos. Estas capacidades serán distintivas en la medida en que sean superiores a las de sus rivales.

La forma de conseguir capacidades -juego colectivo- depende básicamente de las rutinas organizativas. Éstas pueden incluir, por ejemplo, la disposición de los jugadores en el campo, el reparto de papeles entre ellos, la realización de un saque de falta o una jugada concreta ensayada o la práctica de la táctica del fuera de juego. Esta última, por ejemplo, requiere de un reconocimiento rápido por parte de cada defensa de la situación en que debe ser aplicada -habilidades individuales-, así como una coordinación tácita y perfecta de movimientos para dejar al contrario en fuera de juego -habilidad colectiva. El más mínimo fallo en la aplicación de la táctica puede hacer vulnerable al equipo. El equipo que realiza con perfección esta táctica consigue una capacidad distintiva que reduce las posibilidades ofensivas del rival.

**Evaluación de los RyC:** los principales criterios aplicados a un equipo de fútbol serían:

- **Escasez:** los buenos jugadores no están generalmente al alcance de todos los equipos. Por ejemplo, los grandes goleadores son muy escasos en el mercado, lo que los convierten en altamente valiosos. Aquellos equipos que sean capaces de conseguirlos estarán en posición de superioridad frente al resto.
- **Relevancia:** si el objetivo de un equipo es ganar los partidos, ello se consigue metiendo goles o evitando encajarlos. Ello convierte en relevantes a determinados tipos de jugadores capaces de cumplir mejor una u otra función. Así, los puestos de delantero centro, portero o defensa central suelen estar más cotizados que otros. Igual podría decirse respecto de las habilidades colectivas, en el sentido de la importancia de las tácticas para el objetivo de ganar los partidos.





- **Durabilidad:** la mejora en el rendimiento de los recursos individuales -jugadores- trata de obtenerse mediante entrenamientos, conocimientos tácticos, etc. La mejora de las capacidades colectivas depende en buena medida del mantenimiento de los jugadores en la plantilla -baja rotación de jugadores-, del mantenimiento de su rendimiento -motivación, ausencia de lesiones- y del mantenimiento del entrenador en su puesto. A medida que más se ejercitan los entrenamientos individuales y colectivos más rendimiento se suele obtener del equipo. Asimismo, influye la actitud y gestión de los directivos: planificación de recursos, cantera de jugadores, coherencia en las decisiones, visión de largo plazo, etc. En cualquier caso, debido a los anteriores factores, parece que el éxito continuado de un equipo es muy difícil, si no imposible, de conseguir (afortunadamente para los campeonatos), por lo que parece que la durabilidad, en el mejor de los casos, no es muy grande.
- **Transferibilidad:** la posibilidad de que un equipo pierda sus capacidades competitivas está vinculada a la posibilidad de que otros equipos fichan a uno o varios de sus más valiosos jugadores o a su entrenador. Las capacidades son prácticamente intransferibles pues no se pueden trasladar todos los jugadores, entrenador, equipo técnico, etc. simultáneamente a otro equipo, salvo compra de aquél por éste. Así, en la medida en que el éxito de un equipo dependa de las capacidades colectivas más que de los recursos individuales, la marcha de un jugador a otro equipo no tiene por qué suponer una merma significativa -salvo en casos excepcionales- de su capacidad competitiva.
- **Imitabilidad:** hace referencia a la posibilidad de que otros equipos reproduzcan las capacidades ya que la imitación de los recursos, al estar altamente individualizados, es prácticamente imposible. Cuanto más dependa el éxito de un equipo de las capacidades colectivas frente a las individuales, más difícil será para cualquier equipo contrario imitar o reproducir todos sus factores de éxito.
- **Sustituibilidad:** aunque es posible sustituir a un jugador por otro, los jugadores más valiosos son difícilmente sustituibles dadas sus características singulares. La forma habitual de ganar un partido, mediante mejores jugadores o tácticas, podría ser sustituida por la presión sobre el árbitro o las entidades organizativas para inclinar favorablemente ciertas decisiones que faciliten el camino del triunfo. Sería el caso de sobornos al árbitro, suspensiones cautelares de sanciones, presión de los aficionados o medios de comunicación, etc.
- **Complementariedad:** hace referencia al hecho de que ciertos jugadores son capaces de desempeñar mejor su trabajo si están acompañados de otros determinados jugadores con los cuales se complementan mejor en ese equipo que en otro. Esto mismo podría decirse de algunas tácticas de juego más adecuadas en unos equipos que en otros. Aunque los jugadores pueden ser transferidos y algunas rutinas organizativas imitadas -táctica del fuera de juego-, el éxito de un equipo que combine adecuadamente recursos valiosos, rutinas organizativas eficaces y capacidades colectivas distintivas, difícilmente puede ser imitado, al menos a corto plazo.
- **Apropiabilidad:** las habilidades de un jugador le pertenecen a él como persona y, por lo tanto, el equipo sólo se puede apropiarse de ellas en la medida en que el jugador preste sus servicios en la entidad. El equipo trata de conseguir el control de los jugadores mediante contratos adecuados. Si el jugador fuera fichado por otra entidad, se llevaría consigo sus habilidades individuales, aunque no las habilidades colectivas.

Un riesgo para la entidad está en que el jugador decida no poner en práctica sus habilidades al servicio del colectivo. La entidad no puede obligarle fehacientemente a hacerlo. Una forma de defenderse de esta actitud es vincular la remuneración del jugador con el rendimiento individual (partidos jugados) o con el colectivo (primas por ganar partidos).

Otro aspecto interesante de la apropiabilidad está en el reparto de rentas con los jugadores. En la medida en que la aportación individual de un jugador al éxito del equipo es más significativa y el equipo depende más de sus habilidades para obtener éxitos, el jugador puede negociar mejoras sustanciales en su contrato bajo la amenaza de fichar por otro equipo.

Finalmente, es preciso reconocer que el factor "suerte" tiene un papel relevante en el éxito de un equipo en el transcurso de un campeonato. Y es que, como dicen los entendidos, ¡el fútbol es así!

Fecha actualización: Agosto de 2022



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones  
Thomson Reuters-Civitas, 6ª edición, 2022