

EL FÚTBOL COMO NEGOCIO

**una introducción
a la gestión
deportiva en
Europa y Brasil**

**Autores:
Rory M. Miller
Carles Murillo Fort
Oliver Seitz**

**Editor:
Martín Monsalve Z.**



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

50 AÑOS
1962 - 2012

El fútbol como negocio:
una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil

EL FÚTBOL COMO NEGOCIO

una introducción
a la gestión
deportiva en
Europa y Brasil

Autores:

Rory M. Miller

Carles Murillo Fort

Oliver Seitz

Editor:

Martín Monsalve Z.



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

50 AÑOS
1962 - 2012

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú
www.up.edu.pe

**EL FÚTBOL COMO NEGOCIO:
UNA INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEPORTIVA EN EUROPA Y BRASIL**

Editor: Martín Monsalve Z.

Autores: Rory M. Miller, Carles Murillo Fort y Oliver Seitz

1ª edición: junio 2012

Diseño de la carátula: Icono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-199-2

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2012-07338

BUP

Miller, Rory M.

El fútbol como negocio : una introducción a la gestión deportiva en Europa y Brasil / Rory M. Miller, Carles Murillo Fort, Oliver Seitz ; editor, Martín Monsalve Z. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2012.

122 p.

1. Fútbol--Europa
2. Fútbol-- Brasil
3. Clubes deportivos--Administración
4. Equipos de fútbol--Administración
 - I. Murillo Fort, Carlos
 - II. Seitz, Oliver
 - III. Monsalve Z., Martín
 - IV. Universidad del Pacífico (Lima)

796.334 (SCDD)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

Índice

Una introducción al estudio del fútbol como negocio global y local Martín Monsalve Z. (Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico)	9
La globalización y comercialización del fútbol europeo: causas, consecuencias y preocupaciones Rory M. Miller (University of Liverpool Management School)	19
Los éxitos deportivos del FC Barcelona y las competiciones de fútbol en Europa en un contexto de crisis económica Carles Murillo Fort (Universitat Pompeu Fabra – Barcelona)	53
¡Adelante, Brasil!: desarrollando la industria del fútbol en un país en desarrollo Oliver Seitz (University of Liverpool Management School)	87
Sobre los autores	119

Una introducción al estudio del fútbol como negocio global y local

Martín Monsalve Z.

Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico

En los últimos años, los discursos acerca de la crisis del fútbol peruano y del campeonato local han aumentado al ritmo de las deudas de los principales clubes. La violencia en los estadios, los escándalos sobre los dirigentes, las deudas que se amontonan, la retirada y vuelta (sin castigo alguno) al campeonato de los equipos supuestamente modernos, son algunas de las historias que dominaron la prensa peruana desde finales del 2011 hasta principios de este año. Al parecer, los discursos acerca de la crisis del fútbol peruano que nos acompaña desde 1982 han llegado a uno de sus picos más altos.

Esta crisis institucional obviamente ha repercutido sobre la calidad del espectáculo y la capacidad de los clubes para generar ingresos. Las entradas más importantes son por los derechos de transmisión, como en todas las ligas de fútbol, pero estas no están complementadas por los ingresos que deberían generar las entradas a los estadios y los patrocinios comerciales. La violencia generada por algunos barristas y la poca calidad del juego no solo alejan a los espectadores sino también a los patrocinadores, que no quieren asociar su marca a clubes en crisis, por lo que la transferencia de pocos jugadores ha quedado como una de las fuentes de ingresos más importantes. Sin embargo, el desarrollo de academias de fútbol (nacionales y extranjeras) para menores está generando que jóvenes talentos pasen directamente a clubes extranjeros sin haber jugado un solo partido en la liga local (si bien los casos son por ahora pocos, estos pueden aumentar con los años).

En los años 2002 y 2004, la Federación de Fútbol encargó a Apoyo Consultoría un estudio para mejorar la competitividad del fútbol peruano. Algunas de las sugerencias han sido adoptadas, pero, en general, la discusión pública se ha concentrado en un solo aspecto: la transformación de los clubes en sociedades anónimas. No dudamos de que esta sea una buena iniciativa, pero, como señalan los autores de este libro, el negocio del fútbol implica una cadena mercantil globalizada donde el tema de la propiedad y/o gobernanza es uno más de los aspectos del asunto.

Precisamente, uno de los aportes de este libro es el énfasis que los autores ponen en el carácter global del negocio del fútbol y en el análisis de cada uno de los actores que están implicados en este tipo de empresa: desde los dirigentes y gerentes de los clubes, hasta los consumidores a nivel local, pasando por los jugadores, las empresas de telecomunicaciones y de informática, y las marcas deportivas. Además, como lo señala Rory Miller, en el negocio globalizado del fútbol existen perdedores y ganadores. Revertir la primera de estas posiciones requiere de algo más que cambiar las formas de propiedad, como explican los capítulos de Carles Murillo y Oliver Seitz, autores que han ocupado puestos en la gerencia de los clubes que analizan: el FC Barcelona y el Coritiba Foot Ball Club, respectivamente.

Los tres autores enfatizan desde diferentes perspectivas la importancia de ligar las identidades y particularidades del negocio a nivel local con la perspectiva global de la cadena mercantil del fútbol para llevar a cabo empresas exitosas. No obstante, también señalan que el fútbol no es un negocio cualquiera, no solo en términos administrativos sino en términos culturales, sociales y políticos; como bien lo afirma Oliver Seitz, los clubes de fútbol no se comportan como tiendas por departamentos. La importancia política y social de los primeros hace muy difícil que se les permita simplemente quebrar y desaparecer. Efectivamente, esta situación especial es la que, según Seitz, aprovechan los dirigentes de los clubes en los países en vías de desarrollo para mantener prácticas ineficientes en la administración de los mismos. Tal vez por esta razón, su capítulo es el que más insiste en el tema de las sociedades anónimas.

El capítulo de Rory Miller es el que más enfatiza el carácter global del negocio del fútbol que se expande más allá de las fronteras de Europa y Sudamérica. Por ejemplo, desde 1990 se ha impulsado la creación de ligas en los Estados Unidos de América, Japón, Corea del Sur, China y Australia. Una de las consecuencias de esta globalización es el crecimiento del mercado mundial de jugadores y de los sistemas de apuestas. Este proceso, como lo señala Rory Miller, ha traído importantes implicaciones para el desarrollo del fútbol en los distintos continentes.

Así, por ejemplo, el comercio internacional de futbolistas ha privado a los espectadores de Sudamérica y África de ver jugar a sus mejores jugadores en las ligas locales, haciendo los campeonatos locales y regionales (como la Copa Libertadores) menos atractivos que la Liga de Campeones. A lo que deberíamos añadir la dificultad de los seleccionados nacionales para armar equipos con juego realmente colectivo durante las eliminatorias mundialistas o la Copa América o la Copa de África. Todo esto sin mencionar la explotación de numerosos jóvenes futbolistas, en especial en el África subsahariana. Por el lado europeo, los problemas surgen alrededor de la falta de regulación, el sobreendeudamiento de los clubes, y los niveles de competitividad en el interior de las ligas del Viejo Continente. Por su parte, las ligas asiáticas han sido afectadas por escándalos de corrupción relacionados con los sistemas de apuestas.

El artículo de Rory Miller, “La globalización y comercialización del fútbol europeo: causas, consecuencias y preocupaciones”, nos invita a analizar la formación del fútbol europeo como negocio desde la perspectiva de las “cadenas de valor”, para luego reflexionar acerca de las consecuencias de la globalización de comercio del fútbol en el consumo de este deporte. Rory Miller divide su análisis en cuatro partes: en la primera, estudia el proceso de creación de la demanda a través del análisis del impacto de las transmisiones por la televisión por satélite y cable, de la introducción de modernas técnicas de mercadeo en el deporte, y de los cambios demográficos entre el público consumidor del espectáculo. En la segunda parte, analiza el campo de la oferta y los ganadores en la globalización del negocio del fútbol; vale decir: los jugadores, las compañías multinacionales de ropa deportiva, los representantes de jugadores, las empresas dedicadas a la venta de derechos de transmisión y/o investigación de mercado. En tercer lugar, examina a aquellos que van quedando fuera del mercado del fútbol, como las ligas menores europeas, y los obreros y clases populares que antes constituían el público principal de este deporte. Luego, hace una revisión de los problemas de gobernanza y la regulación de los clubes europeos, para finalmente expresar, en las conclusiones, algunas preocupaciones e ideas acerca de los problemas a mediano plazo del negocio del fútbol en Europa.

El tema de los derechos de transmisión es fundamental en los tres estudios que componen este libro, pues la aparición de la televisión por cable permitió romper con el monopsonio de las televisoras locales y obtener ingresos importantes para las principales ligas europeas. El problema que se les plantea a los clubes es cómo repartir estos beneficios. Las ligas de Inglaterra, Francia y Alemania acordaron hacerlo de forma más o menos equitativa; por el contrario, en España e Italia los equipos optaron por los contratos individuales, lo que ha generado diferencias notables entre los mismos, afectando la competitividad de sus respectivas ligas.

Paralelamente, como señala Miller, los clubes y las autoridades de las diferentes ligas fueron tomando conciencia de que eran dueños de campeonatos y que podían explotarlos de mejor forma. Esto conllevó la creación de marcas y productos para aprovechar las posibilidades del mercado del espectáculo. La transformación de la Copa Europea en la Liga de Campeones de la UEFA, en la temporada 1992-1993, fue para el autor el punto de quiebre en este proceso de convertir a las competiciones en marcas. Los estudios de mercado realizados por la Premier League fueron delineando un perfil del nuevo consumidor del fútbol: población masculina entre los 18 y 34 años con ingresos medianos. El joven profesional exitoso se convirtió en el nuevo consumidor de fútbol; consecuentemente, los cambios en los estadios, que habían comenzado por razones de seguridad, se orientaron exitosamente a este tipo de consumidor: todos los espectadores deben estar sentados y no deben haber mallas que los separen del campo de juego, pero, además, el público tendrá acceso a las tiendas de mercancías y a los bares del club ubicados en los estadios.

A pesar del aumento de la asistencia de los espectadores a los estadios y los ingresos por patrocinios y derechos de transmisión, Rory Miller sostiene, con base en datos de la UEFA, que las grandes ligas europeas (con excepción de la Bundesliga) terminaron con pérdidas durante el 2009-2010; por lo que se pregunta, entonces, quién ha ganado con el negocio del fútbol.

Los que más han ganado son indudablemente los jugadores, en especial los considerados “estrellas”. La competencia de los equipos por obtener resultados positivos los ha llevado a una “carrera armamentista” por tener a los futbolistas más talentosos entre sus filas, elevando los precios de los contratos. Al grupo de ganadores se suman las empresas multinacionales patrocinadoras de los clubes y jugadores, las empresas especializadas en explotar un nicho particular del negocio del fútbol (producción de estadísticas, estudios de mercado, etc.) y los abogados especialistas en deporte. Todos estos actores son fundamentales en la creación de la cadena de valor del fútbol, pero Miller también señala que las grandes cantidades de dinero que se mueven alrededor del negocio del fútbol lo hacen vulnerable al lavado de dinero.

La paradoja del éxito del negocio del fútbol es la presión que este ha puesto sobre los clubes (sean estas sociedades anónimas o asociaciones sin fines de lucro), lo que los lleva a un fuerte endeudamiento para competir en condiciones de igualdad. Esto ha motivado que los clubes de ligas menores pero con gran tradición futbolística, como el Ajax, el Feyernord, el Benfica, el Celtics y el Rangers, entre otros, estén perdiendo campo paulatinamente en las competiciones europeas. Pero este fenómeno también comienza a darse en el interior de algunas de las ligas nacionales de mayor importancia. Las que más han sufrido el impacto de ese proceso son las ligas de los dos países sudamericanos con más campeonatos mundiales: Brasil y Argentina, que se han visto relegados a su calidad de exportadores de jugadores en desmedro del espectáculo local.

Todo este fenómeno ha ocasionado una literatura periodística y académica que hace referencia a la crisis del fútbol y a sus problemas de gobierno. Es aquí donde, desde el punto de vista peruano, el capítulo de Rory Miller adquiere mayor importancia, pues explica las diferentes formas en que los equipos de fútbol se administran de acuerdo a los sistemas nacionales de mercado y gobernanza corporativa. Utilizando el concepto de “variedades del capitalismo”, Miller contrasta la forma en que se organizan los clubes en las principales ligas europeas. En Inglaterra, los clubes son tratados como sociedades anónimas y están sujetos a las regulaciones estándares del gobierno corporativo. En cambio, en Alemania, los clubes son considerados como asociaciones sin fines de lucro, propiedad de sus miembros; sin embargo, se permite una inversión externa de hasta el 49%, lo que garantiza el control de los socios sobre el club. Además, describe la organización francesa, italiana y española. La primera conclusión de Miller es que el problema no se encuentra en la forma de gobierno, pues tanto las sociedades anónimas como las asociaciones sin fines de lucro pueden encontrarse sobreendeudadas y estar mal administradas.

El problema radica en que, debido a la naturaleza del negocio, los “clubes tienen una mentalidad de carrera armamentista”; es decir, si sus rivales gastan en jugadores, ellos deben superarlos. Pues no solo se trata de la presión de los hinchas, sino también de la economía de los clubes; solo pasar a las rondas eliminatorias de la Liga de Campeones genera un incremento del dinero proveniente de la UEFA, a lo que se suman las entradas en los estadios, los patrocinios, la publicidad, etc. El problema es que a veces esa apuesta puede ser contraproducente incluso para clubes exitosos futbolísticamente y bien organizados, porque el costo de mantener una plantilla importante de jugadores puede ser mayor que los ingresos obtenidos por el campeón de la Liga de Campeones. Es por ello que algunos clubes europeos han recurrido a acudir a algunos propietarios acaudalados que puedan inyectar capital en forma de préstamos sin intereses. Los clubes menores de la Liga Premier que buscan un modelo de negocio sostenible no están en condiciones de competir en el mercado por los mejores jugadores.

Miller termina su texto enunciando los problemas centrales que la empresa del fútbol tendría que superar para mantener los niveles de ganancia. Es necesario controlar la creciente corrupción en el deporte para que los casos de la liga italiana y la asiática no sean frecuentes. Además, es importante detener la pérdida del nivel competitivo; esto es fundamental porque parte del atractivo del fútbol es la incertidumbre con respecto a los resultados. Otro de los problemas es que el crecimiento del negocio ha sobrepasado las capacidades gerenciales de quienes lo manejan. Finalmente, las nuevas tecnologías, como el acceso gratuito a las transmisiones por Internet, pueden afectar las negociaciones con respecto a los derechos televisivos, que son los ingresos más importantes de los clubes. Los desafíos que enfrenta el fútbol, como deporte y negocio, en el mediano plazo, van más allá de la forma de propiedad y gobernanza de los clubes.

El análisis de Carles Murillo sobre el caso del FC Barcelona desarrolla varios de los puntos tratados por Miller en el contexto de la Liga Española, pero además nos da más pistas sobre cómo crear una marca y al mismo tiempo mantener la identidad futbolística del club. Además, el capítulo señala que, al menos en la experiencia española, la calidad de la administración, más que la forma de propiedad, es la que ha llevado los clubes al éxito o fracaso económico. Esto es importante si tenemos en cuenta que el FC Barcelona, el Real Madrid, el Atlético de Madrid y el Athletic de Bilbao son los únicos clubes españoles que han mantenido el esquema de la asociación civil.

El capítulo de Murillo se inicia con reflexiones similares a la de Miller acerca del perfil de los espectadores y de la reducción de la competitividad en las ligas nacionales y en la Liga de Campeones. Así, por ejemplo, señala que equipos como el Benfica y el Ajax, que han participado en más de cuatro semifinales en la antigua Copa de Campeones, cuentan con muy pocas participaciones en las semifinales de la Liga de Campeones. El peligro de esta disminución de la competitividad es que comiencen a bajar los ingresos por los derechos de transmisión y, consecuentemente, los de patrocinio, que son la base de la economía del FC Barcelona.

Murillo señala que a partir del 2003 se da un cambio muy importante en la dirección del club, para evitar, primero, que el FC Barcelona se rezague frente a los otros clubes europeos en términos de ingresos, para luego competir exitosamente con ellos. Para ello, la directiva incorpora un equipo gerencial de profesionales de amplia experiencia en el sector privado y con conocimientos en la industria del fútbol, que deberán fortalecer los derechos audiovisuales, la taquilla y la comercialización de la marca, para pagar las deudas heredadas y alcanzar éxitos deportivos al mismo tiempo. Para lograrlo, se impulsó una política comercial y futbolística basada en tres ejes que en conjunto distinguieran al FC Barcelona de los otros clubes.

El primero de ellos tiene relación con una disyuntiva fundamental para el FC Barcelona, como establecer un equilibrio entre la identidad regional y la necesidad de internacionalizar al club para poder competir en el mercado global del negocio del fútbol descrito en el capítulo de Rory Miller. Una de estas estrategias fue la puesta en medios del eslogan “El Barça es más que un club”. En el interior de Cataluña la frase hacía recordar los vínculos entre el equipo y la historia de la autonomía a lo largo del siglo XX; pero también que sus actividades van más allá de lo futbolístico, y resaltar las actividades filantrópicas de la institución. Esta vinculación afectiva entre los socios y el club se vio reflejada también en una mejor administración de las entradas, los abonos y los demás beneficios de los miembros. Otra parte importante del eslogan era darle una identidad propia al club fuera de Europa, para fidelizar a sus seguidores. Además de mantener la página web del club en seis idiomas diferentes.

El segundo de ellos es el mantener un estilo de juego propio, el cual se fue formando desde la década de 1970 y se ha consolidado con los dos últimos entrenadores del club. Para mantener este estilo, la política del club ha sido la contratación de estrellas del deporte pero también el impulso a las canteras del equipo. Si bien es cierto que varios clubes españoles mantienen canteras importantes, el énfasis del Barcelona en este aspecto va en parte contra la corriente de los grandes clubes del Viejo Continente. Murillo señala además que la focalización en el desarrollo de las canteras representa un ahorro considerable en la contratación de jugadores. Pero no podemos comentar esta apreciación, pues su artículo no ofrece cifras sobre los costos de mantenerlas y sobre los beneficios que pueden obtenerse de la venta de jugadores que no se quedarán en el FC Barcelona. Pero sí señala un punto importante: la política de expansión de las canteras a nivel internacional no solo deja ingresos al club y las posibilidades de encontrar jóvenes talentos, sino que también fideliza a los seguidores de la institución a nivel internacional.

A pesar de que no nos quedan claros los niveles de inversión en las canteras, sí es bastante evidente que los últimos campeonatos de la liga local y de la Liga de Campeones se han basado en ellas. En la final del 2011 de esta competición, el Barcelona presentó siete jugadores de sus divisiones menores. Los éxitos de-

portivos no solo repercuten en mayores ingresos por derechos de transmisión, patrocinio y venta de mercadería, sino además consolidan la idea del estilo de juego con la imagen o “marca” del FC Barcelona.

Los derechos de transmisión son fundamentales para el club porque representan el 45% de sus ingresos. Por ello, prefieren comercializarlos sin coordinar con los demás clubes de la Liga Española. Esta situación crea un desequilibrio en el interior de la competencia, ya que el Real Madrid y el FC Barcelona dominan los ingresos por transmisión de juegos y esto va ligado a los ingresos por publicidad tanto durante el juego como fuera de él. Precisamente, gracias a los contratos publicitarios se puede llegar a acuerdos con grandes marcas deportivas para la instalación de tiendas a nivel mundial y explotar la marca del club en todo el planeta. La organización de giras y partidos amistosos internacionales forma parte de esta estrategia de internacionalización.

A pesar de los triunfos deportivos y económicos, Carles Murillo también presenta algunas preocupaciones sobre el negocio del fútbol en Europa. Para él, hay dos problemas importantes y ambos están ligados a los jugadores. El primero tiene que ver con el desgaste físico de aquellos. La empresa futbolística necesita de calendarios muy ajustados de partidos entre las diversas competencias (competiciones de copa, ligas nacionales, Liga de Campeones, eliminatorias para las copas continentales y para el Mundial de Fútbol, y, finalmente, las giras y partidos amistosos. Este ritmo de competición puede agotar la calidad del espectáculo y aumentar el número de lesiones entre los jugadores. Por otro lado, la inflación de los salarios de los futbolistas está ocasionando problemas serios de endeudamiento de los clubes europeos, que pueden agravarse con la actual crisis. Por ejemplo, Murillo señala que en el 2011 la deuda acumulada por los clubes profesionales españoles llegaba a los 4.000 millones de euros y que la mayoría de los equipos (curiosamente todas sociedades anónimas) habían recurrido a la ley concursal (concurso de acreedores) para aplazar pagos y evitar castigos deportivos.

Los problemas económicos de los clubes europeos han sido más pronunciados en los clubes sudamericanos. Solo que el endeudamiento en este caso ha venido seguido de una pobre inversión en infraestructura y en la seguridad durante el espectáculo, lo que no hace atractiva la asistencia constante a los estadios para los espectadores. A esto se suma que los derechos de transmisión, si bien son el ingreso más importante de los clubes, no son suficientes para apoyar la creación de un mercado local del fútbol. Por ello, la transferencia de jugadores es fundamental para la vida económica de los clubes. Este tipo de problemáticas es el que aborda Oliver Seitz en su estudio acerca del caso del Coritiba Foot Ball Club.

A diferencia de otros países de la región, en el caso de Brasil sí cabe preguntarse cómo la nación que ha ganado más campeonatos mundiales de fútbol solo

ha podido integrarse al mercado global de este deporte como exportador de jugadores. Para responder a esa inquietud y cómo puede mejorar la posición de Brasil en este mercado, Oliver Seitz analiza los vínculos entre el fútbol y la política en Brasil, el mercado de consumidores de fútbol en este país, y el modelo de gestión de los clubes brasileños, pero luego concluir con un estudio del caso del club Coritiba.

Seitz señala que desde la llegada de Getulio Vargas al poder en la década de 1930, la relación del Estado brasileño con el fútbol creció de una forma impresionante. Pero fue durante las décadas de 1960 y 1970 que el fútbol se convirtió en una importante herramienta de legitimación para la dictadura militar y para difundir la idea de nación que aquellos tenían. Por ello, el Estado federal brasileño financió la construcción de grandes estadios, y los gobiernos estatales financiaron en parte a más de un equipo de fútbol.

En la década de 1990, el gobierno trató de transformar los clubes brasileños en sociedades anónimas, a través de las denominadas “Ley Zico” y “Ley Pelé”, pero no tuvo éxito. Los clubes brasileños, por el contrario, entraron en un proceso de endeudamiento constante y malos manejos administrativos. Durante el gobierno de Lula, una personalidad muy ligada al fútbol, se creó una lotería estatal para ayudar a los clubes a pagar sus deudas tributarias. Para Seitz, esta estrecha vinculación entre el Estado y el fútbol explica la tolerancia de los responsables del negocio a la precaria situación financiera de los clubes a lo largo de su historia.

Por el lado de la demanda, el problema serio que enfrentan los clubes es que, a pesar del crecimiento económico y consolidación de las clases medias en Brasil, la mayoría de los habitantes aún dedica un porcentaje muy bajo de sus ingresos familiares a los rubros de recreación y cultura; por lo que no se puede crear todavía el gran mercado europeo de jóvenes profesionales que sostienen los ingresos por taquilla y *merchandise*. A esta limitación se suma el hecho de que la mayor parte del negocio de la televisión por cable, de la señal abierta y de los portales de Internet más importantes esté controlada por la Rede Globo, por lo que la competitividad por los derechos de televisión es muy baja.

En lo que se refiere al modelo de gestión, el capítulo de Oliver Seitz hace referencia a las ventajas y desventajas del sistema de clubes que funcionan como asociaciones civiles sin fines de lucro. El problema es que, en un contexto en el que los ingresos de los equipos de fútbol son restringidos comparados con los de los clubes europeos, las desventajas pueden crear problemas fundamentales para la supervivencia del fútbol como negocio. La primera desventaja es que, al no ser remunerados los cargos, los dirigentes deben dedicarse a sus propios negocios y la administración de club se convierte en una carga laboral extra. Esto demora la toma de decisiones y genera la pérdida de oportunidades. El segundo problema se genera con el sistema de elección de los dirigentes, que

produce una actividad política muy ardua en el interior del club, que obliga a hacer alianzas e intercambiar favores para lograr la mayoría de votos. Esto ocasiona rencillas en el interior de los clubes, alianzas con las barras organizadas y otros problemas más que en el largo plazo no permiten la elaboración de una política de crecimiento del club, pues el nuevo dirigente generalmente trata de deshacer lo que hizo la directiva anterior y cumplir con aquellos que le permitieron ganar la elección.

Esta debilidad institucional en los clubes brasileños hace que la presión por los buenos resultados en la cancha sea mayor y, por lo tanto, se incrementen los gastos en la contratación de jugadores sin tener en cuenta la capacidad de endeudamiento del club.

Este problema en la administración no es el único desafío que debe afrontar el negocio del fútbol en Brasil. A pesar de que los ingresos de los clubes se han multiplicado entre los años 2003 y 2010, estos siguen siendo más bajos que los de las cinco primeras ligas europeas. Una de las principales razones que, según Seitz, explican esto es la poca libertad que tienen los clubes para negociar los derechos de transmisión a nivel local; la otra es poca asistencia a los estadios y la poca capacidad de los equipos para crear un cadena comercial a partir de los productos del club.

La situación que hemos descrito obliga a los clubes a depender de las transferencias de los jugadores a las grandes ligas europeas como su segunda fuente de ingresos. Solo entre el año 2007 y 2010, se transfirieron 4.037 jugadores a clubes extranjeros. Esto genera que los espectadores brasileños no puedan disfrutar de sus mejores deportistas en las ligas locales, lo que disminuye el interés por ir a los estadios y limita las capacidades de vender los derechos de transmisión de la ligas al extranjero y, por tanto, hace que el patrocinio comercial sea menor que el obtenido por clubes europeos.

De acuerdo con Seitz, el problema de las transferencias de jugadores es que estas dependen de la demanda internacional y, consecuentemente, no se trata de ingresos regulares. Si a esto sumamos los problemas organizativos descritos antes, es más fácil entender por qué no existe un planeamiento estratégico en torno a este ingreso. El autor señala que la poca planificación de los clubes es aprovechada por los grupos de inversión que compran parte de los pases de los jugadores y especulan con el valor de estos en el mercado internacional, haciendo aun más difícil para los clubes mantener a sus mejores deportistas. Romper este círculo vicioso es el desafío más importante que afrontan actualmente todos los clubes brasileños.

Los tres capítulos descritos nos plantean las fortalezas y desafíos que enfrentan los equipos y ligas en Europa y Brasil para mantener la calidad del espectáculo y la viabilidad del fútbol como negocio. Los tres autores parten de una visión

global de las cadenas mercantiles involucradas en la construcción del deporte como empresa y, a partir de esa perspectiva, analizan las realidades locales de manera comprensiva. Precisamente, esta interacción entre el análisis global y local del fútbol como negocio es la que está ausente en los estudios periodísticos acerca del fútbol peruano como empresa. Este libro espera contribuir a ampliar los horizontes de los estudios acerca de la problemática de este deporte en nuestro país.

La globalización y comercialización del fútbol europeo: causas, consecuencias y preocupaciones*

Rory M. Miller

University of Liverpool Management School

INTRODUCCIÓN

26 de mayo de 1989. Me encuentro en la tribuna principal del estadio Anfield, casa del Liverpool FC, un mes después del desastre de Hillsborough, y esperando el comienzo de su último partido de campeonato con el Arsenal. He sido hincha del Arsenal durante más de treinta años, desde la primera vez que mi padre me llevó a Highbury, cuando tenía cuatro años. Mi equipo necesita vencer al Liverpool –en ese entonces, el mejor equipo inglés– por dos claros goles para así poder coronarse campeón de la Liga de Fútbol inglesa; pero con el recuerdo fresco del desastre de Hillsborough de un mes atrás, y de los desastres de Heysel y Bradford City ocurridos en el pasado reciente, me preocupa también el estado de la construcción. La tribuna donde me encuentro data de 1906 y tiene una gran cantidad de madera en su estructura: esperemos que no haya ningún desecho inflamable acumulado debajo de ella, como ocurrió en el caso de Bradford. A mi derecha, sobre la mítica tribuna Kop, más de 20.000 apiñados hinchas del Liverpool –que cantan, se paran, saltan, hacen olas– están encerrados por altas mallas, justo lo que atrapó a los aficionados que se asfixiaron en Hillsborough. Empiezo a preguntarme cómo contendré mi alborozo si Arsenal marca el primer gol¹.

Veinte años más tarde, y tras cinco títulos de campeonato, me encuentro en el estadio Emirates, la nueva casa del Arsenal, a quinientos metros del viejo estadio Highbury al norte de Londres, para presenciar un partido de la Premier League inglesa. Este es un estadio nuevo, concluido el año 2006, con una capacidad para 60.000 espectadores. Incluye 9.000 sitios en *suites* y palcos de hospitalidad corporativa, que en conjunto generan el mismo ingreso por partido que los 38.000

* La traducción estuvo a cargo de Aroma de la Cadena.

1 Arsenal ganó 2-0; el segundo gol llegó en el minuto final del partido. Para un resumen conciso, véase <<http://www.youtube.com/watch?v=bQmO3S2eLPE>>.

sitios del viejo estadio Highbury. En total, Arsenal puede ganar £ 3,5 millones (US\$ 6 millones) por un único partido en casa². Todos los sitios tienen una excelente vista del campo de juego, los estacionamientos son espaciosos, y los bares y la tienda del club ofrecen importantes oportunidades generadoras de ingresos. Se puede ver a personal entrenado por todas partes, observando atentamente al gentío. Quizá lo único que falta sea la atmósfera que campos como Anfield y Highbury solían tener antes de que el gobierno británico decretase, tras el Informe Taylor sobre el desastre de Hillsborough, que todos los estadios de primer nivel solo debían tener asientos y que a los aficionados ya no se les permitiría estar parados mientras presenciaran el partido.

Estas dos viñetas ilustran los enormes cambios sucedidos en el fútbol de alto nivel en Europa occidental en el curso de tan solo dos décadas. Según Deloitte, una firma líder en el análisis deportivo, los ingresos de los principales clubes ingleses se elevaron desde € 551 millones (US\$ 460 millones) en 1996-1997 a € 2.470 millones (US\$ 2.990 millones) en 2009/2010, un aumento de cuatro a cinco veces en catorce años, dependiendo de la moneda elegida para los cálculos (Deloitte Sports Business Group 2011). A lo largo del mismo período, el ingreso total de los clubes de las cinco grandes ligas de Europa occidental (Inglaterra, Alemania, España, Italia, Francia) creció desde € 2.500 millones a € 8.900 millones. El 2009/2010, la UEFA distribuyó € 757 millones provenientes de los derechos pagados por los medios y sus patrocinadores a los clubes que participaron en las rondas eliminatorias de la Liga de Campeones; los clubes generaron su propio ingreso adicional a partir de las entradas, servicios de restaurante y hospitalidad, patrocinadores y anunciantes. A nivel internacional, la Copa Mundial 2010 en Sudáfrica obtuvo para la FIFA US\$ 2.400 millones de derechos pagados por los medios, y unos US\$ 1.100 millones adicionales en derechos de mercadeo, principalmente de los socios globales de la organización, tales como Coca-Cola, Visa y Sony (FIFA 2011: 37). La FIFA afirmó contar con una teleaudiencia mundial de más de 700 millones de personas –más de la décima parte de la población mundial– para la Final de la Copa Mundial 2010 (*Sport Business*, 12 de julio de 2010).

El fútbol se ha convertido en un inmenso y creciente negocio global, uno que se expande mucho más allá de sus mercados tradicionales de Europa y Sudamérica. Parte de la negociación que llevó la Copa Mundial a los Estados Unidos en 1994, fue la creación de una nueva liga profesional de fútbol, la cual llegó a ser conocida como la Liga Mayor de Fútbol (MLS, por sus siglas en inglés) y que ahora cuenta con 18 clubes, incluidos dos de Canadá, y está organizada en dos conferencias (Major League Soccer, página web, s.f.). Se crearon nuevas ligas profesionales en Japón en 1993, en Corea del Sur en 1989 y en China en el 2004, aunque las dos últimas se han visto envueltas en escándalos de corrupción. Incluso Australia, cuyo

² Hasta donde sea posible, todas las tasas de cambio empleadas en este artículo reflejan la tasa predominante del momento.

fútbol alguna vez fue principalmente del interés de empedernidos apostadores británicos desprovistos de partidos sobre los que pudiesen apostar durante el verano europeo, cuenta desde el año 2005 con su Liga-A profesional. Durante este período, el fútbol femenino también ha ido cobrando importancia, y cuenta con ligas profesionales en varios países europeos, como también, tras un falso comienzo, en los Estados Unidos. En todas las ligas profesionales es evidente la influencia de los patrocinadores corporativos, tales como Hyundai en los casos de Australia y Corea. Algunos, tales como Emirates Airlines, han establecido un portafolio de clubes, campeonatos y organizaciones con la esperanza de expandir el alcance global de sus marcas.

Un cambio de esta escala genera inevitablemente ganadores y perdedores. Durante mucho tiempo, los temas predominantes en la literatura en lengua inglesa fueron los de la pérdida del clima deportivo y la base obrera del juego (Conn 1997), el mal manejo y la corrupción (Bower 2003, Conn 2005), la inminente crisis financiera (Banks 2002) y las quejas relativas no solo al predominio de las corporaciones transnacionales como patrocinadoras y socias, sino también con relación a los intentos de los principales ejecutivos de convertir sus propios clubes en marcas internacionales y puntos de venta de hospitalidad corporativa, a expensas de los aficionados locales tradicionales que ya no pueden pagar los siempre crecientes precios de las entradas. No obstante, el rostro cambiante del fútbol europeo-occidental no solo afecta al espectador y televidente europeo. Si bien se han creado nuevas ligas en Norteamérica y Asia, viejas ligas se han venido a menos a medida que los jugadores se van en pos de la riqueza europea. El comercio internacional de futbolistas ha privado a los espectadores de Sudamérica y África, por ejemplo, de la oportunidad de ver a sus principales futbolistas nacionales jugando regularmente en su mejor momento, excepto cuando ven la Liga de Campeones por televisión. Ha significado también la explotación de numerosos jóvenes futbolistas de países en desarrollo, especialmente del África subsahariana, a quienes se les prometió oportunidades deslumbrantes en Europa pero que, subsecuentemente, fueron arrojados a las calles de ciudades como Bruselas por agentes inescrupulosos (Darby, Akindes y Kirwin 2007: 147-8; Poli 2006: 278-91). En otras palabras, los cambios en las grandes ligas de Europa occidental tienen consecuencias globales para aquellos que están involucrados en el fútbol, ya sean ejecutivos, jugadores, funcionarios o aficionados, mientras que, al mismo tiempo, las autoridades futbolísticas europeas enfrentan los problemas de regulación de un deporte a veces anárquico que atrae su porción de bandidos y *cowboys*.

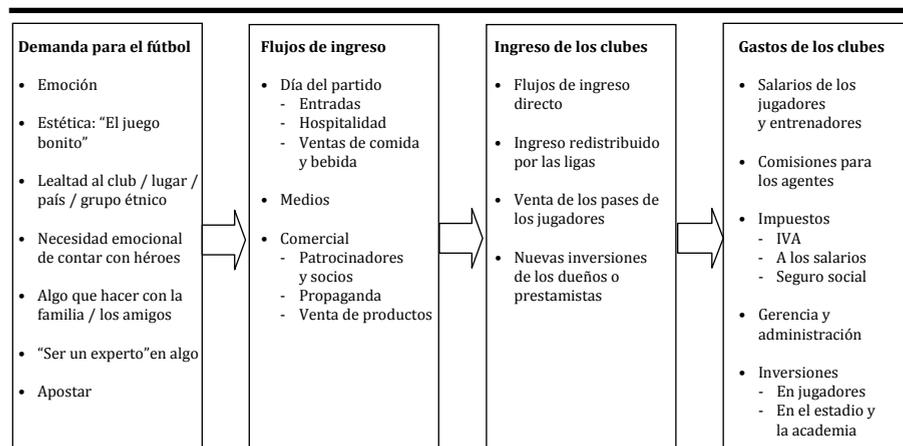
Este artículo, escrito teniendo en mente a audiencias sudamericanas, se propone explicar el crecimiento comercial de las grandes ligas de fútbol de Europa occidental, identificar quiénes han ganado y quiénes han perdido por causa de esto, y señalar las consecuencias para la gobernanza y la regulación del deporte. El énfasis está puesto sobre todo en los clubes, antes que en las organizaciones o campeonatos internacionales. Sin embargo, un tema importante que está implí-

cito en todo el trabajo es que las autoridades futbolísticas de cada país importante operan de manera diferente y dentro del contexto del ambiente más amplio de negocios de sus propios países, lo cual crea problemas para organizaciones como la UEFA, que intenta crear una estructura de gobernanza que cruce a toda Europa desde el Atlántico hasta los Urales, pero que está tratando con clubes de 53 países diferentes que cuentan con diversas tradiciones capitalistas y socialistas, y con un amplio espectro de entornos legales y de negocios.

EL CRECIMIENTO COMERCIAL DEL FÚTBOL EUROPEO-OCCIDENTAL

Las ideas de “cadena de valor” o “cadena de suministro”, o, en la política económica internacional, la “cadena de productos”, se han convertido en un lugar común en la literatura de negocios y gerencia, y el concepto de “cadena” puede brindar un modelo útil para comprender el negocio del club de fútbol (Lonsdale 2004). El gráfico 1 ofrece una ilustración sucinta de la manera en la que la demanda de fútbol desemboca por diferentes flujos de ingreso en los clubes y cómo es que estos gastan sus ingresos.

Gráfico 1
EL MODELO DEL NEGOCIO DEL FÚTBOL



Nota: algunos flujos de ingresos podrían ser aglomerados y redistribuidos por las ligas. Esto varía de campeonato en campeonato.

Fuente: elaboración del autor.

En tanto negocio, el fútbol no podría existir sin una fuerte demanda intrínseca o creada de quienes desean verlo, y hay una variedad de razones por las que los individuos pueden desear hacer eso; las más importantes se muestran en el primer recuadro del gráfico 1. Los motivos de un individuo podrían, por supuesto, variar de partido en partido. Por ejemplo, si soy espectador del Arsenal, es por lealtad al

club, debido a que me identifico con el norte de Londres, donde nací y fui criado, y debido a que el equipo actualmente (en el 2011) juega el fútbol más bello de la Premier League. Si veo por televisión al Chelsea jugando contra el Manchester United, los motivos son diferentes: la emoción que proviene de la competencia intensa entre dos muy buenos equipos, de modo que más tarde pueda expresar mi opinión “experta” a mis familiares y amigos. Si veo al Barcelona jugar con el Real Madrid en La Liga, cuando probablemente menos amigos míos estén viendo el mismo partido, es por la emoción y la estética, el simple placer de ver a muchos de los mejores jugadores del mundo en un intenso juego de hábil ataque y sólida defensa, y para deleitarme con la atmósfera del Bernabeu o Camp Nou. Todos tenemos diferentes motivos para ver diferentes partidos, pero estos motivos individuales crean la demanda colectiva sobre la cual los medios y las empresas de mercadeo pueden basarse para generar ingresos, y esta es la esencia del deporte profesional moderno.

El fútbol profesional ha tenido una relación simbiótica con los medios durante ya más de un siglo, y no solo en Europa occidental. El fútbol ha obtenido una considerable propaganda gratuita de los medios, los cuales han informado sobre los resultados y difundido resúmenes de los partidos, así como la programación de los siguientes encuentros, a cambio del chismorreo y la excitación que brinda el fútbol y que los medios ansían con el propósito de llenar espacio y vender sus productos. En Inglaterra, los diarios ya imprimían los resultados y noticias de los partidos a finales del siglo XIX. En Argentina, una publicación especializada, *El Gráfico*, fue fundada en la década de 1920, e incluso en el Perú, a inicios de la década de 1930, cada edición de *El Comercio* contenía páginas deportivas, aunque el fútbol era tan solo una de las diversas disciplinas que regularmente cubría el diario. En la década de 1930, el advenimiento de la radio y su difusión mundial, seguida de la televisión terrestre desde la década de 1950, simplemente profundizó la relación simbiótica existente entre el fútbol y los medios, aunque su valor en términos comerciales era limitado. La prensa no pagaba a los clubes por el acceso a los partidos, y los clubes pagaban solo una pequeña cantidad para ofrecer instalaciones a los medios (aunque, evidentemente, al admitir gratis a los partidos a periodistas acreditados, ellos sacrificaban algo de los ingresos que, de otro modo, hubiesen obtenido de espectadores que pagaran sus entradas). Cuando llegó la radio, los clubes de fútbol ganaban escasos ingresos por los derechos comerciales de transmisión de sus partidos, y lo mismo sucedía a comienzos de la era de la televisión, cuando las estaciones televisivas estatales o comerciales eran con frecuencia compradoras monopsónicas de derechos. En Inglaterra, tan recientemente como en 1985/1986, la red de televisión independiente (ITV, por sus siglas en inglés) pagaba tan solo £ 3,1 millones (US\$ 5,4 millones) por los derechos de transmisión de un número limitado de partidos de la Liga de Fútbol; en 1988, ITV pagó solo £ 11 millones (US\$ 19,6 millones) anuales por transmitir 18 partidos de la Primera División de la Liga de Fútbol en cada temporada (Szymanski y Kuypers 1999: 58-9). Sin embargo, en Inglaterra y en otros lugares de los principales países europeos, estaban por ocurrir tres cambios importantes, los cuales tendrían el efecto de incrementar y globalizar la demanda, y de elevar los

derechos comerciales del fútbol de primer nivel hasta niveles nuevos y sin precedentes: (a) la llegada de la televisión satelital y por cable mediante suscripciones, seguida del crecimiento de Internet; (b) la introducción de modernas técnicas de mercadeo; y (c) las cambiantes demografías de los públicos del fútbol. En conjunto, lograron que el fútbol fuera más atractivo que nunca para las empresas nacionales y globales como un canal de mercadeo, incrementando aun más los ingresos de los principales clubes.

La televisión satelital y por cable tuvo el efecto de romper el poder monopsónico de las teledifusoras tradicionales, puesto que las nuevas empresas necesitaban contenidos que pudieran llenar la mucha mayor capacidad de los nuevos canales y, al mismo tiempo, atraer anunciantes y suscriptores. En muchos países, el deporte, especialmente el fútbol, llenó este requisito, en particular porque podía atraer a hombres jóvenes de todas las clases sociales, un grupo que de otro modo rara vez miraba televisión y a quienes los anunciantes llegaban con dificultad³. El resultado fue un crecimiento explosivo de las sumas pagadas por los derechos televisivos del fútbol de primer nivel. En el caso de la Premier League inglesa, el contrato televisivo local creció desde £ 38 millones (US\$ 67 millones) por temporada en 1992/1993 hasta £ 650 millones (US\$ 1.200 millones) en el 2006 y £ 1.100 millones (US\$ 1.730 millones) en el 2011 (Deloitte Sports Business Group 2011: 6-7). Para este mismo año, los derechos televisivos de la Premier League en el extranjero se habían expandido desde prácticamente nada, veinte años atrás, a casi el equivalente de los derechos locales, en el 2011.

Sin embargo, el crecimiento de las sumas totales pagadas por derechos de transmisión dejó abierta la cuestión de cómo se debía distribuir entre los clubes el ingreso proveniente de los medios, lo que condujo a debates prolongados con la Unión Europea, que en principio se opuso a los arreglos tipo cartel implicados en la venta colectiva de derechos televisivos, pero reconoció la necesidad que tenían las ligas de proteger un equilibrio competitivo.

Si el espectador ha de disfrutar de un evento interesante y de alta calidad [declaró el Comisionado de Competencia de la UE Karel Van Miert en 1997], “el resultado de la competencia debe ser incierto. Por esta razón, debe existir un equilibrio de fuerzas entre los oponentes [...] dado que los intereses de los diversos clubes están entrelazados, el mercado es intrínsecamente inestable donde sea que haya un desequilibrio financiero entre los clubes [...] yo siempre he defendido soluciones basadas en un fondo de solidaridad entre los clubes” (Hoehn y Szymanski 1999: 213).

3 Un ejercicio útil que les pido realizar a los estudiantes que nunca han estudiado el negocio del fútbol, es el de ver por TV durante el fin de semana por lo menos dos partidos de fútbol y hacer una lista de todas las marcas que emplean al fútbol como un vehículo para la propaganda televisiva. Luego, en clase, ellos analizan las listas para ver qué pueden deducir acerca de las demografías de la teleaudiencia del fútbol.

No obstante, en países como España e Italia, donde predominaba un conjunto pequeño de clubes, los clubes más grandes demandaban una porción más grande del ingreso, reforzando así las desigualdades dentro de las ligas. Esto condujo a algunas enconadas disputas e incómodas negociaciones referidas a los contratos con los medios, en las que fueron marginados los clubes más pequeños. En Italia, por ejemplo, donde la venta colectiva de derechos televisivos fue reintroducida tras un largo período en el que los clubes individuales eran propietarios de los derechos para los partidos jugados en su propio local, lo que creaba inmensas desigualdades dentro de la Serie A, los clubes llegaron a un acuerdo colectivo el año 2011, el cual permitía calcular el ingreso por derechos de transmisión de cada quien sobre la base de sus audiencias y aficionados, pero todo esto para que al final el acuerdo fuese impugnado por el Juventus ante los tribunales (*Sport Business*, 5 de julio de 2011).

En términos históricos, Inglaterra, Francia y Alemania han compartido el ingreso de manera más equitativa. La fórmula establecida cuando se creó la Premier League en 1992 –la cual requeriría de una mayoría de dos tercios de los clubes para anularla– ha permanecido intacta. Según este arreglo, la League distribuye a los clubes en partes iguales el 50% de los ingresos televisivos locales, y el resto lo reparte dependiendo de la posición en la que terminen los clubes en la League y del número de veces que aparezcan en televisión. La Premier League distribuye por igual entre los clubes los ingresos provenientes de sus derechos en el exterior, los cuales han aumentado mucho más rápido. Este punto ilustra también cómo es que se ha globalizado la teleaudiencia para las grandes ligas europeas, con un crecimiento singular en zonas altamente pobladas de Asia. La llegada de Internet, desde finales de la década de 1990, ayudó también a que los clubes aumentaran sus ingresos provenientes de sus propios afiliados y suscriptores, y a que llegaran a una audiencia global y desarrollasen una base de aficionados a escala mundial. Por ejemplo, el Arsenal, a través de su página web, ofrece un abanico de beneficios a sus afiliados a nivel mundial, incluido el video en simultáneo y diferido en línea, y otros contenidos exclusivos, a cambio de una suscripción anual de £ 36 (US\$ 56), y cuenta con sitios web dedicados para hinchas en China, Japón, Corea y los Estados Unidos (página web del Arsenal). Esto es algo característico de la mayoría de los grandes clubes de Europa occidental.

Un segundo elemento presente en el crecimiento comercial del fútbol ha sido el reconocimiento por parte de los clubes, así como de las autoridades de las ligas y de las asociaciones nacionales e internacionales que son “dueñas” de los campeonatos, de que ellos tienen marcas que pueden desarrollar y explotar. Uno podría sostener que esta tendencia en el fútbol se remonta a 1974, cuando un inglés *amateur*, Sir Stanley Rous, fue reemplazado en la presidencia de la FIFA por el brasileño João Havelange. Para la Copa Mundial 1978, tanto Adidas como Coca-Cola habían pasado a ser socios comerciales de la FIFA, posiciones que nunca han abandonado, y en pocos años el mercadeo de la FIFA estaba en manos de una agencia llamada ISL (International Sports and Leisure), establecida por

Horst Dassler, el fundador de Adidas (Sugden y Tomlinson 1998: 73-99). El cambio clave en el fútbol europeo de clubes se dio cuando en 1992/1993 la Copa Europea se transformó en la Liga de Campeones de la UEFA, lo que les ofreció a los aficionados la posibilidad de ver un número mucho mayor de partidos y, al mismo tiempo, redujo el riesgo de que los principales clubes pudiesen ser eliminados en una ronda inicial del campeonato. La UEFA utilizó una agencia de publicidad basada en Suiza, TEAM AG, para organizar el campeonato, y le vendió a ella los derechos de transmisión y patrocinio. En 1997/1998, el campeonato se expandió para incorporar no solo a los campeones sino también a los siguientes dos o tres clubes líderes de las grandes ligas, ampliando aun más su atractivo internacional, dado que equipos como el Manchester United, el Juventus, los dos clubes rivales de Milán, el Real Madrid y el Barcelona, por ejemplo, participaron desde entonces casi siempre en la ronda eliminatoria del campeonato, jugando por lo menos seis partidos cada uno. El mercadeo que TEAM realiza de la Liga de Campeones, con su logo, su distintivo tema musical y su portafolio de marcas y socios internacionales, se ha convertido en un ejemplo de manual sobre cómo comercializar un campeonato deportivo (Chadwick y Holt 2007). El resultado ha sido un enorme incremento en el valor del campeonato. Tal como ya se ha señalado, en el año 2009/2010 la UEFA distribuyó un total de € 757 millones (US\$ 925 millones) entre los 32 clubes que participaron en las rondas eliminatorias, con pagos individuales que fueron desde € 9 millones hasta € 49 millones, dependiendo del desempeño y el tamaño del mercado televisivo nacional en cada país (Deloitte Sports Business Group 2011: anexo, p. 14).

La internacionalización del atractivo de los principales clubes y campeonatos europeos de fútbol hubiese sido imposible sin los cambios tecnológicos que han ocurrido en la industria de los medios, y la consiguiente globalización de la demanda para el fútbol. Sin embargo, en muchos países se ha dado también un cambio demográfico importante en la audiencia, lo que ha incrementado el valor del deporte para las marcas mundiales. En los países en desarrollo, la clase media es en gran medida la que puede pagar suscripciones para la televisión por cable o satelital y la que cuenta con acceso de banda ancha a Internet (por supuesto, los aficionados de menores recursos pueden consumir fútbol extranjero en los bares y a través de las cabinas públicas de Internet). En Europa del Norte, se ha dado también un cambio en el mercado, tanto en el número como en los antecedentes sociales de quienes asisten a los encuentros. Tras la Segunda Guerra Mundial, en Inglaterra la asistencia se redujo durante décadas debido, en parte, al efecto disuasivo de la violencia relacionada con el fútbol y, en parte, a la disponibilidad de esparcimientos alternativos. En el caso de la primera división, la asistencia a los partidos llegó a su punto más bajo en 1988/1989, con 7,8 millones de espectadores o 16.905 por encuentro. Pero, tiempo después, presenciar fútbol se convirtió en un pasatiempo de moda y reputado entre la clase media: en el 2008/2009 estas cifras se incrementaron, a pesar del alza masiva en el precio real de las entradas, hasta un total de 13,5 millones de espectadores para la temporada, o 35.600 por partido (calculado a partir de *Sky Sports* [2009: 563]). De pronto, con una mayor vigilancia y, por lo tanto,

menos violencia, la introducción de estadios del tipo “todos sentados” –como consecuencia del Informe Taylor sobre el desastre de Hillsborough–, canchas nuevas y reconstruidas que ofrecían una mucho mejor experiencia, y el interés masivo en una liga que, desde finales de la década de 1990, atrajo a muchos de los mejores jugadores del mundo, el perfil de los espectadores comenzó a cambiar. El año 2010, la Encuesta de Aficionados de la Premier League halló, por ejemplo, que “[era] más probable encontrar a profesionales exitosos y a familias de los suburbios entre los asistentes a los partidos”⁴. La mitad de la población masculina de Inglaterra entre 18 y 34 años en las categorías de mercadeo ABC1, se consideraba a sí misma como aficionada a la Premier League (Barclays Premier League 2010). Esto ofrece argumentos para aquellos que critican la transformación del fútbol en un producto de consumo de la clase media; sin embargo, para los directores de mercadeo de las principales marcas de consumo, dicha transformación ofrece una audiencia altamente atractiva. En el caso de Alemania, la asistencia se elevó en un 50%, hasta un promedio de 42.700 espectadores por partido durante la primera década del siglo XXI (Deloitte Sports Business Group 2011: 15-7). La única gran liga europea que experimentó una significativa disminución durante la década fue Italia, casi con seguridad debido a los permanentes problemas financieros y escándalos de corrupción que afectan al fútbol en ese país.

A primera vista, por lo tanto, el fútbol de clubes en las cinco grandes ligas europeas parecería como un negocio altamente exitoso. Las rentas se han incrementado significativamente desde inicios de la década de 1990 en los tres principales flujos de ingresos locales –transmisión, ingresos del día del partido y actividades comerciales, especialmente propaganda y patrocinio–. Los mercados nacionales y, por lo tanto, el desglose del ingreso, pueden diferir: los clubes franceses dependen más del ingreso por transmisiones; los clubes alemanes, de los patrocinadores (Deloitte Sports Business Group 2011: 14-8). Difiere también la experiencia de los clubes individuales, dependiendo de su historia, su base de hinchas, su ubicación y su desempeño en el terreno de juego. Además del crecimiento del ingreso proveniente de fuentes domésticas, el interés en el extranjero por las ligas europeas, especialmente las de España, Inglaterra e Italia, ha aumentado también significativamente con el advenimiento de nuevas formas de comunicación que pueden llevar el fútbol a los aficionados de todo el mundo. No obstante, existe una atmósfera de crisis en torno a este deporte. Según la UEFA, solo una de las cinco grandes ligas (la Bundesliga alemana) terminó sin pérdidas en términos colectivos en el 2009; el 56% de los clubes europeos de primera división informaron de pérdidas netas; y el 37% de estos clubes tuvieron un valor líquido negativo, lo que significa que sus pasivos superaron a sus activos (UEFA 2011b: 66-7, 96). Esto plantea la pregunta sobre quién ha ganado y quién ha perdido a partir de la revolución comercial del fútbol, y cuáles son las cuestiones principales que enfrentan las autoridades del fútbol, si estas han de salvaguardar la sostenibilidad del negocio del fútbol.

¿QUIÉN HA GANADO?

Existen dos verdades obvias acerca del rápido crecimiento de un sector específico de negocios, ya sean textiles de algodón en el siglo XVI inglés, exportaciones de azúcar peruana de finales del siglo XIX, o empresas de Internet en el Silicon Valley de finales del siglo XX. Primero, los períodos de cambios rápidos crean ganadores y perdedores: padecerán quienes no están en condiciones de identificar rápidamente las tendencias, o quienes pierden el poder en el mercado debido a cambios tecnológicos o institucionales; mientras que ganarán aquellos con habilidades o conocimientos particulares, o en condiciones de explotar su capacidad negociadora. Segundo, un período de rápido cambio y expansión de los negocios conduce generalmente a un aumento de las desigualdades. En una marea alta, no todas las naves flotan por igual. Estos puntos son tan ciertos del fútbol después de 1990 como lo son de otros sectores de negocios. Sin embargo, en comparación con otras actividades económicas, una diferencia es que, en general, los clubes de fútbol, si ya no satisfacen, no necesariamente quedan fuera del negocio: existe demasiada identificación, demasiada historia, demasiado orgullo involucrado. Más aun, los campeonatos se ven socavados si los clubes de fútbol salen del negocio a medio camino durante una temporada. Así, en su mayor parte, no se da la “destrucción creativa” de negocios individuales, debido a que los clubes de fútbol serán rescatados o a que se les permitirá mantener deudas considerables. Ningún banco, ningún gobierno, ningún propietario desea cerrar un club de fútbol popular.

Los ganadores más obvios del crecimiento comercial del fútbol europeo occidental han sido los jugadores, en particular las estrellas. En 1996/1997, el ratio salarios/ingresos de los clubes de las cinco grandes ligas europeas varió entre 44% (Alemania) y 61% (Francia); en el 2009/2010, varió entre 54% (Alemania) y 77% (Italia) (Deloitte Sports Business Group 2011: 20). Por supuesto, no aumentó el número de jugadores presentados por un equipo, aunque se permitieron más suplentes. De modo que, en otras palabras, una porción creciente del gran incremento de ingresos en las cinco grandes ligas europeas fue a parar a manos de un número muy pequeño de empleados de los clubes, entre estos, “las estrellas”; en particular, los delanteros y los volantes de ataque –quienes generalmente ganan bastante más que los defensas o que la mayoría de arqueros– pudieron negociar salarios muy elevados (Lucifora y Simmons 2003)⁵. Esta fue una tendencia que Deloitte, la consultora empresarial más reconocida en el negocio, anticipó en

5 Existen pocos estudios empíricos sobre las tendencias y diferenciación en los salarios de los futbolistas debido a la confidencialidad de la información. El que se cita aquí se basa en jugadores italianos en la temporada 1996/1997, pero sus resultados siguen teniendo sentido en el mercado contemporáneo de futbolistas, y van en la misma línea de los chismes acerca de los salarios transmitidos en los informes periodísticos. Tan solo una de las diez primas más elevadas pagadas sobre las que se ha tenido información corresponde a alguien que no es un goleador o volante de ataque (Gianluigi Buffon, un arquero): véase <<http://www.footballtransfers.co.uk/football-transfers/highest-transfer-fees-of-all-time/>>, consultado el 26 de julio de 2011.

1997/1998, cuando se percataron en su informe anual de que las estrellas eran “tanto el mayor dolor de cabeza del Presidente como su mayor atractivo”, y que sus primas, plazos de contratos y salarios se incrementarían en comparación con el plantel de jugadores comunes, incluso en los principales clubes (Deloitte & Touche 1998: 14). ¿Cuáles son las explicaciones para que los jugadores estrella capturen las recompensas del crecimiento comercial del fútbol, un patrón presente a través de toda Europa?

Existen explicaciones tanto institucionales como de economistas. En términos institucionales, el punto de quiebre clave en el mercado laboral europeo de futbolistas llegó en 1995 con el Juicio Bosman de la Corte Europea de Justicia, la cual afirmó que las regulaciones laborales europeas estándar, que garantizan la libertad de movimiento y de trabajo dentro de la Unión Europea (UE), eran aplicables al deporte profesional. Para el fútbol, esto tuvo dos consecuencias principales. Primero, las ligas no podían limitar en un equipo el número de jugadores provenientes de otros países europeos sobre la base del argumento de nacionalidad; hasta ese momento, existían restricciones que discriminaban a los no nacionales tanto en las ligas nacionales como en las competencias que organizaba la UEFA. Segundo, un jugador cuyo contrato hubiese expirado, tenía total libertad de movimiento dentro de la Unión Europea. Estos cambios fueron más tarde confirmados en las nuevas regulaciones de traspasos internacionales que publicó la FIFA en el 2001 (Dabscheck 2004, 2006), todo ello tras prolongadas negociaciones que involucraron a la FIFA, la UEFA, la UE y a los representantes de los jugadores. Dado que los principales jugadores europeos podían, por lo tanto, moverse de un país a otro, aumentó su poder de negociación frente a los clubes que requerían sus servicios. Si bien los jugadores de fuera de la UE todavía estaban sujetos a permisos laborales nacionales y a regulaciones sobre naturalización, los futbolistas de otras nacionalidades también se beneficiaron si sus países tenían acuerdos de migración laboral con la UE, dado que ellos no podían ser discriminados simplemente por ser futbolistas. Esto se aplicaba especialmente en aquellos países escandinavos y europeos orientales que todavía no eran miembros plenos de la UE, mientras que los futbolistas africanos y latinoamericanos estuvieron también en condiciones de sacar ventaja de las regulaciones más flexibles de algunos de los ex poderes imperiales europeos, en particular Francia, Bélgica, España y Portugal. Rápidamente, se intensificó el comercio internacional de jugadores, en tal medida que a tan solo diez años de la Ley Bosman muchos clubes importantes –como el Chelsea, el Arsenal o el Internazionale– presentaron a muy pocos de sus propios jugadores nacionales en los campeonatos europeos o en sus ligas domésticas. Países como Brasil se encontraron exportando anualmente cientos de jugadores a clubes europeos (y asiáticos) durante la primera década del siglo XXI (*The Economist*, 20 de enero de 2005, 31 de julio de 2008). A las estrellas, o potenciales estrellas, la eliminación de las barreras legales para el movimiento y el trabajo dentro de Europa, así como su potencial libertad de contrato, les brindó la oportunidad de buscar los salarios más altos en las ligas más ricas, que de otro modo no hubiesen podido tener.

Sería muy fácil imputarle los cambios enteramente a Bosman, pero también es necesario tomar en cuenta las explicaciones de los economistas sobre los altos salarios, las cuales se relacionan no solo con los deportistas profesionales sino también con otros ganadores principales, como los banqueros, administradores de fondos, cirujanos de cerebro y corazón, estrellas de cine, cantantes y bandas. En un artículo seminal, Sherwin Rosen, un economista estadounidense que no tenía ni idea del fútbol europeo, explicó los altos salarios de las superestrellas en términos de que el talento individual que posee una estrella es insustituible: en el extremo superior del espectro, las pequeñas diferencias en talento y resultados son magnificadas y los diferenciales de salario pasan a ser más amplios (Rosen 1981). Con las comunicaciones modernas, y en este caso Rosen estaba pensando especialmente en el cine y la música, y antes de la era de los DVD y CD, un gran número de personas estaría dispuesta a pagar una pequeña cantidad extra por una presentación de una superestrella; en sus palabras: “Escuchar una seguidilla de cantantes mediocres, no se compara con una única presentación excepcional” (Rosen 1981: 846). Desde un punto de vista empresarial, resulta racional que una firma siga contratando superestrellas hasta el punto en el que el ingreso marginal que gana la firma por la siguiente superestrella sea menor que el costo marginal de emplearla. Las aplicaciones de estas ideas para el fútbol son obvias. Los aficionados están mucho más dispuestos a pagar para ver un equipo que posee superestrellas, ya sea en vivo o por televisión; por lo tanto, a un club le conviene contratarlas. La letra de un típico canto futbolístico inglés, “Solo hay un Thierry Henry”, es literalmente cierta, y esto explica su salario cuando él jugaba para el Arsenal, así como el precio de su prima de pase cuando se fue. Y, en términos de racionalidad económica, el Real Madrid podía justificar su búsqueda de “galácticos” a comienzos de la década del 2000, con tal de que el club pudiese recuperar el gasto extra a través de ingresos provenientes de la comercialización de productos y los patrocinadores, o de las recompensas financieras por mejor desempeño en la cancha.

La economía de la información también entra en juego. Moshe Adler (1985), teniendo en mente el mercado de arte, sostuvo que los consumidores deseaban minimizar los costos de información: esto significa que necesitan aprender mucho y muy rápido acerca de un pequeño conjunto de temas o participantes con el objetivo de estar en condiciones de discutir al respecto con alguna autoridad, y, en tal situación, el estrellato y las recompensas financieras que este exige podían, en efecto, ser producidos mediante un astuto automercadeo, cualesquiera que fuesen los talentos de un artista (o, en términos del fútbol, de un jugador). Aficionados ingleses cínicos podrían mencionar la riqueza de David Beckham como un excelente ejemplo empírico de esta teoría⁶. Más aun, uno también debe tener

6 David Beckham no podía patear con la izquierda, no podía marcar, no podía cabecear y no era excepcionalmente veloz. Su habilidad consistía en ser capaz de cruzar una pelota con la derecha con una precisión extraordinaria y en haberse casado con una estrella pop tras un romance bien publicitado que aprovechó las modernas técnicas de mercadeo para llamar la atención del nuevo público del fútbol, especialmente de las mujeres, quienes querían estar en condiciones de hablar del juego. En términos más serios, Franck y Neusch (2008) sometieron a una prueba empírica la teoría de Adler en el contexto de la Bundesliga alemana.

en cuenta la forma en la que la información asimétrica y, por lo tanto, el poder de negociación, les permiten al futbolista estrella y a su agente extraerle cuanto sea posible al club que desea emplear al jugador: la estrella tiene mucho mayor información acerca de salarios debido a su participación en equipos internacionales, puede pagar un mucho mejor agente –quien también cuenta con el conocimiento alcanzado por los servicios prestados a futbolistas estrella de diversos equipos– y, sabiendo que otros clubes requieren de sus servicios, puede amenazar con dejar a su equipo por uno rival a menos que su club pague. Siguiendo a Bosman, se ha vuelto usual que los jugadores estrella negocien nuevos y mejores contratos a intervalos frecuentes, dado que el club no puede darse el lujo de dejar que dichos contratos expiren y, de este modo, perder al jugador por nada a cambio. Teniendo en cuenta la potencial pérdida de ingreso proveniente de los patrocinadores y la comercialización de productos; la potencial pérdida de desempeño en el terreno de juego, que tendrá un impacto en la taquilla y el atractivo del club para los ejecutivos y anunciantes de televisión; más la furia potencial de los hinchas, pocos presidentes o ejecutivos principales de un club se resistirán a las demandas de una estrella.

Los jugadores, por lo tanto, especialmente los futbolistas estrella, han ganado una creciente porción de las recompensas provenientes de la comercialización y el atractivo global de las grandes ligas europeas. Sin embargo, existen también otros “ganadores” en la comunidad empresarial que se han beneficiado del rápido crecimiento del fútbol. Primero, las firmas multinacionales que a todas luces han ganado directamente con la expansión del mercado son las grandes productoras de equipos deportivos, Nike, Adidas y Puma, apoyadas por la tendencia de la moda en ciertos países de usar camisetas nacionales o de clubes o cualquier otra prenda con la marca de un club. Su participación en el mercado se ha visto ampliada también por su compra de pequeñas marcas nacionales: Nike adquirió la marca inglesa Umbro el año 2007, por US\$ 582 millones (*Forbes*, 23 de octubre de 2007), dos años después de que Adidas comprara Reebok por € 3.100 millones (US\$ 3.800 millones) (*Business Week*, 4 de agosto de 2005). Nike ha establecido relaciones de largo plazo con grandes clubes como el Manchester United y el Barcelona. El año 2000, por ejemplo, Nike firmó un contrato con el Manchester United por un valor de £ 303 millones por doce años (*Brand Republic*, 6 de noviembre de 2000), y, al igual que Adidas, tiene una estrategia de concentración en las marcas de los grandes clubes. Segundo, las grandes firmas multinacionales han utilizado su patrocinio a las grandes marcas de clubes para sus propias estrategias de mercadeo. Durante la primera década del siglo XXI, la tendencia de los principales clubes europeos fue la de tener un patrocinador principal de la camiseta, y varios niveles de “socios” a los que se les ofrecía la exclusividad en un área específica de productos. El valor de tales patrocinios y asociaciones creció sostenidamente. Si bien es difícil obtener las cifras, puesto que tanto patrocinadores como clubes tienen un interés en maximizar la publicidad y muchos contratos contienen varios pagos contingentes (por actuaciones en las finales o por trofeos ganados, por ejemplo), queda claro que para los grandes clubes el valor del patrocinio creció de manera sostenida.

En Inglaterra, la cifra publicada en los titulares dedicados a los contratos que el año 2009 firmaron el Manchester United con Aon –una firma estadounidense de servicios financieros– y el Liverpool con el Standard Chartered Bank fue de £ 20 millones (US\$ 28 millones) anuales en ambos casos (*The Times*, 3 de junio de 2009; *Daily Telegraph*, 15 de septiembre de 2009). En general, los clubes europeos globales han atraído a marcas globales como sus principales patrocinadores de camisetas, tal como muestra el cuadro 1, aunque los niveles menores de asociación podrían atraer más marcas nacionales. El cuadro 1 también muestra claramente lo señalado acerca de las demografías del fútbol que son atractivas para las marcas que desean contar con clientes varones jóvenes de alta capacidad de gasto: nótese el número de marcas financieras, de viajes, vehículos motorizados, apuestas, gaseosas y cervezas que aparecen en la lista.

Cuadro 1

LOS CLUBES MÁS RICOS EN EUROPA: SUS PATROCINADORES Y SOCIOS A COMIENZOS DE LA TEMPORADA 2011/2012

Club	Patrocinador del uniforme deportivo	Patrocinador de la camiseta	Socios de primer nivel
Real Madrid	Adidas	Bwin	Audi, Coca-Cola, Mahou, STC
FC Barcelona	Nike	Qatar Foundation	Audi, La Caixa, Turkish Airlines, TV3, Estrella Dam
Manchester Utd	Nike	Aon	Audi, Betfair, Concha y Toro, DHL, Epon, Hublot, Singha, Tomas Cook, Turkish Airlines
Bayern München	Adidas	T-Mobile	Audi, Coca-Cola, Hypervereinsbank, Lufthansa, Paulaner, Samsung, Yingli Solar
Arsenal	Nike	Emirates Airlines	Citroën, EA Sports, Indesit, Lucozade, O2, Thomas Cook, Ebel, Paddy Power
Chelsea	Adidas	Samsung	Thomas Cook, EA Sports, 188BET, Singha
AC Milan	Adidas	Emirates Airlines	Sky, Mediasat, Nivea, Audi, Intesa-SanPaolo, Tim, Dolce & Gabbana, MSC
Liverpool	Adidas	Standard Chartered	Carlsberg, Thomas Cook, 188BET, Jack Wolfskin, Bank of America, MAXXIS, Lucozade, Autoridad Española de Turismo
Internazionale	Nike	Pirelli	Acer, Tim, Volvo, Suisse Gas, Trentino
Juventus	Nike	Betclit / Balocco	Tim, Telecom Italia, Fiat, Alitalia, Veneto Banco, Sony Ericsson, Willis, CartaSi, Manpower, Powerade

Fuente: de los 10 clubes, Deloitte (2011); información acerca de cada club ha sido tomada de su página web.

El mercadeo del deporte, y el mercadeo a través del deporte, ha devenido, por lo tanto, en un campo especializado tanto de los negocios como de la academia, y el crecimiento de la industria futbolística también ha preparado el camino para que un gran número de firmas satisfagan las demandas de servicios particulares de los clubes y las ligas. Estas varían desde firmas multinacionales especializadas hasta pequeños emprendimientos personales que explotan un nicho particular del mercado⁷. Una fuente potencial de ingresos se encuentra en la negociación de los derechos de transmisión y de mercadeo, donde los organizadores de los campeonatos y los clubes individuales prefieren con frecuencia contratar con terceros la búsqueda de socios comerciales y empresas de comunicaciones a través de todo el mundo, antes que desarrollar una experticia propia. Ejemplos de firmas que han creado nichos en esta área son Octagon <<http://www.octagon.com>>, la cual actúa también como una agencia de jugadores, y Sportfive <<http://www.sportfive.com>>, una firma alemana especializada en la adquisición y reventa de derechos mediáticos. La necesidad de los participantes de mantenerse al corriente de los valores de los contratos y las tendencias comerciales, ha servido de base para el surgimiento de las firmas especializadas en investigación de mercado y consultoría que operan a través de toda Europa, tales como Sport+Markt <<http://www.sportundmarkt.com>>, con sede en Colonia, y Sport Business <<http://www.sportbusiness.com>>, basada en Londres. Las principales firmas consultoras de negocios, tales como Deloitte, KPMG y PwC, cuentan también como unidades especializadas dedicadas a los deportes en general y al fútbol en particular, ofreciendo asesorías a una serie de clientes de primer nivel –“*blue chip*”– que están en condiciones de pagar sus tarifas. Esto se parangona con los abogados especialistas en deportes, tales como Addleshaw Goddard. El crecimiento de la ciencia deportiva con el propósito de mejorar el desempeño del equipo, ha significado también la aparición de firmas nuevas, tales como Amisco, basada en Francia, y Prozone, con sede en el Reino Unido, las cuales han desarrollado tecnología que permite a los entrenadores de los clubes y a los científicos deportivos realizar un seguimiento a los futbolistas en términos individuales durante un partido y así establecer y comparar la métrica del desempeño de los jugadores. Con el tiempo, estas dos firmas se fusionaron, el año 2011. Dos empresas especializadas en exhibición y ferias de venta, Soccerex y Leaders in Football, desarrollaron también un valioso negocio internacional desde sus sedes en Londres a inicios de la década del 2000. Si bien todas estas firmas operan a escala internacional, cuentan con una gran cantidad de contrapartes –por ejemplo, en los contratos de patrocinio y derechos mediáticos, investigación y consultoría, y asuntos legales– que operan a nivel nacional. Incluso los académicos, las universidades y las editoriales se han beneficiado con el crecimiento del número de revistas y cursos especializados que constituyen un mercado para ellos⁸. Ninguna de estas empresas podría

7 Este párrafo se basa en la información tomada de las páginas web de las firmas.

8 El MBA en Football Industries, creado por la Universidad de Liverpool en 1997, fue el primer programa especializado de postgrado. La Maestría de la FIFA le siguió en 1999. Ese mismo año, se estableció el Football Governance Research Centre en el Birkbeck College de la Universidad de Londres.

haber desarrollado sus negocios al nivel que tienen hoy sin el crecimiento comercial global del fútbol de Europa occidental.

Por supuesto, un negocio internacional en rápida expansión y pobremente regulado atrae su porción de bandidos y *cowboys*, muchos de los cuales operan al margen de la ley. El año 2009, el Grupo Operativo de Acción Financiera de la OCDE publicó un amplio informe, respaldado por casos anónimos, que analizaba el lavado de dinero en el fútbol (OECD, Financial Action Task Force 2009). Este informe partió de la premisa de que el fútbol era especialmente vulnerable ante el lavado de dinero debido a su rápido crecimiento, débil regulación y la frecuencia de grandes flujos monetarios a través de las fronteras –por ejemplo, mediante las transferencias de jugadores y las adquisiciones de los clubes–. El informe concluía señalando:

El lavado de dinero (LD) a través del sector del fútbol parece ser más profundo y complejo que lo que se pensaba antes. En efecto, este análisis parece mostrar que existe una evidencia más que anecdótica que señala que una variedad de flujos monetarios y/o transacciones financieras podrían incrementar el riesgo de LD a través del fútbol. Estas están relacionadas con la propiedad de los clubes o jugadores, el mercado de pases, las actividades de apuestas, los derechos de imagen y patrocinio o los arreglos publicitarios. Otros casos muestran que el sector del fútbol es también utilizado como un vehículo para perpetrar varias otras actividades delictivas, tales como el tráfico de personas, corrupción, narcotráfico (dopaje) y delitos tributarios (OECD, Financial Action Task Force 2009: 4).

Si bien no son necesariamente ilegales, las actividades de los agentes de jugadores internacionales en muchos casos han merecido un rechazo particular, dado que con frecuencia aparecen transfiriendo a los jugadores en su propio beneficio, socavando así la lealtad de un jugador a su club. Varios hombres han logrado una riqueza considerable como resultado de las actividades de sus agencias; por ejemplo, Pini Zahavi, un israelita que también fue el intermediario crucial para presentar a Roman Abramovich al Chelsea (*Observer Sport Monthly*, 26 de noviembre de 2006); Juan Figer, un agente uruguayo que estableció su negocio en Brasil en la década de 1960; Jia Koorabchian, un iraní que trasladó a las estrellas argentinas Javier Mascherano y Carlos Tévez primero al SC Corinthians Paulista en el Brasil y luego a Inglaterra; o Paul Stretford, el agente de Wayne Rooney y una de las muy pocas personas que han sido suspendidas por malas prácticas por la Asociación de Fútbol Inglesa (*Independent*, 24 de octubre de 2010).

Todos los clubes ingleses que aparecen en el cuadro 1 tienen a una empresa de apuestas como una de sus socias, y este es un grupo particular de firmas que se ha beneficiado del creciente interés en el fútbol y del crecimiento de Internet. El año 2009, en un estadio de la Premier League, el espectador podía ver, al costado

del campo frente a las cámaras de televisión, propaganda de diferentes firmas de apuestas⁹. No obstante, si bien este es un negocio legítimo, existen algunos aspectos menos edificantes en el negocio de las apuestas, que le han causado al fútbol algunos serios problemas, en particular la corrupción asociada a este negocio. Fueron los apostadores asiáticos quienes estuvieron detrás del caso más serio de supuesta corrupción que haya afectado al fútbol inglés en años recientes, cuando el arquero del Liverpool, Bruce Grobbelaar, fue acusado de arreglar el juego (Thomas 2003). La otra fuente principal de arreglo de juegos proviene de los propietarios y directores de los clubes, y los objetivos, tanto para apostadores como para directores de clubes que están buscando determinados resultados, son los jugadores y los árbitros, lo que involucró incluso a un funcionario brasileño de nivel FIFA (Hill 2007, 2009, 2010). Las ligas en el este y sudeste de Asia han sido particularmente propensas a tener problemas. Si bien la única gran liga europea que se ha visto afectada recientemente por el arreglo de partidos ha sido la italiana, con el escándalo Calciopoli el año 2006, que terminó con la baja del Juventus de la Serie A, y que sigue resonando (*Guardian*, 7 de julio de 2011), los escándalos han afectado a otras ligas y campeonatos europeos en Polonia, Grecia y varios países de Europa oriental, así como al nivel por debajo de la Bundesliga en Alemania (véase también FIFPro 2012). Por supuesto, por su naturaleza, los escándalos de corrupción que han salido a la luz son tan solo la punta del iceberg, lo que implica que mucha gente en el juego se ha enriquecido por medios ilícitos¹⁰.

Por lo tanto, el rápido crecimiento comercial y la globalización del fútbol han enriquecido a muchos: jugadores estrella y sus agentes, empresas multinacionales, empresas de comunicaciones, empresarios que han encontrado un nicho del mercado atendiendo las necesidades de los clubes y las asociaciones, y los delincuentes y lavadores de dinero que un deporte internacional de este tipo atrae inevitablemente. Pero la tendencia general ha sido una de creciente desigualdad, con las recompensas que fluyen hacia quienes tienen un poder de negociación más fuerte, aquellos con los mercados nacionales e internacionales más grandes y las habilidades de mercadeo para explotarlos, y aquellos con pocos escrúpulos para explotar a los débiles y carentes de poder. Entonces, ¿quiénes han sido los perdedores?

9 Yo estaba presenciando un encuentro entre el Wigan Athletic y Bolton Wanderers que terminó en un empate 0-0. A la mitad del segundo tiempo, las propagandas pasaron a ser más interesantes que el fútbol.

10 Además, por supuesto, existen problemas en curso con la probidad de los funcionarios de la FIFA, que tienen una larga historia (Sugden y Tomlinson 1998), pero que nuevamente salieron a la luz a mediados del 2011, cuando Sepp Blatter fue reelegido como presidente tras la suspensión de un candidato rival de Qatar, Mohammed bin Hammam, y la renuncia de Jack Warner, el presidente de la Concacaf, tras acusaciones de soborno.

¿QUIÉN HA PERDIDO?

En Inglaterra, muchas de las quejas acerca de la comercialización del fútbol se han centrado en la mercantilización del juego y el creciente distanciamiento de los aficionados tradicionales de la clase obrera respecto de los clubes y los jugadores –puesto que ver fútbol en vivo se encuentra más allá de la capacidad financiera de aquellos–, y de los jugadores estrella, quienes, como Wayne Rooney o Steven Gerrard, bien pueden provenir de una de las zonas más pobres de Liverpool pero se han mudado con sus familias a enclaves de la clase media alta en suburbios llenos de jardines, rodeando sus costosas casas y automóviles con puertas con alarmas, altos muros y dispositivos de seguridad para mantener alejados a los hinchas. Para los hinchas más pobres y con familias resulta prohibitivo asistir a los partidos. En enero del año 2006, *Virgin Money* lanzó un índice de inflación en el fútbol inglés que estableció el costo promedio por persona de asistencia a un partido, incluidos costos de viaje, recuerdos y bebidas y comida, en £ 78 (US\$ 144). Eso llegó hasta un pico de £ 106 (US\$ 196) en octubre del 2008, pero luego cayó a £ 85 (US\$ 132) en mayo del 2010 a consecuencia de la crisis global, que obligó a muchos clubes a congelar o disminuir los precios de las entradas (*Virgin Money* 2010)¹¹.

Es también marcado el crecimiento de las desigualdades entre clubes y ligas. Desde hace tiempo, los economistas deportivos vienen señalando que el mejoramiento del equilibrio competitivo dentro de las ligas y la incertidumbre con respecto a los resultados son los impulsores claves del interés en el deporte. En efecto, a diferencia de otros deportes, el hecho de que los partidos de fútbol por naturaleza tengan pocos goles, hace que el resultado de los partidos sea menos predecible que en el caso de otros deportes, lo que amplía su atractivo para los espectadores. Sin embargo, la evidencia proveniente de las principales ligas y campeonatos europeos, es que sin alguna forma de regulación que sostenga este equilibrio, el poder futbolístico ha pasado a estar más centrado y asociado con la concentración de ingresos en las ligas mayores y los principales clubes dentro de ellas. Existen varias formas de medir el equilibrio competitivo, la más simple de las cuales –el número de equipos que han ganado el campeonato nacional en un número fijo de temporadas– se muestra en el cuadro 2.

La evidencia en este caso es que las grandes ligas europeas, donde se resalta el ingreso de la Liga de Campeones, presentan una mayor concentración que otras ligas nacionales (Escocia es una excepción marcada y duradera debido al predominio histórico de dos grandes clubes de Glasgow). Otros han utilizado mediciones más sofisticadas para analizar la concentración de éxito. Jonathan Michie y

11 Nótese, sin embargo, que el índice abarca a las cuatro divisiones principales del fútbol profesional inglés. Los precios de las entradas fueron recortados en mayor medida a nivel de los escalones más bajos de la pirámide, mientras que los hinchas de los clubes grandes, que tenían una demanda de entradas insatisfecha, vieron pocas rebajas.

Cuadro 2

GANADORES DE CAMPEONATOS NACIONALES SELECTOS (1990-2010)

	Número de campeones desde 1990	Racha ganadora más larga (temporadas)	Nota
Argentina	11	3	Media temporada: campeonatos de apertura y clausura
Brasil	10	3	
Chile	7	4	
Inglaterra	6	3	Solo 3 ganadores desde 1995
Francia	9	7	
Alemania	6	3	
Italia	7	5	
México	15	2	Media temporada desde 1996
Rusia	6	6	Solo desde 1992
Escocia	2	9	
España	5	5	
Uruguay	5	5	

Nota: las ligas europeas de los "5 Grandes" están resaltadas.

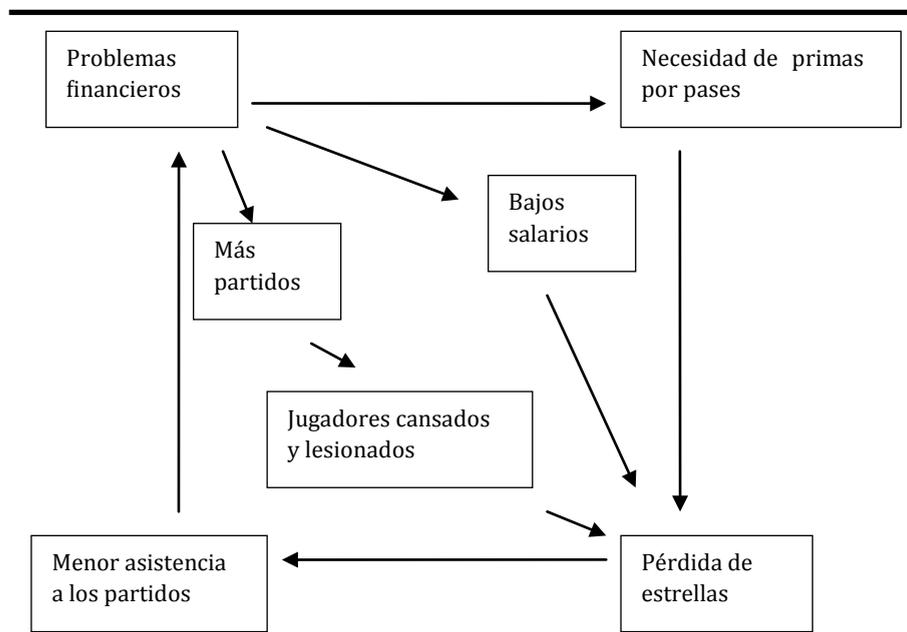
Fuente: cálculos provenientes de la página web de la Asociación de Estadísticos de Fútbol.

Christine Oughton (2004) calcularon la porción de puntos ganados por los cinco equipos punteros durante un período de sesenta años desde finales de la Segunda Guerra Mundial, y mostraron que en la Premier League inglesa esto ha venido creciendo sostenidamente. Deloitte emplea diferentes técnicas de regresión en sus informes anuales para asociar los ingresos con la posición final en la Premier League: a lo largo de las ocho temporadas después del 2002, el R-cuadrado de sus regresiones varió entre 0,60 y 0,83, lo que indica una relación muy fuerte (Deloitte, varias referencias). Mediciones más sofisticadas implicarían el cálculo de un coeficiente Herfindahl de concentración industrial o de un coeficiente Gini de desigualdad, pero hasta el momento pocos investigadores han hecho esto. Sin embargo, queda claro que en Inglaterra el éxito de un equipo en el campo de juego está estrechamente asociado con sus ingresos. La Liga de Campeones de la UEFA también ha mostrado una tendencia similar: en las 14 temporadas desde la ampliación del campeonato en 1997/1998, solo ha salido un ganador de fuera de las cinco grandes ligas y, con excepción del año 2004, cuando el Porto derrotó al AS Mónaco, los dos finalistas siempre han salido de una combinación de España, Inglaterra, Italia y Alemania. En efecto, se puede plantear un sólido argumento sobre que la propia fórmula de distribución de ingresos de la UEFA, que divide los ingresos provenientes de los medios y el mercadeo según el tamaño nacional de los mercados de televidentes y el éxito individual de los clubes, es de hecho una causa de concentración, dado que conduce a una distribución mucho más

desigual del ingreso del torneo que en el caso de las ligas nacionales inglesa, francesa o alemana.

Esta asociación entre ingresos y éxito en el terreno de juego nos lleva hacia los perdedores relativos a consecuencia de la comercialización y globalización del fútbol de Europa occidental: los equipos ubicados más abajo en las primeras divisiones de las grandes ligas y en las ligas menores, que no cuentan con los ingresos de los principales clubes asociados a ciudades populosas y ricas como Londres, Manchester, Múnich, Milán, Turín, Madrid y Barcelona; los equipos de las ligas nacionales de países que no poseen mercados nacionales de televisión y patrocinio del tamaño existente en los grandes países de Europa occidental; en otras palabras, clubes anteriormente exitosos en países como Portugal (Benfica), Escocia (Celtic y Rangers) y Holanda (Ajax, Feyenoord y PSV Eindhoven), como también en Europa oriental. La ausencia de regulación financiera para el fútbol en países tales como Inglaterra, España e Italia ha empeorado las cosas. Otro grupo de países que ha salido perdiendo son los principales abastecedores de jugadores a las grandes ligas, donde las ligas nacionales han decaído y perdido tanto público asistente como ingresos televisivos: Argentina, Brasil (hasta hace poco) y varios países africanos, cuyas estrellas se trasladan a Europa cuando son adolescentes. En tales países, el negocio del fútbol es, para ser sincero, un caos, lo que crea el círculo vicioso que se muestra en el gráfico 2, el cual alienta aun más a que salgan los mejores jugadores.

Gráfico 2
EL CÍRCULO VICIOSO DEL FÚTBOL SUDAMERICANO



Fuente: (Miller 2007: 13).

Estos factores, tomados en conjunto, han significado que el tema dominante en los medios, especialmente por parte de periodistas y autores serios, así como en la literatura académica, sea con frecuencia el de la crisis del fútbol, a pesar del éxito comercial de las grandes ligas. En efecto, la principal revista académica dedicada al tema, el *Journal of Sports Economics*, publicó el año 2006 un número especial titulado “La crisis financiera en el fútbol europeo”, aunque los editores terminaron sosteniendo en su introducción que no había una crisis sistémica y que los problemas estaban concentrados en los clubes más pequeños y en los países pobremente regulados (Lago, Simmons y Szymanski 2006). No obstante, el punto de vista consensuado de los comentaristas y académicos serios probablemente sería que la gobernanza del juego, ya sea en países específicos o en las organizaciones internacionales tales como las seis confederaciones continentales y la FIFA, ha sido débil e incapaz de ponerse a tono con la comercialización del deporte y sus problemas asociados. Los cambios comerciales y el surgimiento de un pequeño grupo de superclubes europeos plantearon una seria amenaza a las asociaciones nacionales y a la UEFA (Holt 2007). Incluso en el caso de países que aparentemente cuentan con sólidos sistemas de regulación, tales como Francia y Alemania, se presentaron quejas de falta de transparencia financiera y de acumulación de deuda en los clubes principales, en el caso de Francia, y, en el caso de Alemania, en la práctica los reguladores se habían mostrado incapaces de controlar los excesos financieros de clubes tales como el Schalke 04 y el Borussia Dortmund (Andreff 2007, Dietl y Franck 2007). Sean Hamil y Geoff Walters concluyeron una encuesta acerca de la respuesta del fútbol inglés a la crisis global del 2010, comentando que, sin regulación, “será inevitable una gran crisis financiera en el fútbol inglés que amenazaré a la propia existencia de un conjunto de clubes” (Hamil y Walters 2010: 369-70), mientras que el fútbol italiano y el español desde hace mucho han sido vistos como espacios con una escasa gobernanza y una anarquía financiera (Hamil, Morrow, Idle, Rossi y Faccendini 2010; Bosca, Liern, Martínez y Sala 2008).

- Temas actuales de gobernanza y regulación

Desde finales del siglo, el concepto de “variedades de capitalismo” se ha vuelto popular en la Economía Política Internacional, y de hecho en la Historia de los Negocios, y merece recordarse, al discutir el estado del negocio del fútbol europeo, que los grandes clubes de las primeras divisiones reflejan estrechamente los sistemas nacionales de organización y gobernanza corporativa, así como a las instituciones legales y financieras que constituyen el ambiente dentro del cual operan¹². La formulación inicial de “variedades de capitalismo” estableció un contraste entre las economías de libre mercado (ELM), tales como en los Estados Unidos y el Reino Unido, y las “economías de mercado coordinado” (EMC), como las de Europa continental y Japón (Hall y Soskice 2001). En las ELM, el Estado intentó mantenerse fuera del negocio, y las empresas levantaron financiamientos

12 Meier (2008) emplea también un marco de variedades de capitalismo para analizar el fútbol.

de largo plazo mediante dinámicos mercados de acciones y bonos. En las ECM, el estado cumplió un rol más regulador e intervencionista en los mercados de productos, financieros y laborales, y las relaciones de las firmas con los bancos tendieron más a ser de largo plazo. Estas diferencias son visibles en la industria del fútbol, donde los clubes individuales operan dentro de normas capitalistas de sus propios países. Estas difieren en tres áreas claves: el acceso de los clubes a financiamiento, las estructuras de propiedad y la regulación.

En Inglaterra, por ejemplo, los clubes de fútbol (y clubes deportivos profesionales) no tienen un estatus legal especial. Son tratados como empresas normales y están sujetos a regulaciones corporativas estándar de gobernanza y contabilidad, aunque estas últimas son acatadas más cuidadosamente que aquellas (Michie y Oughton 2004). Dentro de un sistema liberal, abierto, de finanzas corporativas, los clubes ingleses fueron por tanto los líderes en dejar flotar sus acciones en las bolsas, en un *boom* que duró desde 1995 hasta 1997, aunque posteriormente casi todos dejaron de cotizar en la bolsa por diversas razones. Entre el 2000 y el 2004, varios clubes sacaron también ventaja de las innovaciones financieras provenientes de Nueva York y Londres para contratar préstamos titulizados, principalmente para el desarrollo de estadios (Brookfield y Miller 2006). La transacción más sofisticada de este tipo, los £ 260 millones de la titulización de seguros del Arsenal para financiar la construcción del estadio Emirates, llegó después: los bonos fueron colocados mediante un proceso de oferta pública el año 2006, lo que le permitió al club refinanciar un proyecto de un préstamo anterior más caro (Euromoney 2006)¹³. La ausencia de regulación de los mercados financieros y del tratamiento especial a los clubes deportivos, significó que los clubes ingleses estuviesen también abiertos a la inversión extranjera, siempre y cuando cumpliera con las regulaciones de absorción estándar. Como resultado, los acaudalados inversionistas extranjeros estuvieron en condiciones de adquirir clubes como el Chelsea y el Manchester City sin ninguna intervención de las autoridades del gobierno o del fútbol. El Manchester United, el club cuyas acciones fueron más activamente transadas, fue absorbido el año 2005 por intereses financieros estadounidenses en una compra apalancada como resultado de operaciones normales del mercado de valores, mientras que el Liverpool estuvo también sujeto a una adquisición apalancada acordada en privado por inversionistas estadounidenses en el 2007¹⁴. A comienzos de la temporada 2011-2012, los capitalistas extranjeros eran dueños de 9 clubes de la Premier League, de un total de 20. La regulación financiera de la Premier League es mínima; si bien el grado de monitoreo financiero ha aumentado recientemente, está lejos de ser transparente.

Es difícil imaginar una situación así en Francia y Alemania, que satisfacen más estrechamente el modelo de capitalismo de mercado coordinado. En Alemania, la

13 Acerca de las tendencias en las finanzas del fútbol en Inglaterra, véase Deloitte (2011: 62).

14 Estas dos adquisiciones, debido a la deuda cargada sobre el club, provocaron grandes críticas, a pesar de que inicialmente los aficionados del Liverpool acogieron a Tom Hicks y George Gillett creyendo que eran *cowboys* que iban al rescate de un club que había perdido el rumbo.

mayoría de clubes tienen el estatus de “*Verein*”, una asociación sin fines de lucro de propiedad de sus miembros, y la inversión externa está limitada al 49% del capital del club, lo que significa que los miembros mantienen el control (Franck 2010). Los clubes alemanes están también sujetos a un procedimiento de otorgamiento de licencias, el cual incluye un análisis de los registros financieros pasados y los presupuestos futuros, aunque se debe notar que esto no ha impedido que algunos clubes padezcan urgencias financieras; y uno, el Schalke 04, estuvo también en condiciones de asumir un préstamo titulizado del tipo emprendido en Inglaterra. En Francia, los clubes de fútbol profesional también tienen un estatus legal especial, y están sujetos a un intenso monitoreo y régimen de otorgamiento de licencia, el cual permite que las autoridades tengan el poder de revisar todos los contratos de los jugadores, imponer prohibiciones de pases, e incluso relegar a un equipo que infringe persistentemente sus compromisos financieros. Más aun, los procedimientos son transparentes y son publicados en Internet (Fédération Française de Football [FFF] s.f.). Tan solo un club francés de fútbol profesional, el Olympique Lyonnais, ha emitido acciones en el mercado de valores, y lo hizo solo después de que la Comisión Europea ejerció presión sobre el gobierno francés para que este levante una prohibición impuesta en 1999 a los clubes deportivos sobre el listado en la bolsa de valores (*Financial Times*, 24 de septiembre de 2006). No obstante, en Italia y España, como en Inglaterra, la regulación del fútbol por el Estado o las autoridades de fútbol es tenue, y los clubes son generalmente empresas privadas asociadas con propietarios adinerados y sus grupos empresariales, aunque el Juventus también ha cotizado acciones en la bolsa de valores. Existen tres excepciones importantes: el Real Madrid, el Atlético Madrid y el Barcelona son clubes sociales de propiedad de sus miembros, quienes cada cierto número de años eligen un presidente y un comité ejecutivo. A comienzos de la temporada 2011/2012, por ejemplo, el Barcelona contaba con más de 170.000 afiliados (FC Barcelona s.f.).

Cual fuese el sistema de gobernanza, ha habido señales claras de urgencias financieras entre los principales clubes de las cinco grandes ligas de Europa occidental. El problema yace en el hecho de que los clubes tienen una mentalidad de “carrera armamentista”: si sus rivales gastan en jugadores, ellos también deben hacerlo. Resulta difícil resistir la presión de los hinchas o del equipo por contar con un jugador extra que marcará la diferencia. Más aun, en la cancha el fútbol es un juego de suma cero: si un equipo gana, el otro pierde. Los riesgos son altos: pasar a las rondas eliminatorias de la Liga de Campeones generará un incremento en el ingreso proveniente de la UEFA de por lo menos € 15 millones (US\$ 21 millones a las tasas de cambio de julio del 2011), además de las ganancias del propio club a partir del ingreso por los partidos y las cuentas de otros patrocinadores y por propaganda, y tal suma se duplicará si el equipo llega a las rondas de finales. Por lo tanto, si bien algunos clubes, pero no todos, pueden publicar sus utilidades, permitiendo incluso el incremento de salarios de los jugadores, el costo de las nuevas contrataciones con frecuencia liquida todo esto, y el club necesitará encontrar un medio para cubrir las pérdidas resultantes. A pesar de ganar

la Liga de Campeones en 2008/2009, el FC Barcelona publicó un flujo de caja negativo de € 80 millones (US\$ 109 millones) para la temporada. En la misma temporada, el Chelsea publicó una pérdida operativa de £ 26 millones (US\$ 40 millones) ya **antes** de negociar jugadores, y el Manchester City, £ 34 millones (US\$ 52 millones). En el 2009/2010, estas cifras aumentaron a £ 38 millones (US\$ 56 millones) y £ 55 millones (US\$ 82 millones), respectivamente (Deloitte 2011: anexo, p. 2-3). Las causas de fondo de tales déficits anuales yacen en los costosos nuevos pases, los salarios vinculados de los jugadores, y las dificultades de mover a jugadores muy bien pagados, pero marginados, a otros clubes antes del término de sus contratos.

Este comportamiento de la gerencia de los clubes les plantea dos problemas a las autoridades locales de fútbol y a la UEFA. El primero es el así llamado “dopaje financiero”, es decir, la capacidad que tienen ciertos clubes de acudir a los propietarios acaudalados, tales como Roman Abramovich o Sheikh Mansour, por frecuentes inyecciones de capital en la forma de préstamos sin intereses o como suscripción de capital, lo que altera el equilibrio competitivo y distorsiona la competencia. Clubes como Tottenham Hotspur, que ha buscado un modelo de negocio sostenible antes que uno dependiente de un benefactor que cubra las pérdidas, no están en condiciones de competir en el mercado por los mejores jugadores. Lo segundo es que los clubes apuestan por el éxito y pueden terminar encontrándose al borde de la insolvencia cuando no lo logran. Si un club encarase procedimientos de quiebra a media temporada y saliese del negocio, esto socavaría la integridad del campeonato. Más aun, debido a las interacciones existentes entre los clubes, especialmente en la compraventa de jugadores, existe el peligro de que el colapso de un club que todavía debe dinero a consecuencia de pagos a plazos por los pases, exacerbe la debilidad financiera de otros, conduciendo a la presencia de una cadena de clubes en situación de falencia financiera. El así llamado “efecto dominó”.

Los cinco principales países presentan ejemplos de clubes que se han expuesto a desastres financieros. En el fútbol inglés, probablemente el caso más conocido sea el del Leeds United, que llegó a la semifinal de la Liga de Campeones el año 2001, pero que no pudo calificar para el campeonato en las siguientes dos temporadas. Con un ratio salario / volumen de ingresos de 88% en el año 2002/2003, el Leeds publicó una pérdida antes de impuestos de £ 49,5 millones sobre un volumen de ingresos de £ 64 millones, tras una pérdida de £ 33,9 millones sobre un volumen de ingresos de £ 81,5 millones en la temporada anterior (Deloitte 2004: anexo, p. 4-5). A finales del 2003, el club, cuyas acciones prácticamente carecían de valor, entró en insolvencia, y el nuevo consorcio de empresarios locales que tomó el club no tuvo otra alternativa que la de vender jugadores y realizar otros activos, por ejemplo la venta y arriendo de su estadio, con el objetivo de recuperar cierta liquidez y disminuir la planilla tanto como pudieron (información privada). Más aun, cuando llegaron al punto de ser comprados por propietarios extranjeros, tanto el Chelsea como el Manchester City estaban al borde de la insolvencia. El

año 2003, cuando llegó Abramovich, el Chelsea estaba a punto de dejar de pagar € 100 millones de eurobonos (información privada), mientras que la deuda neta del Manchester City se había duplicado desde £ 50 millones en mayo del 2003, hasta £ 103 millones cuando Thaksin Shinawatra adquirió el club cuatro años más tarde (Deloitte 2004). En Alemania, a pesar del sistema de regulación existente para los clubes de la Bundesliga, tanto el Borussia Dortmund como el Schalke 04 han encarado serios problemas financieros en la década pasada (Dietl y Franck 2007). En España, a comienzos de la temporada 2011/2012, seis de los clubes de La Liga, incluidos los tres clubes ascendidos, estaban buscando protección ante sus acreedores (*Sport Business*, 14 de julio de 2011), y el Real Mallorca fue de hecho excluido de competir en la Liga Europea por la UEFA en 2010/2011, a pesar de haber calificado para ella. El Valencia, con deudas por encima de € 400 millones (US\$ 540 millones) tras el abandono de un nuevo proyecto de estadio, fue obligado a vender a sus principales jugadores en 2010/2011 con el objetivo de sobrevivir (*Daily Telegraph*, 31 de marzo de 2011). También se ha documentado el tenebroso mundo del financiamiento de los clubes italianos, el cual ha incluido la frecuente dependencia de creativas prácticas de contabilidad, la inyección de capital de parte de otras empresas en los grupos empresariales de los propietarios, así como el apoyo del gobierno (Hamil *et al.* 2010: 390-4).

La UEFA ha tenido, por lo tanto, que enfrentar dos asuntos financieros con el objetivo de regular el fútbol europeo: la tendencia de los clubes de gastar en el momento e incurrir en deudas buscando un éxito de corto plazo, antes que preocuparse por la sostenibilidad financiera (la amenaza de insolvencia); y la necesidad de sostener un grado de equidad entre los clubes con el propósito de mantener el interés en sus principales campeonatos (la amenaza del equilibrio competitivo). Otro conjunto de problemas surgió en torno al hecho de que para muchos clubes no era racional invertir en el largo plazo, en el desarrollo de jóvenes o en el de instalaciones para los espectadores: existía una tentación de comprar jugadores, pagarles altos salarios y descuidar los estadios, especialmente puesto que en muchos lugares las municipalidades eran las propietarias, antes que los propios clubes. Quizás el ejemplo más extremo de tal tentación se dio en Italia a inicios del siglo XXI, momento en el que el ratio salario/ingresos alcanzó el 99%, en el 2001/2002, aunque los clubes italianos se las arreglaron para producir suficientes buenos jugadores como para ganar la Copa Mundial en el 2006 (Deloitte 2011: 20). La reforma enfrentó varios desafíos: los intereses variables y la competencia de cincuenta o más asociaciones nacionales; los intereses de los principales clubes, los mismos que hasta el 2008 constituyeron un contundente grupo de presión, el G-14; la Unión Europea, la cual insistió en que todas las reformas deberían cumplir con las leyes europeas referidas a la competencia y a los derechos laborales; y su propia capacidad para regular a los clubes en todos los países donde regían diferentes sistemas de contabilidad y normas de información financiera, y donde la transparencia para las empresas individuales era notoria por su ausencia.

Una reforma clave, la introducción de la regla que establecía la exigencia de cierto número de “jugadores locales” dentro de la selección desde inicios de la temporada 2006/2007 para las competencias europeas, en efecto enfrentó poca oposición una vez que fue aprobada por la Comisión Europea, al acordar que se especificara que el hecho de que un número mínimo de jugadores debía ser “local” no constituía una discriminación en contra de los nacidos en otros países europeos. En el 2008/2009, esta norma ya estaba en plena vigencia y, de hecho, ha sido copiada en varios otros países, por ejemplo, en la Premier League inglesa¹⁵. Sin embargo, imponer restricciones sobre la elegibilidad de los jugadores, si bien requirió una negociación más compleja con las asociaciones nacionales y con la Unión Europea, fue más fácil que la creación de condiciones financieras más justas y, sobre la base de la experiencia de la obtención de licencias y de la regulación en los países europeos en forma individual –tales como Francia y Alemania–, esto se ha constituido en un proceso más largo y más accidentado.

En 1998/1999, la UEFA inició el proceso de un estudio piloto que involucró a ocho países. El año 2003, el Congreso de la UEFA aprobó el otorgamiento de licencias a los clubes para su introducción en sus campeonatos de la temporada 2004/2005. Los requisitos iniciales eran relativamente sencillos, aunque desafiantes para los clubes de países que tan solo recientemente habían salido del comunismo, o para aquellos con débiles regulaciones nacionales de rendición de cuentas. En un inicio, los principales requisitos financieros fueron simplemente los de producir estados financieros auditados para el año financiero precedente y una declaración interina para la temporada durante la cual el club estaba solicitando una licencia, junto con una declaración de cualquier suma adeudada a los jugadores o a otros clubes (UEFA 2007). Si todo esto estaba en orden, el club obtendría una licencia para competir en Europa durante la siguiente temporada¹⁶. Estos requisitos fueron ampliados en versiones posteriores del manual de licencias con el propósito de incluir presupuestos futuros y previsiones de flujos de caja, pero ninguno de los grandes clubes tuvo problemas con esto. El reto real vino con la aprobación de las regulaciones del juego limpio financiero en el verano del 2010, dado que estas imponían regulaciones mucho mayores a los clubes para terminar sin pérdidas a lo largo de un período de años, limitar las inyecciones de nuevo capital, y someter a todos los clubes que participaban en los campeonatos europeos al monitoreo estricto de sus cuentas y presupuestos¹⁷. Sin embargo, la UEFA contempla que será muy largo el proceso de implementar

15 Los actuales reglamentos se pueden encontrar en UEFA (2011a: 26-9). “Jugadores formados en casa” se refiere a cualquier jugador que ha estado jugando durante tres temporadas para el club, incluida la temporada en la que cumple 21 años, incluso si representó a otro país. Por ejemplo, en la temporada 2010/2011, Cesc Fabregas (español), Gael Clichy (francés) y Niklas Bendtner (dinamarqués) fueron considerados como “jugadores formados en casa” del Arsenal.

16 El otorgamiento de licencias de la UEFA incluía también el desarrollo juvenil, los estadios e instalaciones, requisitos de gerencia, así como temas legales y financieros; solo esto último se analiza aquí.

17 Para estas regulaciones, véase UEFA (2010), descargable de su sitio web <<http://www.uefa.com>>.

estos nuevos procedimientos. Las regulaciones no serán empleadas para excluir a los clubes del campeonato europeo hasta la temporada 2014/2015, dándoles tiempo para superar los desafíos que podrían surgir de los clubes que intentan aprovechar vacíos potenciales en las regulaciones –como el contrato de derechos de uso de nombre y patrocinio del Manchester City con Etihad para el desarrollo del área alrededor de su estadio (*Guardian*, 15 de julio de 2011)–. Esto plantea interrogantes acerca del concepto de “valor justo” para los contratos entre empresas relacionadas (la mayor parte de los patrocinadores y socios del Manchester City son de propiedad del Estado de Abu Dhabi), y acerca de qué constituye gastos en la juventud y el desarrollo comunitario, los cuales son excluidos de los cálculos en equilibrio. En otros países, tales como España e Italia, la histórica falta de transparencia en cuestiones de finanzas de los clubes también plantearía problemas, especialmente donde los clubes están vinculados con políticos o grupos empresariales poderosos. Sin embargo, podría ser una señal positiva que los problemas financieros de los clubes españoles se hayan deteriorado tanto que La Liga pretende introducir el juego limpio financiero al estilo de la UEFA en el fútbol local español (*Sport Business*, 14 de julio de 2011). Cínicamente, quizá, uno podría argumentar que la “variedad del capitalismo” continental, ejemplificada por el alto grado de regulación del fútbol en Francia y Alemania, ha triunfado hasta el momento sobre el mercado libre preferido por los ingleses –que ha originado muchos de los problemas de la Premier League–, y sobre el capitalismo anárquico del fútbol de Europa del sur. No obstante, la prueba definitiva vendrá cuando la UEFA tenga que invocar sanciones en contra de un gran club respaldado por un dueño acaudalado e influyente.

CONCLUSIONES

La comercialización y globalización del fútbol de Europa occidental durante los últimos veinte años ha beneficiado ciertamente a muchos grupos de partes interesadas presentes en el negocio del fútbol: un pequeño conjunto de jugadores ricos y sus agentes (aunque los mejores salarios han “chorreado” también en general para los futbolistas profesionales en los principales países); los hinchas de los principales clubes, quienes se han preparado para soportar pacientemente el acceso cada vez más costoso al fútbol de primer nivel, ya sea en los estadios o a través de la televisión; y un gran número de multinacionales y emprendimientos recientes que han podido beneficiarse del interés global y de la riqueza creciente de las ligas mayores. Sin embargo, todo esto ha tenido también serias repercusiones. Las ligas europeas más pequeñas, incluso en los países ricos, no han sido ni someramente tan exitosas como las grandes debido al tamaño limitado de sus mercados nacionales y, por lo tanto, a la disponibilidad de menores ingresos mediáticos y de patrocinio. Esto, a su vez, hace que tengan menos posibilidades de generar ingresos adicionales a partir del éxito en el campeonato europeo. Más aun, la escasa regulación ha exacerbado las desigualdades entre países. Muchas autoridades de las ligas son demasiado débiles como para enfrentar el poder de

los grandes clubes, y la UEFA enfrenta problemas adicionales de coordinación a través de 53 países así como con la Unión Europea, aunque ha progresado considerablemente más de lo que muchos hubiesen esperado a comienzos del siglo.

Otro problema obvio y en curso yace en las fugas del juego. Los jugadores y sus agentes dan muy poco a cambio (aunque aquellos jugadores extranjeros que no se olvidan de sus orígenes y que emplean parte de sus salarios para promover el deporte y el desarrollo comunitario a nivel de base, tales como George Weah y Patrick Vieira, merecen gran admiración). Las ganancias de las firmas multinacionales se van en gran medida a los bancos y a los tenedores de acciones, si bien uno no puede dejar de ver la reinversión que de hecho sucede, tal como el progreso técnico en el diseño y materiales empleados para las zapatillas y el uniforme, o el mejoramiento de las instalaciones de los estadios, que sería imposible sin los derechos de uso de nombre. Resulta difícil percibir qué es lo que las apuestas añaden al juego, además de crear apasionamiento en ciertos grupos de aficionados, y es ciertamente uno de los factores que plantea una amenaza de largo plazo para la sostenibilidad del fútbol profesional. En efecto, este artículo ha identificado un conjunto de problemas mayores que los administradores y dueños del fútbol europeo tienen que encarar si este ha de seguir siendo sostenible: nosotros asumimos que ha terminado el período de crecimiento muy rápido en Europa occidental, en parte debido a la recesión global que comenzó en 2007-2008, y en parte debido a la saturación de los mercados domésticos.

Merecen ser resaltadas cinco amenazas importantes. Primero, existen obvios y crecientes problemas de corrupción, parte de los cuales se deben a las apuestas, y parte al tamaño de los precios y riesgos en juego que pueden tentar a los dueños y gerentes de clubes a ofrecer pagos a los jugadores y funcionarios para que “den resultados”. Los problemas en curso del fútbol italiano tras el escándalo Calciopoli, junto con las dificultades que siguieron a la exposición de los escándalos de corrupción en Europa del este y Asia, son testimonio de ello¹⁸. Un segundo problema yace en la pérdida de equilibrio competitivo y, por lo tanto, en la incertidumbre del resultado, que en última instancia podría conducir al aburrimiento y a la alienación de los aficionados. Hasta el momento, el crecimiento en la asistencia y en la teleaudiencia para la Premier League inglesa ha contradicho los supuestos de los economistas acerca de los problemas causados por el equilibrio competitivo decreciente. Sin embargo, al escribir este artículo a comienzos de una temporada (2011/2012) en que uno de tres clubes (Manchester City, Manchester United y Chelsea) está seguro de ganar la liga debido a la escala de sus recursos financieros, mientras que el puesto final de la Liga de Campeones será disputado por tres equipos menos ricos, mejor gerenciados, pero todavía con recursos (Arsenal, Liverpool y Tottenham Hotspur), es difícil evitar una sensación de predictibilidad y de un sentimiento tipo “¿por qué preocuparse?” acerca de

18 Los problemas que enfrentó el ciclismo profesional con la cobertura mediática y el patrocinio tras sus diversos escándalos del dopaje, llaman a la cautela a los administradores del fútbol.

la temporada en su integridad, para no hablar de partidos específicos. Para los aficionados en España, donde, debido a la masiva desigualdad en los contratos televisivos, capacidad de los estadios y bases de hinchas, el único asunto real es si quien gane La Liga será el Real Madrid o el Barcelona, la situación es incluso peor. Un tercer problema en curso para el deporte es que su crecimiento ha sobrepasado la capacidad de quienes lo manejan. La tentación de gastar antes que de controlar los costos está presente por todos lados, una situación bastante diferente de las presiones existentes sobre los negocios normales maximizadores de ganancias. Para un propietario o ejecutivo principal, la tarea es resistir a las presiones de aficionados molestos y de medios hostiles que creen tener un “derecho por nacimiento” de ganar los campeonatos, sin importar los costos y amenazas presentes para la sostenibilidad de largo plazo del negocio. A ellos no les ayuda el hecho de que el conocimiento del negocio y el sentido común de un periodista promedio de fútbol se asemeja más bien al capítulo de la biografía de un famoso futbolista inglés titulado “El conocimiento promedio del fútbol de un director”, y que consistía de una única página en blanco (Shackleton 1955)¹⁹. Una amenaza adicional yace en la posibilidad del cambio legal y tecnológico; por ejemplo, los desarrollos que les permitirían a los aficionados ver partidos sin pagar, vía la televisión satelital o Internet, lo que socavaría el valor de los derechos mediáticos en un mundo donde los principales clubes ya padecen por la ampliamente difundida piratería de sus marcas comerciales en mercados como Asia y Sudamérica.

En general, por lo tanto, las amenazas financieras al fútbol de Europa occidental son significativas en el largo plazo, si es que no están ya presentes. El desafío para la UEFA y otros entes de gobierno es el de llevar a cabo la regulación de modo tal que minimice las amenazas y promueva campeonatos justos, y para hacer esto necesitará no ceder al poder de los clubes principales y más adinerados, los cuales con frecuencia están respaldados por políticos y empresarios que cuentan con una importante capacidad de influencia a nivel nacional e internacional. El desafío para los académicos y economistas que aman el fútbol es el de estudiar los problemas de modo tal que puedan identificar las amenazas, reforzar la regulación y promover la sostenibilidad de largo plazo del deporte en sus propios países. Esto es igual de importante para aquellos en Sudamérica, donde los aficionados han salido perdiendo debido a la masiva expansión del fútbol europeo occidental en los países de las “Grandes Cinco Ligas”, como lo es también para aquellos en el mundo desarrollado cuyos clubes han salido ganando.

19 Len Shackleton fue un futbolista muy talentoso del Sunderland y la selección inglesa, que odiaba la autoridad.

BIBLIOGRAFÍA

ADLER, Moshe

1985 "Stardom and Talent". En: *American Economic Review*, 75, N° 1, p. 208-12.

ANDREFF, Vladimir

2007 "French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance". En: *Journal of Sports Economics*, 8, N° 6, p. 652-61.

BANKS, Simon

2002 *Going Down: Football in Crisis*. Edimburgo: Mainstream.

BARCLAYS PREMIER LEAGUE

2010 *Fan Survey, 2009-2010*. <<http://fansurvey.premierleague.com/>>.

BOSCA, J. E.; V. LIERN, A. MARTÍNEZ y R. SALA

2008 "The Spanish Football Crisis". En: *European Sport Management Quarterly*, 8, N° 2, p. 165-77.

BOWER, Tom

2003 *Broken Dreams: Vanity, Greed, and the Souring of English Football*. Londres: Pocket Books.

BROOKFIELD, David y Rory MILLER

2006 *Structured Finance and Management in the English Football Industry: The Rise and Fall of Securitisation*. Working Paper 2006/26. University of Liverpool Management School.

CHADWICK, Simon y Matthew HOLT

2007 "Building Global Sports Brands: Key Success Factors in Marketing the UEFA Champions League". En: DESBORDES, Michel (Ed.). *Marketing and Football: An International Perspective*, p. 21-50. Oxford: Butterworth-Heinemann.

CONN, David

2005 *The Beautiful Game? Searching for the Soul of Football*. Londres: Yellow Jersey.

1997 *The Football Business: Fair Game in the 90s?* Edimburgo y Londres: Mainstream.

DABSCHECK, B.

2006 "The Globe at Their Feet: FIFA's New Employment Rules, II". En: *Sport in Society*, 9, N° 1, p. 1-18.

2004 "The Globe at their Feet: FIFA's New Employment Rules, I". En: *Sport in Society*, 7, N° 1, p. 69-94.

DARBY, Paul; Gerard AKINDES y Matthew KIRWIN

2007 "Football Academies and the Migration of African Football Labor to Europe". En: *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 31, N° 2, pp. 143-61.

DELOITTE

2011 *Football Money League: The Untouchables*. Manchester: Deloitte.

2004 *Annual Review of Football Finance*. Manchester: Deloitte.

DELOITTE & TOUCHE

1998 *England's Premier Clubs: Review of 1997 Results*. Manchester: Deloitte & Touche.

DELOITTE SPORTS BUSINESS GROUP

2011 *Annual Review of Football Finance, 2011: Pressure to Change*. Manchester: Deloitte.

DIETL, Helmut M. y Egon FRANCK

2007 "Governance Failure and Financial Crisis in German Football". En: *Journal of Sports Economics*, 8, N° 1, p. 662-9.

EUROMONEY

2006 "Football Securitization Arsenal Kicks Off Public Ticket-Receivables Deals". <<http://www.euromoney.com/Article/1050208/BackIssue/50151/Football-Securitization-Arsenal-kicks-off-public-ticket-receivables-deals.html>>.

FC BARCELONA

s.f. *Club Information*. <http://www.fcbarcelona.com/web/english/club/club_avui/informacio_corporativa/barca_enxifres/barca_enxifres.html>.

FÉDÉRATION FRANCAISE DE FOOTBALL (FFF)

s.f. *Procès-Verbaux*. <<http://www.fff.fr/presentationfff/pv/pv1112/>>.

FIFA

2011 *Financial Report, 2010*. Zúrich: FIFA.

FIFPRO

2012 *Black Book, Eastern Europe: The Problems Professional Footballers Encounter*. Hoofddorp: FIFPro.

FRANCK, Egon

2010 "Private Firm, Public Corporation or Member's Association Governance Structures in European Football". En: *International Journal of Sport Finance, Fitness Information Technology*, Vol. 5(2), p. 108-27.

FRANCK, E. y S. NEUSCH

2008 "Mechanisms of Superstar Formation in German Soccer: Empirical Evidence". En: *European Sport Management Quarterly*, 8, N° 2, p. 145-64.

HALL, Peter A. y David SOSKICE

2001 "An Introduction to Varieties of Capitalism". En: HALL, Peter A. y David SOSKICE (Eds.). *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, p. 1-68. Oxford: Oxford University Press.

HAMIL, Sean; Stephen MORROW, Catherine IDLE, Giambattista ROSSI y Stefano FACCENDINI

2010 "The Governance and Regulation of Italian Football". En: *Soccer and Society*, 11, N° 4, p. 373-413.

HAMIL, Sean y Geoff WALTERS

2010 "Financial Performance in English Professional Football: 'An Inconvenient Truth'". En: *Soccer and Society*, 11, N° 4, p. 354-72.

HILL, Damon

2010 "A Critical Mass of Corruption: Why Some Football Leagues Have Much More Match Fixing than Others". En: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11, N° 3, p. 221-35.

2009 "To Fix or Not to Fix? How Corruptors Decide to Fix Football Matches". En: *Global Crime Quarterly*, 10, N° 3, p. 157-77.

2007 *The Fix: Soccer and Organized Crime*. Toronto: McClelland & Stewart.

HOEHN, Thomas y Stefan SZYMANSKI

1999 "The Americanization of European Football". En: *Economic Policy*, Vol. 14, N° 28, pp. 203-40.

HOLT, Matthew

2007 "The Ownership and Control of Elite Club Competition in European Football". En: *Soccer and Society*, 8, N° 1, p. 50-67.

LAGO, Unberto; Rob SIMMONS y Stefan SZYMANSKI

2006 "The Financial Crisis in European Football: An Introduction". En: *Journal of Sports Economics*, 7, N° 1, p. 3-12.

LONSDALE, Chris

2004 "Player Power: Capturing Value in the English Football Supply Network". En: *Supply Chain Management*, 9, N° 5, p. 383-91.

LUCIFORA, C. y R. SIMMONS

2003 "Superstar Effects in Sport: Evidence from Italian Soccer". En: *Journal of Sports Economics*, 4, N° 1, p. 35-55.

MICHIE, Jonathan y Christine OUGHTON

2004 *Competitive Balance in Football: Trends and Effects*. Londres: Sports-nexus.

MILLER, Rory

2007 "Introduction". En: MILLER, Rory M. y Liz CROLLEY (Eds.). *Football in the Americas: Fútbol, Futebol, Soccer*, p. 1-34. Londres: Institute for the Study of the Americas.

OECD, Financial Action Task Force

2009 *Money Laundering through the Football Sector*. París: FATF/OECD.

POLI, R.

2006 "Africans' Status in the European Football Players' Labour Market". En: *Soccer and Society*, Vol. 7, N° 2-3, p. 278-91.

ROSEN, Sherwin

1981 "The Economics of Superstars". En: *American Economic Review*, 71, N° 5, p. 845-58.

SHACKLETON, Len

1955 *Clown Prince of Soccer*. Londres: Nicholas Kaye.

SKY SPORTS

2009 *Football Yearbook, 2009-2010*. Londres: Headline.

SUGDEN, John y Alan TOMLINSON

1998 *FIFA and the Contest for World Football: Who Rules the People's Game?* Cambridge: Polity.

SZYMANSKI, Stefan y Tim KUYPERS

1999 *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Londres: Penguin.

THOMAS, David

2003 *Foul Play: The Inside Story of the Biggest Corruption Trial in British Sporting History*. Londres: Corgi.

UEFA

2011a *Regulations for the European Champions' League, 2011/12*. Nyon: UEFA.

2011b *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2009*. Nyon, Suiza: UEFA.

2010 *Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, Edition 2010*. Nyon: UEFA.

2007 "Here to Stay: Club Licensing, 2004-08" En: página web de la *UEFA*.
<http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefa/KeyTopics/618655_DOWNLOAD.pdf>.

VIRGIN MONEY

2010 *Cost of Football Hits a Two Year Low*. <<http://uk.virginmoney.com/virgin/news-centre/press-releases/2010/cost-of-football-hits-two-year-low.jsp>>.

Los éxitos deportivos del FC Barcelona y las competiciones de fútbol en Europa en un contexto de crisis económica

Carles Murillo Fort

Universitat Pompeu Fabra, Barcelona
Carles.murillo@upf.edu

1. EL CONTEXTO ACTUAL EN EL FÚTBOL PROFESIONAL EN EUROPA

El fútbol es el deporte con más seguidores en Europa. En muchos de los países europeos es el deporte por excelencia, aunque no el más practicado. Las estadísticas disponibles informan que el fútbol se sitúa en el segundo lugar en la lista de los deportes más practicados en España, con un 27,5%, por debajo de la gimnasia de mantenimiento, que la suelen practicar el 35% de la población española, y superando el número de practicantes de dos deportes clásicos como son la natación y el ciclismo¹. Por lo que respecta al número de licencias federativas, con datos del año 2010, el fútbol es el líder destacado con 805.707 deportistas federados agrupados en cerca de 20.000 clubes. Le sigue en orden de importancia el baloncesto, con poco más de 400.000 licencias; el golf, con 333.000; y el tenis, con 110.000. Los deportes de combate, como el judo y el karate, tienen en la actualidad más licencias que el atletismo y la natación. Otro dato significativo lo proporciona una estimación que señala que en 57 de cada 100 hogares españoles hay, por lo menos, un balón de fútbol, que resulta ser el artículo deportivo más habitual en los hogares después de la bicicleta (en el 58% de los hogares encuestados se declara que hay, por lo menos, una bicicleta de adulto). Tres de cada cuatro de estos practicantes habituales manifiestan que lo hacen sin ánimo de competir, es decir que suele ser muy extendida la práctica deportiva con finalidades no competitivas y de rendimiento, buscando por otra parte una finalidad más

¹ La última Encuesta sobre los Hábitos Deportivos de los españoles señala que el 47% de los encuestados, personas de edades comprendidas entre los 15 y 75 años de edad, declara practicar deporte de manera habitual, lo que supone un total de aproximadamente 16 millones de personas. Esta cifra significa un aumento de 7 puntos porcentuales en relación con los resultados de la misma encuesta en el año 2005 y de 20 puntos porcentuales respecto de los datos de 1980. Fuente: Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España, 2010. Consejo Superior de Deportes. Presidencia del Gobierno de España, 2010.

lúdica, de mejora de la salud o de establecimiento de relaciones personales. Esta forma de entender la práctica deportiva ha ido en aumento en los últimos años: el porcentaje de personas encuestadas que manifestaban que el deporte lo realizan sin fines competitivos en el año 2000 era del 66%, mientras que en la encuesta del 2010 la cifra ha aumentado hasta el 74%. En cambio, la finalidad competitiva no ha sufrido prácticamente modificaciones en la última década.

Cuando a las cifras de practicantes les añadimos la de aficionados y simpatizantes, entonces no hay ninguna duda respecto del liderazgo del fútbol frente a otros deportes en cuanto a su poder de atracción. Tan solo hace falta recordar que los programas de televisión con mayor audiencia suelen ser los partidos de fútbol, especialmente los “clásicos” (denominación habitual para referirse al choque entre el Real Madrid y el FC Barcelona) y los partidos de la selección nacional española. Los periódicos de mayor tirada son los diarios deportivos (*Marca* y *As*, seguidos de *Mundo Deportivo* y *Sport*), que suelen llenar más de la mitad de sus páginas con noticias e informaciones referidas a los equipos de fútbol. El porcentaje de los minutos dedicados al deporte, con presencia mayoritaria de las noticias referidas al fútbol, en las principales emisoras de radio también señala su posición ventajosa en relación con otras noticias. Esta situación se repite en muchos países europeos, especialmente en aquellos en los que se disputan las competiciones de liga que mueven mayores presupuestos, es decir, la Premier League en Inglaterra, la Serie A en Italia, la Bundesliga en Alemania y la Ligue 1 en Francia.

Cuadro 1
CONSUMO DE PROGRAMAS DEPORTIVOS EN TELEVISIÓN EN ESPAÑA. FRECUENCIAS DE CONSUMO

Partidos de fútbol	Total	Hombres	Mujeres
Los ve todos o bastantes	41	59	23
Algunas veces	26	26	27
Casi nunca los ve	33	15	50

Información deportiva	Total	Hombres	Mujeres
Los ve todos o bastantes	30	47	14
Algunas veces	26	30	23
Casi nunca los ve	44	23	63

Lectura de prensa	Periódico			Prensa deportiva		
	1990	2000	2010	1990	2000	2010
Todos los días	36	35	29	11	12	13
Algún día a la semana	34	21	31	23	18	19
Con menos frecuencia	8	10	10	11	13	10
Nunca o casi nunca	22	23	30	55	56	58

Fuente: Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España, 2010. Consejo Superior de Deportes. Presidencia del Gobierno de España, 2010.

Los hombres, en proporción superior a las mujeres, ven con gran frecuencia los partidos de fútbol retransmitidos por televisión. Hay que tener en cuenta que, en la actualidad, solo uno de los 11 partidos de la jornada de la Liga BBVA en España se retransmite en abierto, el resto de los partidos se retransmiten por cadenas de pago. Dos de cada tres personas declaran que su consumo de partidos de fútbol por televisión es importante, aunque esta proporción es abrumadoramente mayoritaria en el caso de los hombres (el 85% manifiesta que los ve todos o algunas veces). El consumo de información deportiva resulta también mayoritario, mientras que el seguimiento de la prensa deportiva aguanta mejor que la prensa general los cambios de tendencia en la población.

La asistencia a espectáculos deportivos, según las mismas fuentes, se mantiene en valores estables en el período de referencia. Aproximadamente uno de cada cuatro encuestados manifiesta que suele acudir a ver un espectáculo deportivo en directo, pero poco más de la mitad declara también que no lo hace nunca. Esta información debería completarse con las audiencias de programas deportivos por televisión. La relación de los programas más vistos por televisión está liderada siempre por los partidos de fútbol.

Cuadro 2
ASISTENCIA A ESPECTÁCULOS DEPORTIVOS EN ESPAÑA

	1980	1990	2000	2005
Frecuentemente	9	8	8	8
De vez en cuando	19	19	17	15
Pocas veces	23	21	23	23
Nunca	48	51	52	54

Finalmente, cabe señalar que el 55% de los encuestados² declara que el deporte y la educación física ocupan un lugar importante o muy importante en sus vidas, lo que supone un aumento de 9 puntos porcentuales en relación con los resultados de la encuesta celebrada hace diez años. El 85% de la población española encuestada se declara orgullosa de los éxitos de los deportistas nacionales, tanto en la versión de los deportes individuales como en los colectivos.

La vinculación del deporte aficionado con el profesional ha sido destacada en un informe del Parlamento Europeo³. En dicho informe, se señala “la importancia de las estructuras piramidales nacionales e internacionales del fútbol europeo, que fomentan el talento, y las competiciones de base”, a la vez que reclama que las

2 Fuente: Encuesta sobre los Hábitos Deportivos en España, 2010. Consejo Superior de Deportes. Presidencia del Gobierno de España, 2010.

3 *Informe sobre el futuro del fútbol profesional en Europa*. Documento de sesión A6-0036/2007. Parlamento Europeo.

ligas y asociaciones de fútbol puedan cooperar eficientemente. Desde el punto de vista jurídico, el citado informe señala la conveniencia de establecer una mayor seguridad jurídica, que no significa necesariamente el establecimiento de una competencia legislativa específica para el deporte. Otro de los aspectos destacados del informe tiene que ver con la importancia otorgada a la educación a través del deporte, expresando su apoyo a las medidas de la UEFA para fomentar la formación de jóvenes jugadores (exigiendo un mínimo de canteranos en las plantillas de los clubes profesionales y limitando las dimensiones de las plantillas, y señalando el cometido social y deportivo de los centros deportivos).

2. LAS COMPETICIONES INTERNACIONALES DE FÚTBOL EN EUROPA

Pero ¿cuáles son los factores que explican esta posición privilegiada del fútbol como deporte de masas en Europa? Las respuestas a esta pregunta son diversas y de naturaleza distinta. Es cierto que el fútbol, como deporte de equipo, reúne un conjunto de condiciones que lo convierten en un espectáculo de una plasticidad, movimiento y estética difícilmente repetibles en otras disciplinas deportivas. Acaso, el rugby⁴ es el deporte que, en este sentido, se le asemeja más, entre los deportes practicados en grandes espacios en Europa, puesto que contiene los ingredientes suficientes para convertirse en un claro competidor del fútbol. Uno de los elementos que, desde mi punto de vista, ha permitido al fútbol ganar esta competencia con otros deportes en Europa, reside en el hecho de la existencia de un amplio abanico de destacados clubes en un amplio número de países, que despiertan la pasión y emoción asociadas a la incertidumbre del resultado.

La puesta en marcha de una competición internacional europea, la entonces denominada Copa de Clubes Campeones de Europa, en la temporada 1955-1956, supuso la participación de dieciséis equipos campeones de sus respectivas ligas nacionales. La décima edición contó ya con el doble de participantes. En la temporada 1992-1993, se modificaron algunos de los elementos organizativos de la competición, que pasó a partir de esta fecha a denominarse Liga de Campeones (UEFA Champions League: UCHL). La introducción de fases de grupos, con cuatro equipos en cada uno de ellos, ha permitido, independientemente de los cambios sucesivos introducidos a lo largo de estos años, aumentar el número de partidos disputados sin menoscabo del mantenimiento del interés por la competición. En la edición que arranca en estas fechas, es decir en la temporada 2011-2012, participan 76 equipos pertenecientes a un total de 52 federaciones afiliadas a la UEFA⁵. El número de equipos participantes en representación de cada una de las federaciones resulta de una clasificación que tiene en cuenta los resultados acumulados de las últimas temporadas. Inglaterra, España e Italia, con cuatro re-

4 El rugby supone también una filosofía de vida para los que lo practican. El compañerismo, en un juego duro pero leal, se extiende tanto dentro como fuera de los estadios. El tercer tiempo es una prueba palpable de todo ello.

5 El participante de Liechtenstein lo hace sin participar en liga propia.

presentantes cada una, son las federaciones con mayor participación. La fase de grupos está reservada a 32 equipos, de los cuales 22 lo hacen de manera directa y los 10 restantes, como resultado de las rondas previas. Desde que se disputa bajo la fórmula de Liga de Campeones, ningún equipo ha conseguido repetir el triunfo en dos ediciones consecutivas.

También las demás competiciones internacionales de clubes han evolucionado considerablemente: la Copa de Europa de Campeones de Copa (denominada coloquialmente como "Recopa de Europa") y la Copa de Ciudades en Feria, convertida luego en Copa de la UEFA, han dado paso ahora a la Liga de Europa (UEFA Europa League, UEL) con un formato similar a la UCHL y con un calendario armonizado con la máxima competición europea de clubes. Los ganadores de ambas competiciones disputan la denominada Supercopa de Europa, que constituye la antesala de la temporada internacional y se viene celebrando en Mónaco coincidiendo con la fiesta anual de la UEFA. En estas fechas, a finales de agosto de cada año, se entregan los reconocimientos a los mejores jugadores de la temporada y se llevan a cabo los sorteos de las fases de grupo de ambas competiciones, la UCHL y la UEL. Todo ello sirve, una vez más, de excelente reclamo para los patrocinadores y las cadenas de televisión que retransmiten en directo el conjunto de acontecimientos que fijan el punto de atención en la bella ciudad monegasca, que dejará paso, en una nueva demostración de la transcendencia de los cambios, a una nueva sede de la Supercopa, que en el año 2013 se disputará en Praga.

La propia UEFA organiza además las competiciones entre las selecciones nacionales absolutas y de las categorías inferiores. La Copa de Europa de selecciones nacionales (Campeonato Europeo de Fútbol o Eurocopa) se disputa cada cuatro años desde 1960 y ha evolucionado en su formato, con un mayor número de federaciones nacionales representadas a lo largo de las fases previas y un mayor número de equipos en la disputa final. La Eurocopa del 2012, cuya fase final se celebrará en Polonia y Ucrania, la disputarán un total de 16 selecciones nacionales.

La UEFA ha capitalizado el creciente interés despertado por las competiciones internacionales con una buena gestión de dos de los elementos más importantes en la generación de ingresos de clubes, federaciones y organismos internacionales: el patrocinio y los derechos de televisión. De este modo, también para los clubes participantes en las competiciones europeas, especialmente la UEFA Champions League, resulta un atractivo deportivo y económico de primer nivel. La gestión de estas dos fuentes de ingresos se distribuye de acuerdo a un criterio que trata de repartir la cuantía total entre la totalidad de los participantes. Los clubes que participan en la fase de grupos reciben una cantidad fija⁶ de € 3,9 millones, además de una cifra añadida por cada participación: € 550.000 por cada partido disputado, es decir, € 3,3 millones por los seis partidos disputados en la

6 <<http://es.uefa.com/uefa/management/finance/news/newsid=1528322.html>>, <<http://es.uefa.com/uefa/index.html>>.

fase de grupos), lo que significa un mínimo de € 7,2 millones para cada uno de los 32 equipos clasificados en la fase de grupos. Además, los resultados deportivos también generan ingresos adicionales para los equipos participantes: € 800.000 por cada victoria y € 400.000 en caso de empate en dicha fase de grupos. A partir de aquí, cada uno de los equipos clasificados para la ronda de octavos de final percibe un *bonus* de € 3 millones, los ocho equipos que alcanzan los cuartos de final perciben € 3,3 millones de euros cada uno y € 4,2 millones para cada uno de los cuatro semifinalistas. Los criterios de distribución de los importes recaudados por la UEFA en relación con los derechos de televisión de la UEFA Champions League tienen que ver con la posición de cada equipo en su mercado nacional, el número de partidos disputados en dicha competición por cada equipo participante y la posición que finalmente obtiene en su liga nacional, además, obviamente, de los ingresos obtenidos de la venta de las entradas de los partidos. Los pagos adicionales solidarios para federaciones nacionales y ligas asignados para los clubes que no participaron en la UEFA Champions League suman un total de casi € 70 millones. La UEFA exige que estas cuantías se destinen a programas de desarrollo del fútbol base.

Según la propia UEFA, entre los 32 clubes que accedieron a la fase de grupos de la UCHL en la temporada 2010-2011 se repartieron € 754 millones (€ 413 millones corresponden a los ingresos comerciales y € 341 millones por la cuota de mercado en cada país). El FC Barcelona, como ganador de la final de Wembley, ganó € 9 millones, mientras que el subcampeón, el Manchester United, recibió € 5,6 millones. La cifra acumulada a lo largo de toda la competición por el FC Barcelona asciende a € 51 millones, € 30,7 millones en concepto de sus resultados deportivos y otros € 20,3 millones como cuota de mercado⁷ de la televisión en España. El Manchester United ganó algo más que el vencedor del torneo. El club inglés ganó € 53,1 millones en pagos de la UEFA: € 27 millones los obtuvo por sus resultados deportivos, y el resto, € 25,9 millones, procede de la cuota de mercado de televisión. Le sigue en orden de ganancias el Chelsea, que obtuvo ingresos de la UEFA por € 44,5 millones; el Schalke 04, que ingresó € 39,7 millones; el Real Madrid, con € 39,2 millones; el Inter de Milán, con € 37,9 millones; el Bayern de Múnich, con € 32,5 millones; y el Tottenham Hotspur, con € 31,1 millones. Los campeones nacionales que no llegan a disputar la fase de grupos perciben también un bono como premio a su participación. Se llegan a distribuir un total de € 13,3 millones. Cada uno de los veinte equipos que participaron en los *play-offs* recibió € 2,1 millones. Los equipos eliminados de la tercera ronda previa acceden a disputar la Liga de Europa, así como los equipos que quedan en tercer lugar de la fase de grupos⁸.

7 Los ingresos distribuidos por la cuota de mercado se calculan en relación con el valor proporcional del mercado de la televisión nacional de cada club representado individualmente. Esto significa que los importes correspondientes a este concepto varían por país en función, básicamente, del número de equipos del país que siguen disputando la competición.

8 El resultado de la distribución correspondiente a cada club participante en la edición anterior, tanto de la UCHL como de la UEL, puede consultarse en: <http://es.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Finance/01/66/11/07/1661107_DOWNLOAD.pdf> y <http://es.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Finance/01/66/14/05/1661405_DOWNLOAD.pdf>.

Cuadro 3

DISTRIBUCIÓN DE PREMIOS EN LA UEFA CHAMPIONS LEAGUE (UCL) Y UEFA EUROPA LEAGUE (UEL) EN LA TEMPORADA 2010-2011 (EN MILES DE EUROS)

	Fijo inicial	Fase de grupos			1/16	1/8	1/4	1/2	Finalista	Campeón
		Partidos	Partido ganado	Partido empatado						
UCL	3.900	3.300	800	400		3.000	3.300	4.200	5.600	9.000
UEL	640	360	140	70	200	300	400	700	2.000	3.000

Fuente: <<http://www.uefa.com>> y elaboración propia.

La Liga Europea (UEL) funciona de manera parecida. Los 56 equipos participantes en la fase de grupos en la última edición de la EUL (48 clasificados en las fases previas y los 8 eliminados procedentes de la fase de grupos de la UCL) se distribuyeron € 150 millones, a lo que hay que añadir € 90 millones para premiar los resultados deportivos. Los equipos participantes tienen derecho a una cantidad variable en función del valor comercial de la venta de los derechos televisivos en su mercado nacional, de su posición en el campeonato nacional y de los resultados deportivos en la competición europea. Los equipos que jugaron la fase de grupos ingresaron un bono extra de € 640.000, además de € 360.000 en primas por los seis partidos disputados. Los ingresos por resultados ascienden a € 140.000 por partido ganado y € 70.000 por empate en la fase de grupos. Los equipos clasificados para los dieciséisavos de final ingresaron una suma añadida de € 200.000, los clubes que alcanzaron los octavos de final recibieron otros € 300.000, mientras que los clasificados para los cuartos de final ganaron € 400.000, y € 700.000 los cuatro semifinalistas. El campeón ingresó por el triunfo final € 3 millones más y el subcampeón ingresó otros € 2 millones. El ganador de la Liga Europea en 2011, el FC Porto, recibió € 7,8 millones (€ 6,3 millones por los resultados y un bono de € 1,5 millones por la cuota de mercado), mientras que el finalista, el SC Braga, consiguió € 4,5 millones. El Villarreal fue el equipo que más ganó, ingresando € 9 millones.

3. LA IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL EQUILIBRIO EN LA COMPETICIÓN

Desde hace tiempo, se discute acerca de la especial circunstancia que acompaña a la hegemonía en la competición deportiva (Rottenberg 1956; Neale 1964; Dobson y Goddard 2003; Szymanski 2001, entre otros). Conscientes de sus consecuencias, tanto desde el punto de vista del atractivo mediático como desde el económico, los organizadores de las ligas nacionales y de los campeonatos internacionales, de fútbol y otros deportes profesionales, han tratado de proporcionar elementos que permitan equilibrar las posibilidades de triunfo de los distintos participantes. La diferencias en el presupuesto dedicado al talento (jugadores, entrenadores y técnicos) de cada uno de los contendientes repercuten en su probabilidad *ex ante* de éxito. En el deporte competitivo, sin embargo, el interés de los espectadores au-

menta en la medida en la que existan por lo menos dos serios aspirantes al triunfo final. La competición se hace más atractiva si el elenco de elegidos para optar a la victoria aumenta, de la misma forma que empieza a disminuir en tanto nos acercamos a una situación de equiprobabilidad, es decir, en una situación tal en la que todos los participantes, teniendo en cuenta sus características técnicas, tuvieran la misma probabilidad de éxito. Estas consideraciones son importantes por lo menos desde dos puntos de vista diferentes: en primer lugar, por la capacidad de obtener mayores ingresos procedentes de patrocinadores y de medios de comunicación, en especial de la televisión, y, por otro lado, por el sistema de reparto entre los participantes de los ingresos generados en estos dos conceptos por parte de los organizadores.

Las ligas nacionales y la competición internacional actúan como un cartel apareciendo con una oferta única en el mercado. Esto se hace especialmente patente en el caso de las retransmisiones por televisión, puesto que el propietario de los derechos televisivos es el organizador de la competición (las ligas profesionales en las competiciones nacionales y la UEFA en las de carácter internacional). También existe una concentración de esfuerzos por el lado de la demanda, en la medida en que las cadenas tratan de aunar intereses para negociar de manera conjunta los derechos. El contexto institucional y el marco legal influyen también sobre la oferta y la demanda, que pueden llegar a alterar el poder relativo de los operadores y de los organizadores, con la consecuente influencia sobre el consumidor final (Bourg y Gouguet 1998).

La competición europea de clubes es un ejemplo de adaptación a las circunstancias con la intención de poner al servicio del interés de los aficionados y seguidores el propio sistema de competición así como el número de equipos participantes. Una competición que despierte mayor entusiasmo entre los socios de los clubes participantes y que garantice a estos un número mínimo de partidos en su propio estadio, cosa que se ha logrado con la fase de grupos, permite generar mayores ingresos por taquilla para dichos clubes. Además, el sistema de calendario y la exclusividad en la aparición en pantalla de los nombres y marcas de los patrocinadores aumenta los ingresos de la organización, que luego puede ofrecer a los clubes participantes un sugerente procedimiento de reparto de beneficios. Las empresas patrocinadoras de la competición logran una exposición de sus productos o marcas que supera la de cualquier otro medio de comunicación. Solo hace falta recurrir al número de espectadores que contemplan alguno de los partidos de la fase de grupos o, muy especialmente, las eliminatorias de la fase definitiva de la competición.

En relación con la repercusión del sistema de competición en el equilibrio de la misma, podemos recurrir a las estadísticas para ver su traducción en términos del equilibrio suscitado. De este modo, si contabilizamos el número de equipos que han llegado a las últimas eliminatorias de cada una de las 56 ediciones celebradas hasta la fecha, veremos que hay una diferencia sustancial entre lo sucedido bajo la denominación de Copa de Europa de Campeones (37 ediciones disputadas desde la temporada 1955/1956 hasta la 1991/1992) y las 19 últimas jugadas bajo la fór-

mula de Liga de Campeones. Tomando en cuenta los cuatro semifinalistas de cada edición, resulta que hasta un total de 62 equipos diferentes llegaron a disputar esta fase decisiva de la competición en las 37 ediciones de la Copa de Europa, pero tan solo 10 equipos lo hicieron en cuatro o más ocasiones. La distribución es relativamente desigual y queda encabezada por el Real Madrid con 17 participaciones en semifinales, seguido del Bayern de Múnich con 10 y el Benfica con 8. Entre estos 10 equipos sumaron el 48,7% de la presencia en semifinales.

Bajo la fórmula de Liga de Campeones, que incluye mayor número de participantes y un sistema de fase de grupos que permiten el acceso a las fases finales de eliminatorias, el número de equipos que han alcanzado las semifinales es igual a 29. Tan solo 7 equipos superan las 4 participaciones en semifinales. Esta clasificación la encabeza el FC Barcelona con 8 presencias en semifinales, seguido del AC Milan y el Manchester United con 7 cada uno de ellos. Estos 7 equipos suponen el 57% de las presencias en semifinales en las últimas 19 ediciones de la competición europea. Para comparar la dispersión en la distribución de presencias en las semifinales controlando el efecto del distinto número de ediciones en cada uno de los dos modelos, hemos calculado la varianza de dichas distribuciones. En la modalidad de Copa de Europa la varianza es igual a 7,19, mientras que con la Liga de Campeones la varianza es sensiblemente menor, alcanzando la cifra de 4,81. Una de las explicaciones de este resultado proviene de los incentivos económicos puestos a disposición de los clubes participantes. Los logros deportivos repercuten en los ingresos, que, en buena medida, se dedican a aumentar el talento, es decir, a tratar de disponer de plantillas de mejor calidad y más competitivas.

Cuadro 4

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE OCASIONES EN QUE LOS PARTICIPANTES HAN ALCANZADO LAS SEMIFINALES DE LA COPA DE CAMPEONES Y DE LA UEFA CHAMPIONS LEAGUE

Copa de Campeones (37 ediciones) 1955-1956 a 1991-1992		UEFA Champions League (19 ediciones) 1992-1993 a 2010-2011	
Equipos	Nº veces	Equipos	Nº veces
R. Madrid	17	Barcelona	8
Bayern Múnich	10	AC Milan	7
Benfica	8	Manchester United	7
AC Milan	7	R. Madrid	6
Inter Milán	6	Bayern Múnich	5
Ajax	5	Chelsea	5
Juventus	5	Juventus	5
Liverpool	5		
Manchester United	5		
Barcelona	4		
Otros	76	Otros	33
Total equipos en semifinal	148	Total equipos en semifinal	76

Fuente: <<http://www.uefa.com>> y elaboración propia.

El sistema de competición actual en la UCHL proporciona un determinado grado de incertidumbre en el resultado final, de tal modo que resulta improbable que un mismo equipo consiga alzarse con el triunfo en dos ediciones consecutivas. Esto no ha sucedido hasta la fecha, desde que en la temporada 1992-1993 se adoptó este modelo competitivo. Sin embargo, como muestra el cuadro 4, un número reducido y relativamente estable se reparte la presencia habitual en las semifinales de la competición. Esta dosis de incertidumbre beneficia también a la competición en el sentido de que “la existencia de algo de incertidumbre en los resultados beneficiará a la liga globalmente considerada. Los clubes son conscientes de que su supervivencia a largo plazo podría verse comprometida si no tienen un conjunto estable de competidores, de tal modo que incluso los más fuertes consideran que su éxito puede depender del reforzamiento de las finanzas de los equipos más débiles” (Sánchez, Castellanos y Pena 2003). La cuestión fundamental es si los clubes deportivos deben priorizar su globalización o regionalización con objeto de maximizar las oportunidades para rentabilizar sus estrategias. En realidad, aunque la mayoría de los grandes clubes de fútbol han elegido la vía de crecimiento en mercados no saturados, como es el caso de China, Japón y los Estados Unidos, las lecciones aprendidas de otros sectores, como el del ocio o el sector automovilístico (Jacopin 2010), sugieren que la respuesta se encuentra en la acertada combinación de globalización y regionalización.

La discusión sobre los efectos del equilibrio en la competición sale de nuevo a la palestra a la luz de los resultados anteriores. Es evidente que la igualdad de oportunidades para la obtención del triunfo deportivo genera mayor expectación e interés entre los aficionados y aumenta el número de personas interesadas por todo aquello que sucede alrededor de la competición, en tanto que un dominio hegemónico de uno de los participantes reduce el atractivo, especialmente para los seguidores de los demás equipos. El incremento de los asistentes a los partidos de una competición y el aumento de la audiencia por televisión y otros medios de comunicación tiene una traducción directa en los ingresos de los clubes y de los organizadores. En el caso de la UCHL, la ampliación del número de equipos participantes y el procedimiento de competición en grupos con partidos todos contra todos en la denominada “fase de grupos”, garantiza a los equipos clasificados un fijo por partido disputado, además de otros ingresos en concepto de reparto de los derechos de televisión que gestiona el organizador de la competición, es decir, la UEFA, y, por supuesto, los ingresos por taquilla en al menos tres partidos que disputa cada equipo en su propio estadio.

4. FC BARCELONA: DE ACTOR SECUNDARIO A ARTISTA PRINCIPAL

El Fútbol Club Barcelona, fundado en 1899, es un club de socios cuya actividad deportiva fundamental es el fútbol. Cuenta en la actualidad con otras cuatro secciones profesionales (baloncesto, balonmano, hockey sobre patines y fútbol sala) y ocho de carácter no profesional (atletismo, baloncesto en silla de ruedas, béis-

bol, hockey sobre hierba, hockey sobre hielo, patinaje artístico sobre hielo, rugby, vóleibol) y una sección asociada (vóleibol femenino).

Coloquialmente se le conoce con el nombre abreviado Barça. Junto con su eterno rival, el Real Madrid y el Club Athletic de Bilbao, son los únicos clubes españoles que han militado siempre en la primera división de la liga de fútbol. El FC Barcelona es uno de los cuatro clubes⁹ de la Liga española que mantiene todavía esta singular fórmula asociativa. La masa social, cifrada en la actualidad en unos 176.000 socios, se completa con una enorme cantidad de aficionados y seguidores. Después de una época de sequía deportiva y fracaso económico, la candidatura presidida por Joan Laporta consiguió ganar las elecciones convocadas en la primavera del año 2003. El club da un giro absoluto en pocos meses y comienza la que, sin lugar a dudas, es la época de mayor gloria para la entidad. La entidad sigue en su trayectoria de éxito en el panorama futbolístico internacional también bajo la presidencia actual de Sandro Rosell, que fue elegido para ocupar el cargo de máximo mandatario con un amplio respaldo de la masa social en junio del 2010.

El resumen del palmarés futbolístico del FC Barcelona (cuadro 5) permite seguir algunos de sus hitos más destacados. Hasta mediados del siglo pasado, el Barcelona acumulaba tan solo 4 títulos de liga y 10 de la competición de copa. Los triunfos en la Copa Latina vienen acompañados de ocho nuevos triunfos en España (cuatro títulos de liga y otros cuatro de copa) en la década de 1950, de la mano de un equipo en el que destacaron por su capacidad resolutive Ladislao Kubala y César Rodríguez. El equipo contaba, además, con una defensa de excepción guiada por el mítico cancerbero Antoni Ramallets. El campo de juego, situado en el barrio de Les Corts en Barcelona, quedó pequeño para albergar tanta euforia entre los seguidores. En una exitosa operación urbanística, el club consigue vender los terrenos que albergaron las evoluciones del equipo desde el año 1922. Los ingresos obtenidos con esta operación sirven para financiar los primeros gastos de la compra de los espacios en donde se construye el actual estadio que se inaugura en septiembre de 1957 y que, entre los aficionados, pasa a conocerse como el Camp Nou (campo nuevo). Con el paso de los años y de fallidos intentos de darle al estadio el nombre del fundador del club, paradójicamente hoy en día se sigue conociendo al remodelado y ampliado (por tres veces consecutivas) estadio con el mismo nombre: Camp Nou. La década de 1960 es testimonio de nuevos triunfos ligueros y en la competición de copa. El FC Barcelona elimina en

9 La Ley 10/1990 de 15 de octubre y el Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sentaron las bases que obligaron a los clubes de la primera y segunda división española a transformarse en sociedades anónimas deportivas (SAD) para evitar el descalabro financiero y su desaparición. Quedaron excluidos de la obligatoriedad de conversión en SAD aquellos clubes que certificaron que en los cuatro últimos ejercicios, antes de la aplicación de la normativa, su saldo patrimonial neto fuera positivo. El Club Athletic de Bilbao, el Real Madrid, el Club Atlético Osasuna y el FC Barcelona fueron los únicos clubes que pudieron mantenerse como clubes de socios. El objetivo principal de esta regulación perseguía aumentar la transparencia económica y jurídica de las entidades deportivas profesionales y abrir la posibilidad de su salida al mercado de valores. Los resultados hasta la fecha dejan mucho que desear.

semifinales de la Copa de Europa al pentacampeón, el Real Madrid, y disputa la final de la sexta edición de esta competición en el estadio de la ciudad de Berna frente al Benfica de Lisboa. Una noche aciaga trunca un ciclo exitoso que hereda la profunda división de la masa social, dividida en los seguidores de Kubala y los de una joven estrella, Luis Suárez (que finalmente deja la disciplina del club para incorporarse al Internazionale de Milán, club en el que todavía ejerce alguna función directiva y con el que consiguió proclamarse campeón de Europa), y, desde el punto de vista económico, entra en una época de penuria acosado por las deudas generadas en la construcción del estadio. El coste de las obras, que se alargaron durante cinco años, pasó de los 66 millones de pesetas de la época a algo más de 228 millones. Las exigencias financieras aconsejaron a los dirigentes del club emitir bonos de caja por valor de 60 millones y obligaciones hipotecarias por importe de 100 millones de pesetas.

Los problemas económicos vienen acompañados de una sequía deportiva durante un largo trayecto que culmina en la temporada 1973-1974. Si Kubala fue el detonante de la necesidad de la construcción de un nuevo estadio, la figura del holandés Johan Cruyff es el revulsivo que necesitaba la entidad para rehacer su palmarés y aumentar el capital social. Cruyff¹⁰, que se incorpora a la disciplina del primer equipo después de distintos intentos en temporadas anteriores, se erige en el referente del grupo e imprime un carácter del que todavía bebe el juego del equipo barcelonista. La impronta que deja el “fútbol total” de la mano de Rinus Michels, entrenador del primer equipo del Barcelona entre 1971 y 1975 y, en una segunda etapa, en las temporadas 1976-1977 y 1977-1978, hace revivir a la institución en el éxito deportivo. El equipo consigue, después de catorce temporadas, el título de Liga. El equipo titular está formado por dos extranjeros, Cruyff y el peruano Hugo “Cholo” Sotil, cuatro canteranos y cinco jugadores procedentes de otros cuadros españoles.

Los comienzos de la década de 1990 permiten contemplar la consolidación de un estilo de juego y de concepción de la organización deportiva del equipo de fútbol bajo la dirección técnica del propio Johan Cruyff, entrenador del FC Barcelona entre 1988 y 1996. El holandés, afincado en Barcelona, impone una forma especial de juego basada en el control del esférico, el movimiento del balón; la incorporación del portero como un defensor más, exigiendo a los que ocupan esta posición en sus equipos un dominio del juego con el pie prácticamente al mismo nivel que con las manos; y el ataque con elaboración por las bandas, donde los laterales son dos atacantes más. El denominado “*dream team*” logra el primer título para el FC Barcelona en la Copa de Campeones de Europa en mayo de 1992, además de una serie de cuatro triunfos consecutivos en la liga española (temporadas

10 Cruyff responde con un acto de rebeldía con su antiguo club, el Ajax de Ámsterdam, a la pretensión de la directiva de traspasarlo al Real Madrid. Acaba fichando, de acuerdo con su voluntad, por el FC Barcelona una vez iniciada la temporada 1973-1974, por 60 millones de pesetas y con una ficha de unos US\$ 12.000 mensuales.

1990/1991 a 1993/1994). El Barcelona todavía disfruta de otros dos exitosos entrenadores holandeses, Louis van Gaal, con el que el cuadro azulgrana llena sus vitrinas con los títulos ligeros de las temporadas 1997/1998 y 1998/1999, y, más adelante, con Frank Rijkaard.

La época que media entre las temporadas 1999-2000 y 2003-2004 constituyen una auténtica travesía en el desierto, tanto desde la perspectiva deportiva como desde la económica. Cinco años de sequía de éxitos y de acumulación de pérdidas económicas y deudas sumen a la institución en una de sus peores crisis, a lo que se añade una ruptura de la masa social sin precedentes en la historia del club. Las elecciones celebradas en junio del 2003 permiten acceder a la presidencia del club a Joan Laporta. Bajo su dirección, el club da un cambio espectacular en lo deportivo gracias, entre otros factores, a una concepción estratégica adecuada y a la puesta en marcha de los mecanismos necesarios para hacer que el club incorpore elementos de gestión empresarial moderna y responda con acciones concretas en correspondencia con el lineamiento estratégico aprobado por la dirección. El denominado "círculo virtuoso" empezó a rodar en la dirección correcta. Se trataba de efectuar las inversiones en talento deportivo que pudieran romper la dinámica de la ausencia de triunfos, llenaran de satisfacción a la paciente masa de seguidores, y que, a su vez, supusieran un renovado interés por parte de los posibles patrocinadores e incluso acreedores¹¹.

Cuadro 5
PALMARÉS DEL EQUIPO DE FÚTBOL DEL FC BARCELONA

	1911-1920	1921-1930	1931-1940	1941-1950	1951-1960	1961-1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2011
Liga	0	1	0	3	4	0	1	2	5	5
Copa	4	4	0	2	4	3	2	3	2	1
Supercopa ¹								3	4	4
UCL									1	3
UEFA					2	1				
Recopa							1	2	1	
Supercopa ²				1	1				2	3
Total	4	5	0	7	11	4	4	10	15	16

¹ Incluye la Supercopa de España, la Copa de la Liga.

² Incluye la Supercopa de Europa, el Mundial de Clubes y la Copa Latina.

Fuente: <<http://www.fcbarcelona.cat>> y elaboración propia.

11 Uno de los mayores triunfos en los despachos fue la renegociación de la deuda de € 169 millones en octubre del 2002. La deuda acumulada estaba dispersa en un sinnúmero de entidades financieras y en condiciones económicas muy gravosas para las arcas del club. La deuda sindicada, con una selección de siete entidades financieras de primer nivel y con mejores condiciones, supuso un alivio para la salud financiera del club, que obtuvo, de esta forma, un soplo económico que le permitió realizar inversiones en la contratación de jugadores que garantizaron la posibilidad de contar de nuevo con un equipo competitivo.

Con la obtención de la Supercopa de Europa celebrada el pasado mes de agosto en Mónaco, el FC Barcelona ha conseguido su 15^o título europeo de fútbol, sin contar con las dos Copas Latinas conseguidas a mediados del siglo pasado, lo que lo convierte en el club con mayor número de trofeos internacionales oficiales en Europa, superando de esta forma el récord que hasta la fecha compartía con el AC Milan.

5. LAS CLAVES DEL ÉXITO ACTUAL DEL FC BARCELONA

Las claves del éxito de la entidad son de índole variada. Los sucesivos planes estratégicos que se han ido sucediendo desde junio del 2003 han girado alrededor de tres pilares esenciales: la masa social, el estilo del juego y la presencia internacional (Soriano 2009). El modelo de negocio en la industria del fútbol profesional ha cambiado mucho en los últimos años. Un claro exponente de todo ello lo encontramos con los cambios en la composición de los ingresos de los clubes europeos (Deloitte, varios años). La posibilidad de negociar el importe y las condiciones de la venta de los derechos de televisión constituye el principal motor del cambio de modelo, que pasa de tener un alcance local y regional a plantearse de manera global. En lo que sigue, se trata de presentar de manera esquemática algunos de los condicionantes y de los factores determinantes del éxito actual que marca una época sin precedentes en la historia del club.

5.1 El Barça es “más que un club” de socios

Como dijimos anteriormente, el FC Barcelona es un club de socios, es decir una asociación privada sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia. Los estatutos reflejan que la asamblea general de socios es el órgano de gobierno del club, mientras que la junta directiva es el órgano colegiado de gobierno de la entidad y asume todas las competencias que no se reserva la asamblea de socios. La entidad ha estado íntimamente vinculada al territorio y las señas de identidad de Barcelona y de Cataluña, a la vez que ha estado presente en el panorama internacional desde su fundación¹². Desde hace unos años, el lema “*més que un club*” (más que un club) resume de manera fehaciente una realidad social que se palpa en cualquiera de las manifestaciones en las que la entidad está presente.

Desde que el entonces presidente del club, el señor Narcís de Carreras, puso en los medios el eslogan “*El Barça és més que un club*” (El Barça es más que un club), el contenido del mismo ha transitado desde la manifestación de la actividad polideportiva y de resistencia ante las restricciones y despotismo sufrido en la época

12 El fundador del FC Barcelona, Joan Gamper, es de origen suizo. La presencia de extranjeros en la dirección del club y en los equipos de las distintas disciplinas deportivas ha sido una constante en la centenaria vida de la entidad (Sobrequés 1993).

de la guerra española, y luego durante la dictadura, hasta la actualidad, con una versión más humanitaria y global del término y del concepto que encierra. “La divisa es una definición abierta [...] de su compleja identidad [...] que compite deportivamente en los terrenos de juego, pero que todos los días late al compás de las inquietudes de la gente”, según señala la página web oficial del club¹³, que prosigue manifestando que el FC Barcelona es la institución más representativa de Cataluña y uno de sus mejores embajadores, a la vez que destaca que muchas personas, tanto de Cataluña como de fuera de ella, “vieron en el Barça un firme defensor de los derechos y las libertades democráticas”. En la actualidad, sin embargo, el interés por el deporte espectáculo ha traspasado todas las fronteras posibles y la presencia global de la entidad mantiene este mismo carácter, especialmente reforzado por el acuerdo suscrito en el 2006 con Unicef, por el que ambas instituciones colaboran en acciones humanitarias y de solidaridad con los más desfavorecidos.

Otra de las manifestaciones de este lema se encuentra en la importancia otorgada a las demás disciplinas deportivas. También en las disciplinas deportivas profesionales el club es un referente y alcanza un palmarés inigualable (cuadro 6). El FC Barcelona es un club multideportivo. Sus secciones profesionales son también exitosas, tanto en el ámbito de las competiciones nacionales como internacionales. La sección de fútbol sala ha sido la última en incorporarse a esta senda de éxito. Desde que consiguiera auparse a la máxima división nacional, ha ido escalando posiciones y en la última temporada celebrada ha cosechado los tres títulos de mayor importancia.

Cuadro 6
PALMARÉS DE LAS SECCIONES PROFESIONALES

Sección deportiva	Año de creación	Títulos nacionales			Títulos internacionales	
		Liga	Copa	Otros ¹	Copa Europa	Otros ¹
Baloncesto	1926	16	22	4	2	6
Balonmano (<i>handball</i>)	1942	18	17	20	8	11
Hockey sobre patines	1942	23	18	4	19	24
Fútbol sala	1978	1	1	1	0	0

¹ Se computan los títulos conseguidos en competiciones de primer nivel equivalentes a la Supercopa en España, Copa de la Liga y la Recopa y similares, así como la Supercopa de Europa y del Mundo.
Fuente: <<http://www.fcbarcelona.cat>> y elaboración propia.

Al finalizar la temporada 2002-2003, la masa social estaba compuesta por 105.453. En la actualidad, con datos de julio del 2011, el número de socios alcanza la cifra de 176.058, lo que supone un aumento anual promedio de 6,6%. Hay que tener en

¹³ <http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/club/club_avui/mes_que_un_club/mes_que_unclub.html>.

cuenta que la política de captación de socios ha tenido, en estos ocho años, períodos de búsqueda activa y otros de enfriamiento. Una de las razones de este hecho lo explica el que la capacidad del estadio, el Camp Nou, está limitada a 98.000 espectadores y que las obligaciones con los organismos internacionales y la propia dinámica de la competición exigen disponer de un determinado número de asientos a la venta en cada partido. La lista de espera para alcanzar el derecho a disfrutar de una localidad fija en el estadio es interminable. Una de las características más sorprendentes de la masa social del FC Barcelona es su estructura sociodemográfica (*La Vanguardia*). Uno de cada cuatro socios es un niño o niña (alevín, menor de 5 años; o infantil, entre 6 y 14 años). La distribución por sexos es otro dato interesante que explica la estética habitual de un día de partido en el estadio: es frecuente ver familias enteras acudiendo a los partidos y sentir cómo participan de la fiesta futbolística hasta tres generaciones a la vez. Uno de cada cuatro socios es mujer, pero esta proporción es mayor en el colectivo de los menores de 14 años (el 30%) que entre los adultos (el 19%), lo que revela a la vez un rejuvenecimiento de la masa social con mayor presencia de las mujeres. El 37% de los socios vive en la provincia de Barcelona; el 50%, reside en el resto de Catalunya; mientras que el 13% procede de fuera de Cataluña.

La existencia de las agrupaciones de simpatizantes y socios constituye otro de los elementos por destacar. Existen, repartidas por todos los continentes, un total de 1.444 peñas, cuya definición y composición están contempladas en los estatutos del club de manera explícita y preferente. Casi la mitad de estas agrupaciones de simpatizantes, el 48%, tiene su sede en los territorios donde se habla el catalán¹⁴; el 47% procede del resto de España; y el 5% son del extranjero. Con la irrupción de las redes sociales, el número de simpatizantes y seguidores se ha multiplicado. La página web del club, que puede seguirse en seis lenguas diferentes (catalán, castellano, inglés, árabe, japonés y chino), junto con las acciones recientemente emprendidas para reforzar la comunicación a través de la Red, se traduce en un total estimado de 14 millones de seguidores en Facebook (en comparación con los 12,8 millones del Manchester United, 12,7 millones del Real Madrid y 5,4 millones del Liverpool, entre otros) (Inspirit), y 1,8 millones de *tweets*, aun por detrás de los 2,5 millones generados por la NBA y 2,2 millones de los seguidores del Real Madrid y 1,9 millones de Los Angeles Lakers.

5.2 Un estilo de juego propio

El estilo de juego, caracterizado por la posesión del balón, apertura hacia las bandas y juego de ataque, es aproximadamente el mismo, con ligeras variaciones, desde que aparecieron los entrenadores holandeses en Barcelona. Primero con Rinus Michels y luego, y de forma muy especial, en la época en la que el FC Bar-

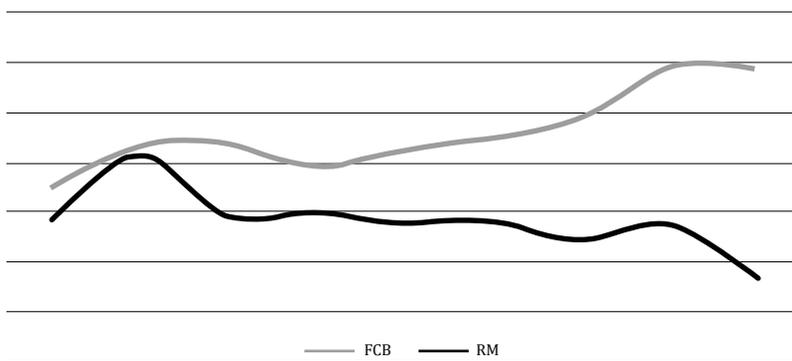
14 Cataluña, las comunidades autónomas de Baleares y Valencia, así como la denominada Cataluña Norte, es decir la zona sur de Francia colindante geográficamente con Cataluña y cuya capital es la ciudad de Perpiñán.

celona estuvo bajo la dirección técnica de Johan Cruyff, que había sido jugador del primer equipo entre 1973 y 1978. Desde el reconocido como el “*dream team*”, que les proporcionó a las vitrinas del club su primera copa de Europa, hasta la fecha, la inmensa mayoría de los entrenadores han seguido un patrón de juego similar. La máxima explosión de esta opción futbolística, aunada con los importantes frutos de la inversión en la cantera, ocurre a partir del año 2003, primero con Frank Rijkaard, que gana la Liga en los años 2004/2005 y 2005/2006, además de la Liga de Campeones en la final de París en mayo del 2006, y luego con Guardiola. La apuesta de contratar a José “Pep” Guardiola como entrenador del primer equipo de fútbol fue una operación no exenta de riesgos. Su trayectoria como entrenador se limitaba a una temporada con el segundo equipo del Barcelona en la tercera división española. Los valores personales de Guardiola, su conocimiento de la institución (Guardiola estuvo en La Masía formándose en las divisiones inferiores desde los 12 años) y su especial forma de entender y dirigir el juego, cosa que ya hacía en su época de jugador, primaron por encima de otras opciones. La realidad ha dado la razón a quienes confiaron en él. Guardiola confió en el estilo de juego que practican, sin excepción, todos los equipos del FC Barcelona y le añadió una manera especial de motivación de los jugadores y de trato personal. El equipo del Barcelona ha conquistado tres títulos ligeros de forma consecutiva (en las temporadas 2008/2009, 2009/2010 y 2010/2011), además de otras dos ediciones de la Liga Europea (2009 y 2011), y ostenta un récord difícilmente superable en la temporada 2009/2010, con los seis títulos en juego: Liga de Campeones, Liga de España, Copa del Rey, Supercopa de España, Supercopa de Europa y Mundial de Clubes.

El equipo que saltó al césped de Wembley con ocasión de la final de la UEFA Champions League en mayo del 2011, ganada al Manchester United, estaba formado por 7 jugadores de la cantera del Barcelona. De los 11 titulares de aquella final, 7 han vestido la camiseta *blaugrana* (azul y grana) en alguna de sus categorías inferiores. La plantilla de 21 jugadores con la que el Barça afronta la temporada 2011-2012 tiene a once de sus efectivos, es decir que supera la mitad de la misma, formados en las divisiones inferiores del club. Esta es una dinámica habitual en las alineaciones del FC Barcelona en las últimas temporadas (gráfico 1). En la última temporada, el porcentaje de minutos disputados por jugadores formados en La Masía alcanzó casi el 60%, mientras que en la primera temporada de la época Laporta, con Rijkaard como entrenador, dicho porcentaje alcanzaba apenas un 34,6%. El crecimiento ha sido importante desde la incorporación de Guardiola como entrenador y muestra una tendencia creciente, al contrario de lo que sucede en su máximo rival, que ha visto cómo su política de grandes desembolsos no ha tenido la efectividad esperada y ha relegado sobremanera la presencia de jugadores locales del 28,3% al 16,8% de los minutos disputados en la liga española.

Gráfico 1

MINUTOS JUGADOS POR LOS JUGADORES FORMADOS EN LAS DIVISIONES INFERIORES (EN PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE MINUTOS DISPUTADOS EN LA LIGA ESPAÑOLA)



Fuente: <<http://www.lfp.es>> y elaboración propia.

El hecho tiene algunas consecuencias interesantes para el análisis. En primer lugar, supone un reconocimiento al estilo de juego y la concepción del fútbol que se practica. Los jugadores que se incorporan a la disciplina del primer equipo tienen un coste de transacción, por lo que se refiere a su adaptación, prácticamente nulo. Se consigue crear además una vinculación emocional muy especial entre los jugadores y la afición que, por supuesto, ve con sumo agrado cómo los jugadores sienten los colores que defienden y fácilmente entienden el significado de lo que representa ser un jugador de este club. Finalmente, desde el punto de vista económico, supone un ahorro considerable en la contratación de jugadores en un mercado tan convulsionado como el de los traspasos de las grandes figuras del fútbol¹⁵. Un problema añadido a esta última afirmación es la inexistente manera de contabilizar el valor de los jugadores que acceden al primer equipo, procedentes de las divisiones inferiores, por lo que se refiere a su reflejo en el activo de las cuentas del club.

5.3 La profesionalización en la gestión

Para desarrollar con eficacia este modelo de club, los dirigentes han incorporado herramientas de gestión empresarial de primer nivel. Para empezar, la junta di-

¹⁵ Esto no significa, sin embargo, que el FC Barcelona no gaste en fichajes de jugadores internacionales. El Barcelona, además, es un club netamente comprador de jugadores y difícilmente vende a sus estrellas a precios equivalentes a los que tuvo que pagar para su incorporación. En algunas ocasiones, ha desembolsado también cifras importantes para incorporar jugadores que luego no han dado el resultado esperado, como es el caso, por ejemplo, de Zlatan Ibrahimovic y Dmitró Tsigirnski.

rectiva¹⁶ que tomó las riendas del club en el año 2003, incorporó a su quehacer la necesidad de establecer un plan estratégico, que se ha ido renovando de manera periódica. Además, incorporaron a su *staff* directivo a responsables de las distintas áreas funcionales con probada experiencia en la empresa privada, bajo la supervisión de una dirección general también profesional. Entre los aspectos prioritarios de la acción de gobierno iniciada a finales de junio del 2003, debe destacarse el trabajo de conocimiento de la industria futbolística en Europa y el *benchmarking* con los que, en aquella época, ocupaban los lugares destacados en el *ranking* de clubes más poderosos del continente, es decir, el Manchester United, que facturaba € 251 millones, seguido del Real Madrid con € 234 millones y el Arsenal con € 232 millones. El FC Barcelona ocupaba apenas el lugar número 13, con una facturación de solo € 123,4 millones. Para la siguiente temporada, el Barcelona presenta un presupuesto de € 169 millones, que lo sitúa en la sexta posición del *ranking* europeo. La carrera iniciada bajo la presidencia de Laporta ha colocado al FC Barcelona en las primeras posiciones de esta competición especial en lo económico. Para ello, ha sido necesario involucrar a la masa social, profesionalizar la gestión del club y transmitir que la relación entre las inversiones en talento, infraestructuras y modernización de la gestión se traduce en el mediano y largo plazo en resultados deportivos satisfactorios.

El punto de partida queda muy bien descrito en las palabras del que fue el primer director general a partir del verano del 2003 y luego vicepresidente económico hasta el 2008. Para Soriano (2009: 18), “entender la lógica de una industria o cualquier otra actividad humana es imprescindible para participar en ella con un mínimo de éxito. Pero si lo que se quiere es liderar y ganar, ir por delante de los competidores, hará falta reinterpretar la lógica existente [...], ser capaz de hallar una nueva comprensión”. La directiva eligió una vía arriesgada, tratando de dar el salto en poco tiempo para recuperar el tiempo perdido en las últimas cuatro temporadas. “Cuando la nueva directiva tomó sus primeras decisiones estratégicas, resultó trascendental la decisión de apostar por la [...] opción más radical. Esta apuesta arriesgada tenía, por fuerza, que ir acompañada de una gestión eficaz de todas las partidas que componen los ingresos y los gastos del club” (Murillo y Murillo 2005: 129). Se trataba de conseguir aumentar los ingresos para lograr los fondos necesarios para componer una plantilla competitiva, recomponer la deuda heredada y establecer un presupuesto de déficit cero, con la confianza de devolver a la entidad a la senda de los beneficios en un corto lapso de tiempo.

Desde el profundo conocimiento del entorno y de su posterior análisis, surgen algunas propuestas concretas que la nueva directiva pone en marcha de manera inmediata antes de que termine el año 2003. La primera de ellas tiene que ver con la necesidad de aumentar los ingresos. Las tres fuentes principales de ingresos del FC Barcelona, como de la mayor parte de los clubes europeos, gira

¹⁶ Los miembros de la junta directiva, así como el presidente del club, son cargos honoríficos y gratuitos.

alrededor de una distribución aproximada por tercios entre los que provienen de la utilización de la capacidad instalada (el estadio y otras dependencias), los derechos de televisión y el *merchandising*. La segunda, y no menos importante, es el control de los gastos operativos.

Por lo que respecta a la estructura de los ingresos, no hay patrones de comportamiento iguales entre los grandes clubes europeos (cuadro 7), a pesar de que se pueden entrever algunos rasgos comunes por países. La comparación de las cifras de los tres equipos españoles situados en el *top 20* del último *ranking* de la liga económica que publica Deloitte, proporciona pistas suficientes al respecto. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la partida de los derechos audiovisuales sufre importantes variaciones de año en año en función de los resultados alcanzados por los equipos en la competición europea de la temporada precedente, especialmente en la UEFA Champions League.

Cuadro 7

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS INGRESOS DE LOS CLUBES EUROPEOS

Orden	Club	Taquilla	Derechos audiovisuales	Comercialización
1	Real Madrid	30	36	34
2	FC Barcelona	25	44	31
3	Manchester United	35	37	28
4	Bayern Múnich	21	26	53
5	Arsenal	42	38	20
6	Chelsea	32	41	27
7	AC Milan	13	60	27
8	Liverpool	23	43	34
9	Internazionale	17	62	21
10	Juventus	8	65	27
11	Manchester City	20	43	37
12	Tottenham Hotspur	31	43	26
13	Hamburgo SV	34	23	43
14	Olympique Lyon	17	54	29
15	Olympique Marsella	18	50	32
16	Schalke 04	18	25	57
17	Atlético de Madrid	29	50	21
18	AS Roma	16	53	31
19	VfV Stuttgart	26	42	32
20	Aston Villa	27	58	15

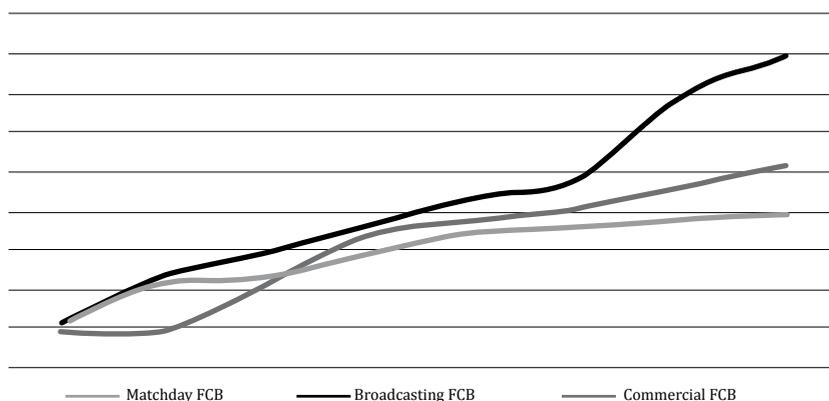
Fuente: Deloitte (2011).

A continuación, se revisan a grandes rasgos los ingredientes de las tres principales fuentes de ingresos de los clubes para el caso del FC Barcelona, es decir,

los ingresos por taquilla, los derechos audiovisuales y la comercialización (*merchandising* y patrocinio). El gráfico 2 muestra la evolución de los tres conceptos desde la temporada 2002-2003. Como se aprecia, hay una cierta estabilidad en el crecimiento de los ingresos por taquillas, ya que dependen fundamentalmente de la capacidad del estadio, que no ha variado en todo este período. Hubo un aumento en el precio de los abonos para ejercer el derecho a asistir a una localidad fija a los partidos celebrados en el Camp Nou en la temporada 2003-2004. Los incrementos en el precio de las cuotas de los socios y de los abonados se estipulan en relación con el aumento de los precios al consumo.

Gráfico 2

DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL FC BARCELONA POR CONCEPTOS. AÑOS 2003-2010. CIFRAS EXPRESADAS EN MILES DE EUROS



Fuente: Football Money League, Deloitte y elaboración propia.

En cualquier caso, los precios de las cuotas de socio y entradas al estadio se sitúan en cifras cercanas, aunque inferiores, a las de los principales competidores. El FC Barcelona sigue ofreciendo, sin embargo, un panorama de cuota anual para sus socios y de precios de los abonos (que da derecho a ocupar una plaza fija para todos los partidos de la temporada –Liga, Copa y Champions–, con excepción del partido de presentación de la plantilla, a precios menores que los de la competencia). Este incremento permitió la generación rápida de ingresos para afrontar algunas inversiones en jugadores, como, por ejemplo, la adquisición de Ronaldo. A partir de entonces, se han ido abriendo posibilidades de ingresos por taquilla con la venta de las localidades no ocupadas por los abonados (mediante acuerdos con los *tour* operadores de la ciudad de Barcelona, destino turístico con gran ocupación a lo largo de todos los días de la semana y durante todo el año, especialmente a partir de la celebración de los Juegos Olímpicos en el año 1992), entradas para visitar el estadio y el museo (la última renovación del museo lo ha convertido ahora en un espacio en donde las nuevas tecnologías permiten hacer

un recorrido histórico muy completo e interactivo: el museo del FC Barcelona es el más visitado de Cataluña, cuenta con un espacio de 3.500 metros cuadrados y se hizo realidad en el año 1984).

Una de las estrategias que ha supuesto un mayor éxito económico y social es el programa denominado “*seient lliure*” (asiento libre). El club gestiona el derecho a ocupar la localidad fija asignada a cada abonado en el caso de que este decida, por cualquier razón, no acudir un día de partido al estadio. Para un estadio con una capacidad máxima de 98.000 espectadores, el número de localidades libres a la venta es tan solo de 14.000. El resultado del ingreso generado por esta nueva venta del derecho a ocupar una localidad se distribuye entre el club y el abonado, quien, si realiza la comunicación con 72 horas de adelanto a la celebración del partido, recibe en su cuenta corriente de manera inmediata el importe convenido, independientemente de que su localidad haya sido ocupada por otra persona. En el caso de que libere su derecho a ocupar su asiento en un plazo inferior a las 72 horas del inicio del partido, el abonado únicamente obtiene algún ingreso en caso su localidad haya sido finalmente vendida. La ocupación media en el estadio ha ido creciendo en los últimos años, de 73.000 a 80.000 espectadores en los últimos ocho años. El objetivo de maximización de la capacidad instalada se completa con otras acciones como son, por ejemplo, los palcos y salas VIP, que alquilan por temporadas empresas, instituciones y particulares, el uso de las dependencias del estadio para la celebración de eventos privados y las zonas de *hospitality* (tan frecuentes en otros acontecimientos deportivos como son los relacionados con el automovilismo, el golf y el tenis). La explotación de los servicios de alimentación y bebida en el recinto del estadio también ha sufrido alguna modificación en los últimos años, con la intención de que el provecho económico que resulta de la mayor actividad los días de partido y durante todo el año con las visitas al estadio y museo, reviertan a la empresa concesionaria y también al propio club.

El mercado de los derechos audiovisuales es otra de las fuentes de ingresos de los clubes de fútbol en Europa. La venta de los derechos de televisión, propiciada por el punto final del monopolio de las televisiones públicas en la década de 1990, supuso un salto cuantitativo importante en esta partida de los ingresos de los clubes, superando en poco tiempo al importe generado por la venta directa de entradas a los asistentes a los estadios. La gestión de los derechos televisivos se convierte en una parte fundamental del negocio del fútbol (La Caixa 2008).

La Premier League inglesa genera un total de € 1,33 millones al año (con cifras de la última temporada, de los cuales € 770.000 corresponden a derechos nacionales) por dicho concepto. La Liga BBVA, denominación actual de la liga española, alcanza la cifra de € 680 millones, de los cuales € 550 millones son derechos nacionales. El modelo de reparto es diferente según cada país. En España, los clubes negocian de forma separada sus acuerdos con los distintos operadores, mientras que en las principales ligas europeas, los derechos los negocia la liga profesional correspondiente, o la propia UEFA, ente regulador del fútbol en Europa y a la vez organizador de las principales competiciones internacionales de clubes y

selecciones nacionales, que distribuyen con fórmulas diversas que suelen tener en cuenta la potencia deportiva y mediática de los equipos. Este segundo tipo de modelo no tiene en cuenta, evidentemente, la demanda real del espectáculo deportivo, pero favorece el equilibrio competitivo, aunque sea de forma teórica. El debate por el reparto de los ingresos generados por los derechos de la retransmisión de los partidos por televisión tiene, además, un elemento por considerar en el modelo: el canal por el que se retransmiten los partidos, que ha pasado de hacerse en abierto a los canales de pago, o, como en el caso de la competición liguera española, con una mezcla de ambos tipos de difusión. Hasta la fecha, se mantiene un partido en abierto, los sábados por la noche, y el resto se retransmite a través de los canales de pago.

El aumento de los ingresos de televisión de los clubes generó una burbuja cuyos efectos sufre la industria del fútbol y que se traduce en el precio del traspaso de los jugadores. “El espectacular aumento de los ingresos llevó a los clubes a una feroz competencia en la contratación de jugadores, llegándose a cifras record en los traspasos entre clubes y a una espiral en el crecimiento de los salarios que finalmente lo hace inasequible para muchos clubes que incurrir en situaciones financieras muy comprometidas” (La Caixa 2008). Los mayores beneficiarios del salto cuantitativo en los volúmenes de facturación de los clubes han sido los jugadores y sus representantes, es decir, los empleados, en tanto que los clubes, en su calidad de empleadores, no han traducido esta situación en beneficios sólidos y persistentes.

Tanto el FC Barcelona como el Real Madrid negocian unilateralmente los derechos de televisión con las operadoras existentes en el mercado. Esta es una situación peculiar en las grandes ligas europeas (la Serie A en Italia tenía también el mismo modelos hasta la temporada pasada) que, en su mayoría, negocian de forma conjunta los derechos televisivos y distribuyen de acuerdo con criterios deportivos y comerciales los ingresos alcanzados entre todos los clubes participantes. Este mismo modelo es el que utiliza la UEFA en la organización de sus competiciones, tal como hemos visto con anterioridad. Los ingresos por derechos de televisión, incluidos los que provienen de los *bonus* de la UEFA por la participación en las competiciones europeas, suponen para el FC Barcelona un 45% de sus actuales ingresos, mientras que significa el 35% de los ingresos del Real Madrid. Estas cifras han cambiado de manera significativa en relación con las de la temporada 2003, en la que representaban, respectivamente, el 35% y 24% de los ingresos. El FC Barcelona y el Real Madrid tratan de mantener esta situación privilegiada en la negociación sabiendo que la situación actual les asegura el duopolio en las competiciones españolas, en donde el desequilibrio competitivo a favor de estos dos clubes se hace cada vez más aparente¹⁷, a la vez que les permite ganar algún

17 En las tres últimas temporadas, 2008-2009 a 2010-2011, el FC Barcelona y el Real Madrid han sumado 165, 185 y 188 puntos. El campeón en estas tres ediciones, el Barcelona, ha alcanzado, respectivamente, 87, 99 y 96 puntos. El tercer clasificado apenas ha podido obtener 71 puntos (Sevilla, 70 puntos en la temporada 2008-2009; Valencia, 71 puntos en las temporadas 2009-2010 y 2010-2011).

elemento diferencial en los ingresos en relación con sus competidores a escala europea, es decir en las competiciones organizadas por la UEFA.

La tercera fuente de ingresos con la que se suele esquematizar la facturación de los clubes es la que procede del patrocinio y la comercialización de productos. Las empresas patrocinadoras han encontrado en el aumento de espectadores, especialmente a través de las retransmisiones por televisión, una forma sin igual de exponer sus marcas y productos. La presencia de los logos de los patrocinadores de ropa y calzado deportivo, así como de las otras empresas patrocinadoras, ha hecho que los técnicos hayan sabido encontrar en cualquier espacio en el que las cámaras ponen sus focos una posibilidad de exposición duradera. Las vallas publicitarias en los terrenos de juego han pasado de ser estáticas a convertirse en un verdadero carrusel anunciador. El *backdrop*, telón de fondo de las entrevistas a pie de campo, en la sala de prensa y en las concentraciones de los equipos, es un decorado habitual hoy en día en cualquier retransmisión deportiva. Los ingresos por la venta de ropa deportiva han crecido de forma espectacular en los últimos años. La demanda está inducida en buena parte por la propia oferta de las empresas que visten a los ídolos del fútbol profesional. Fruto de esta estrategia empresarial, los equipos lucen indumentarias distintas en cada temporada, visten la segunda (y hasta la tercera) camiseta de manera habitual, e incluso visten con cambios por temporada la ropa de entrenamiento, paseo o recepciones oficiales. Los enseres que pueden encontrarse en cualquiera de las tiendas oficiales de los clubes más poderosos del mundo tienen también una importante salida en el mercado, lo que, de paso, les produce una fuente de ingresos complementarios a los clubes.

El FC Barcelona creó, una vez consolidado el acuerdo con Nike, una sociedad mixta –FCB Merchandising– con el objeto de explotar internacionalmente la marca del club, los productos en las tiendas y las licencias de *merchandising* repartidas por el mundo. Las empresas licenciatarias trabajan siguiendo una estrategia común definida por el club y aplican, desde finales del 2010, una guía de estilo que permite aplicar la marca Barça a los productos y nuevas herramientas que favorecen la comunicación interna, como, por ejemplo, con una intranet de nueva creación.

Otra fuente de ingresos, asociada a la internacionalización de la marca más que a razones deportivas, es la organización de giras en otros continentes y realización de partidos amistosos en las pocas fechas libres que dejan los campeonatos oficiales. La presencia del Barcelona en partidos amistosos, ya sea en los Estados Unidos, Japón, China, Corea o en el mundo árabe, levanta gran expectación y supone un ingreso extra directo por partido celebrado a la vez que refuerza la estrategia de presencia internacional de la marca cuyas consecuencias económicas positivas se obtienen en el tiempo. Es una pieza más en el complejo entramado del modelo de negocio del entretenimiento global.

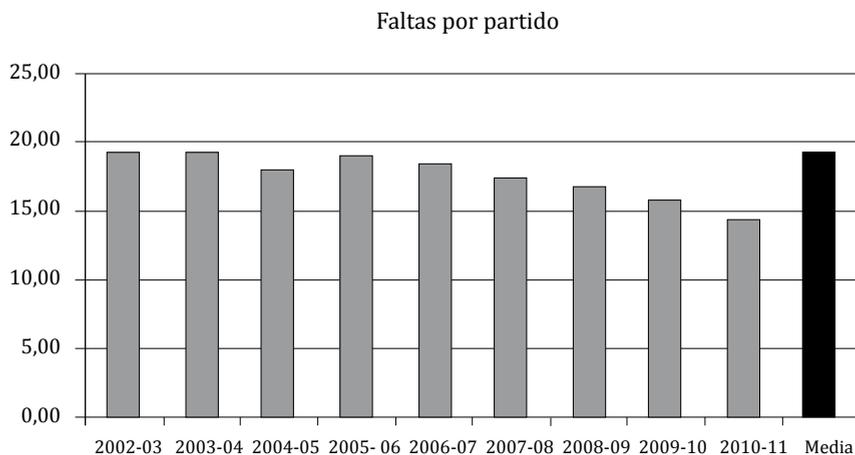
Por lo que respecta a los gastos de explotación, el club reorganizó en el año 2003 las distintas áreas funcionales y exigió a sus responsables un control muy cerca-

no de las partidas con el objetivo de alcanzar rápidamente un cierre del ejercicio equilibrado. Los resultados estuvieron acordes con las expectativas en el control de los gastos. Una de las partidas de mayor calado en el presupuesto de los clubes es la correspondiente a las fichas, es decir el salario, de los deportistas. Los expertos recomiendan que se establezca un umbral de seguridad, que consiste en que los salarios a los técnicos y jugadores no superen el 55% de las ventas. El último cierre del ejercicio contable antes de que la directiva presidida por Laporta asumiera la responsabilidad en la gestión, ofrecía un panorama desolador en relación con este tema. El umbral había sido superado de manera amplia. Se recurrió a la revisión de todos los contratos con los jugadores y se introdujo una novedad consistente en establecer una cantidad como salario fijo y otra variable en función de los resultados. La componente variable está en función del criterio de participación (número de partidos disputados a lo largo de la temporada) y categoría del logro deportivo (Liga y UCHL, Copa y otros títulos).

6. EL BARÇA CREA ESCUELA

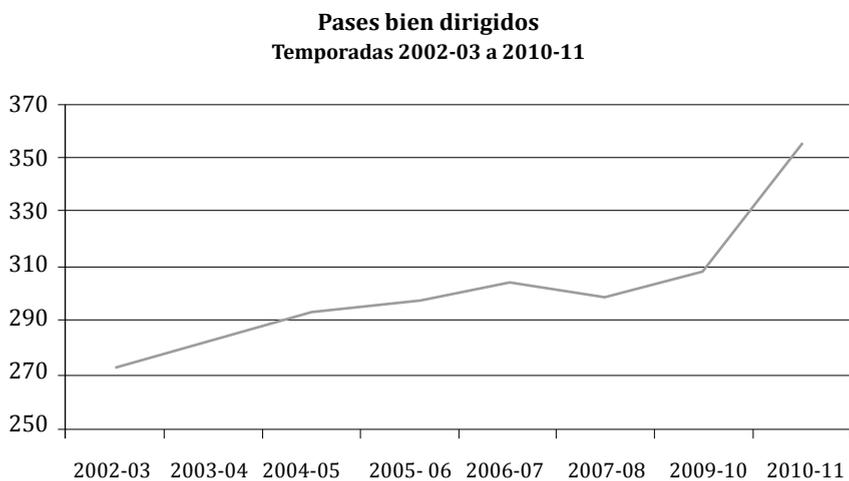
Muchos de los elementos de éxito puestos en marcha por el FC Barcelona desde el 2003 han ido calando en el panorama del fútbol profesional más cercano (Murillo 2011). Por lo menos en tres aspectos distintos, la escuela del Barça crea, a su vez, escuela entre los competidores, tanto en la escala nacional como en la internacional. Los éxitos deportivos responden, como ya hemos argumentado con anterioridad, a una concepción especial de la forma de establecer la plantilla de jugadores, su disposición en el terreno de juego y la forma de encarar los partidos. El fútbol de ataque, la necesidad de controlar el partido mediante la posesión del balón y la generación de espacios provocan que el espectáculo sea cada vez más preciso y menos especulativo técnicamente. El tiempo real de juego es mayor y el partido sufre, en general, menos interrupciones con motivo de las faltas señaladas y el juego sin sentido. El gráfico 3 muestra el descenso del número medio de faltas señaladas por partido por los árbitros en la Liga española a lo largo de las últimas temporadas. Las cifras tienen en cuenta todos los 380 partidos disputados en cada temporada futbolística. El número de pases bien dirigidos es otro de los indicadores seleccionados. En el gráfico 4 puede observarse el aumento de las cifras promedio para todos los equipos que compiten en la Liga. La comparación con el líder de las últimas temporadas ha surtido efecto. En la actualidad es creciente el número de equipos que tratan de jugar los partidos buscando la mayor posesión del balón, el pase en corto y una disposición estratégica de sus jugadores sobre el terreno de juego que les permita crear espacios y ocasiones de gol. El gráfico 6, por su parte, refleja el resultado de la cuantificación del indicador de pases bien dirigidos, una forma de medir la efectividad en el juego, para todos los equipos que disputaron la competición de la Liga en la temporada 2010-2011. Las diferencias en las cifras registradas por el Barça y el resto de los equipos son evidentes, pero también se observan valores notables en el desarrollo del juego de otros muchos equipos.

Gráfico 3 NÚMERO DE FALTAS COMETIDAS POR PARTIDO EN LA LIGA ESPAÑOLA



Fuente: Geca Sport y elaboración propia en Murillo (2011).

Gráfico 4 NÚMERO DE PASES BIEN DIRIGIDOS POR PARTIDO EN LA LIGA ESPAÑOLA



Fuente: Geca Sport y elaboración propia en Murillo (2011).

Gráfico 5

NÚMERO DE PASES BIEN DIRIGIDOS DE LOS EQUIPOS EN LA LIGA ESPAÑOLA EN LA TEMPORADA 2010-2011

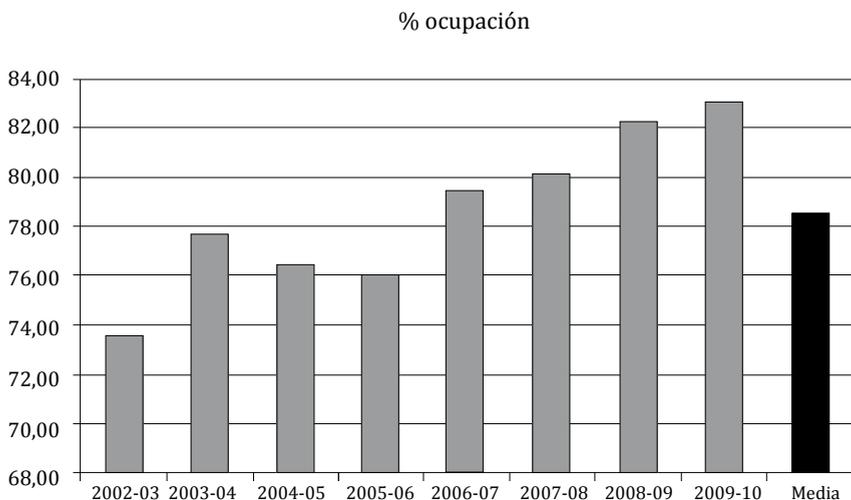


Fuente: Geca Sport y elaboración propia en Murillo (2011).

El público agradece el buen juego y lo traduce en un mayor interés por asistir a los estadios (gráfico 5), y contempla con agrado cómo los jugadores, tanto de su equipo como del rival, manejan mejor el balón y provocan más oportunidades de gol con un juego que llega cada vez más a las áreas.

La mirada hacia los valores y el talento formado en la cantera del club tiene un claro exponente en la configuración de la plantilla del primer equipo de fútbol del Barça. Existen en España otros muchos clubes con una larga tradición en la formación de jugadores. En la actualidad, sin embargo, las miradas hacia el club con más triunfos deportivos, junto con la situación económica que atraviesa el mundo occidental, aconsejan llevar a cabo una seria reflexión al respecto. Un buen número de clubes de la primera división de la Liga española han modificado su estrategia para la composición de sus plantillas y tratan de sacarle mayor rendimiento a la inversión efectuada con los equipos en las divisiones inferiores. Incluso, dentro de la propia entidad barcelonista, el modelo de La Masía se extiende a las otras disciplinas deportivas de carácter profesional. La nueva sede, recientemente inaugurada, de La Masía pretende albergar a las futuras generaciones de futbolistas del Barcelona y también a los jóvenes jugadores de baloncesto, balonmano, hockey sobre patines y fútbol sala.

Gráfico 6
OCUPACIÓN DE LOS ESTADIOS DE LOS EQUIPOS DE LA LIGA ESPAÑOLA (EN %)



Fuente: Geca Sport y elaboración propia en Murillo (2011).

7. UN FUTURO NO EXENTO DE PELIGROS

El fútbol profesional vive, sin embargo, en una situación no exenta de peligros importantes que pueden desestabilizar el negocio. Esta situación se percibe con diferentes perspectivas según el potencial económico de los agentes implicados, y muy especialmente por lo que se refiere a los clubes. La siguiente relación no tiene otro propósito que enumerar algunos de estos elementos de riesgo para el futuro inmediato. La presión que los calendarios ejercen sobre la planificación deportiva de las temporadas es creciente. Las principales ligas europeas disputan un número excesivo de clubes. Hay que añadir, además, las fechas reservadas para las competiciones de copa con el sistema de eliminación, las de las selecciones nacionales y, por si fuera poco, las giras y amistosos que, como se ha señalado en anteriores pasajes de este artículo, suponen un elemento estratégico para ayudar a posicionar internacionalmente las marcas. Existe un riesgo evidente de agotamiento del talento y de aumento de las lesiones de los futbolistas, que realizan temporadas muy cargadas con la disputa de muchos enfrentamientos.

La UEFA, de la mano de su presidente Michel Platini, insiste en el denominado "juego limpio financiero". La máxima institución del fútbol en Europa alerta de los peligros de la quiebra para muchos clubes para los que la situación de déficit creciente se hace cada vez más insostenible. Sin embargo, desde la perspectiva

del análisis económico, las medidas reguladoras al uso en el deporte profesional en los Estados Unidos, como, por ejemplo los topes salariales y cláusulas de rescisión, no resultan eficaces. Se apela a la sujeción de las posibilidades de gasto en función de los ingresos generados y al recordatorio de cuál es la función objetivo de los clubes. La maximización de la satisfacción de sus socios y seguidores debe acompañarse de la persecución de los resultados deportivos, no olvidando la restricción presupuestaria de tipo financiero. La inflación de salarios que vive el fútbol profesional en Europa constituye un peligro inminente para las cuentas de los clubes. La referencia a la “carrera armamentista” sigue siendo válida en la medida en que muchos clubes se encuentran en la tesitura de un aumento similar de sus competidores, es decir, en una posición relativa sin grandes cambios pero con gastos comprometidos mucho mayores (Rosen y Sanderson 2000).

El inicio de las competiciones en España e Italia se ha visto salpicado de desencuentros entre las asociaciones de futbolistas y las ligas profesionales. La deuda acumulada por los clubes profesionales españoles se cifra en unos € 4.000 millones. Desde que en el año 2004 se habilitó el acceso a la ley concursal (concurso de acreedores), un total de 21 clubes profesionales en España se han acogido a esta tabla de salvación con el objetivo de aplazar sus pagos y evitar el castigo deportivo. La escapada al concurso de acreedores de algunos clubes (en forma de sociedades anónimas deportivas) que adeudan cifras importantes de los salarios a sus jugadores, ha alertado a unos y otros. Hasta un total de 5 equipos de la primera división de la Liga, de un total de 20 participantes, están en estos momentos inmersos en esta situación. La legislación no permite el castigo federativo de pérdida de categoría en caso de impagos. El acuerdo final, cosido con alfileres, pone en marcha un fondo de garantía para cubrir el incumplimiento de los clubes con sus empleados.

Un aspecto novedoso en el panorama del fútbol profesional en Europa es la aparición de nuevos competidores, ya sea en la forma de nuevos propietarios de clubes de las grandes ligas (como es el caso del Chelsea o, más recientemente, del Manchester City, el Málaga, entre otros), de otras ligas europeas (Anzhi en Rusia) o incluso en el continente asiático, con la consiguiente perturbación en los mecanismos de fijación del precio de los traspasos de jugadores y técnicos y de sus fichas o salarios anuales. Existe un peligro de categorización del ámbito de actuación de los clubes en función de su capacidad para generar ingresos y, en definitiva, de poder atender simultáneamente los mercados locales e internacionales.

Es de esperar, para el bien del espectáculo y del mantenimiento de la pasión que despierta el fútbol, que los responsables de la organización de las competiciones sepan encontrar elementos suficientes para garantizar la emoción y un cierto equilibrio entre los competidores, y, por otro lado, que se sitúe el modelo de negocio de los clubes en la dimensión económica adecuada. La belleza del espectáculo futbolístico y los millones de personas que a lo largo y ancho de la geografía mundial están pendientes de lo que sucede en los estadios bien merece el esfuerzo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREFF, W.

2006 "International Trade in Sporting Goods". En: ANDREFF, W. y S. SZYMANSKI (Eds.). *The Handbook on the Economics of Sport*. Northampton, M.A.: Edward Elgar.

ASCARI, G. y P. GAGNEPAIN

2006 "Spanish Football". En: *Journal of Sports Economics*, 7, p. 76-89.

BAIMBRIDGE, M.; S. CAMERON y P. DAWSON

1986 "Satellite Broadcasting and the Demand of Football: A Whole New Ball Game". En: *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 43, N° 3, p. 317-33.

BARAJAS, Ángel y Plácido RODRÍGUEZ

2010 "Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries". En: *International Journal of Sport Finance*, 5, p. 52-66.

2009 "Situación financiera del fútbol profesional: crisis y ley concursal". En: *Revista Aranzadi de Derecho, Deporte y Entretenimiento*, 27, p. 65-85.

BOSCA, J. E.; V. LIERN, A. MARTÍNEZ y R. SALA

2008 "The Spanish Football Crisis". En: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 8, 2, junio, p. 165-77.

BOURG, J. F. y J. J. GOUGUET

1998 *Analyse Économique du Sport*. París: Press Universitaires de France.

BURAIMO, B.; R. SIMMONS y S. SZYMANSKI

2006 "English Football". En: *Journal of Sports Economics*, 7, p. 29-46.

CARAY, R. y D. LEDWITH

2006 "Spain gets Serious in Hosting". En: *Sportbusiness International*, diciembre/enero, pp. 38-40.

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES

s.f. <<http://www.csd.es>>.

DELOITTE

2011 *Football Money League. The Untouchables*. Sports Business Game at Deloitte.

2010 *Football Money League. Spanish Masters*. Sports Business Game at Deloitte.

2009 *Football Money League. Lost in Translation*. Sports Business Game.

2008 *Football Money League. Gate Receipts*. Sports Business Game at Deloitte.

Los éxitos deportivos del FC Barcelona...

- 2007 *Football Money League. The Reign in Spain*. Sports Business Game at Deloitte.
- 2006 *Football Money League. Changing of the Guard*. Sports Business Game at Deloitte.
- 2005 *Football Money League. The Climbers and the Sliders*. Sports Business Game at Deloitte.
- 2004 *Annual Review of Football Finance*. Sports Business Game at Deloitte.

DOBSON, S. y J. GODDARD

- 2003 *The Economics of Football*. Cambridge: Cambridge University Press.

DOWNWARD, P. y A. DAWSON

- 2000 *The Economics of Professional Team Sports*. Nueva York: Routledge.

FALCONERI, S.; J. SÁKOVICS y F. PALOMINO

- 2004 "Collective versus Individual Sale of Television Rights in League Sports". En: *Journal of the European Economic Association*, Vol. 2 (5).

FC BARCELONA

- 2011 <<http://www.fcbarcelona.cat>>.

GARCÍA, J. y P. RODRÍGUEZ

- 2006 "The Economics of Soccer in Spain". En ANDREFF, W. y S. SZYMANSKI (Eds.). *Handbook on the Economics of Sports*, p. 474-85. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing.

- 2003 "From Sports Clubs to Stock Companies: The financial Structure of Football in Spain, 1992-2001". En: *European Sport Management Quarterly*, 3, p. 235-69.

GÓMEZ, S.; K. KASE e I. URRUTIA

- 2010 *Value Creation and Sport Management*. Cambridge University Press.

JACOPIN, T.

- 2010 "National Context and Profit Strategy of the Sport Entity: How to Overcome the National Borders of the Sport Entities?" En: GÓMEZ, S.; K. KASE e I. URRUTIA (2010). *Value Creation and Sport Management*. Cambridge University Press, p. 60-102.

KERN, W. S. (Ed.)

- 2000 *The Economics of Sports*. Upjohn Institute for Employment Research. Kalamazoo, Michigan.

LA CAIXA

- 2008 "Derechos de TV a la una, a las dos... ¡adjudicados!". En: *Boletín Mensual*, julio, p. 32-5.

LAGO, U.; R. SIMMONS y S.SZYMANSKI

2006 "The Financial Crisis in European Football: An Introduction". En: *Journal of Sports Economics*, 7, 3-12.

LEEDS, M. y P. VON ALLMEN

2002 *The Economics of Sports*. Boston: Pearson Education.

MURILLO, Carles

2011 "El Barça de Guardiola crea escuela". En: *El País*, martes 14 de junio de 2011. Edición Cataluña.

MURILLO, Enrique y Carles MURILLO

2005 *El Nuevo Barça*. Barcelona: Editorial Península.

NEALE, Walter, C.

1964 "The Peculiar Economics of Professional Sports". En: *Quarterly Journal of Economics*, 78, febrero, p. 1-14.

PARLAMENTO EUROPEO

2007 *Informe sobre el futuro del fútbol profesional en Europa*. Documento de sesión A6-0036/2007. Parlamento Europeo.

ROSEN, S. y A. SANDERSON

2000 *Labour Markets in Professional Sports*. NBER, Working Paper 7573. Cambridge.

ROSNER, S. y K. L. SHROPSHIRE

2004 *The Business of Sports*. Sudbury, MA: Jones & Bartlett.

ROTTENBERG, Simon

1956 "The Baseball Players' Labor Market". En: *Journal of Political Economy*, 64, junio, p. 242-58.

SÁNCHEZ, José Manuel; Pablo CASTELLANOS y José Atilano PENA

2003 *Economía, fútbol y bienestar social. El valor de un equipo para una ciudad*. Diputación de A Coruña.

SOBREQUÉS, Jaume

1993 *Història del F.C. Barcelona*. Barcelona: Labor.

SORIANO, Ferrán

2009 *La pelota no entra por azar. Ideas de management desde el mundo del fútbol*. Barcelona: Leqtor.

2005 "La industria del futbol professional i les estratègies dels grans clubs". En: *Revista Econòmica de Catalunya*, N° 51, p. 102-14.

SZYMANSKI, S.

2001 "Income Inequality, Competitive Imbalance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidences and a Natural Experiment from English Soccer". En: *Economic Journal*, 111, p. 59-84.

WARFIELD, T.

2005 "Playing to Win". En: *Sport Business Journal*, 7(45), p. 17.

ZIMBALIST, A.

2007 "Governing Sports Leagues: Experiencies and Lessons". En: RODRÍGUEZ, P.; S. KÉSENNE y J. GARCÍA (Eds.). *Governance and Competition in Professional Sports Leagues*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, p. 17-30.

¡Adelante, Brasil!: desarrollando la industria del fútbol en un país en desarrollo*

Oliver Seitz

University of Liverpool Management School

INTRODUCCIÓN

Es común escuchar a los brasileños decir con orgullo que Brasil es el país del fútbol. No es que Brasil sea, **de hecho**, el país del fútbol, ya que muchos otros países pueden utilizar ese apelativo (Inglaterra, por ejemplo, puede ser considerado el país del fútbol por haber inventado el deporte; Alemania, por atraer la mayor cantidad de aficionados a los estadios; España, por tener dos de los mayores clubes del mundo, etc.), pero ganar cinco Copas Mundiales de la FIFA y tener a sus jugadores a menudo entre las principales estrellas de los clubes más importantes del mundo, sin duda dan al brasileño un mínimo legitimidad para autoproclamarse de esa manera. Y esto es, por supuesto, un motivo de orgullo, tomando en cuenta que el fútbol es el deporte más popular del planeta. Dominar el fútbol es, de alguna manera, dominar también el mundo.

La relación entre Brasil y el fútbol es intensa. Canchas de fútbol de todos los tipos y tamaños se entremezclan con el paisaje en las zonas urbanas y rurales de todo el país. Partidos de fútbol del mundo entero se transmiten a diario a todo el país, por diferentes medios de comunicación, y son comentados hasta el agotamiento en la televisión, en la radio, en Internet y en los periódicos, que abastecen al aficionado de información y argumentos para las interminables conversaciones y debates que este tendrá con sus amigos, familiares y colegas de la escuela y el trabajo. Niños y niñas juegan a diario a la pelota, soñando con algún día convertirse en grandes estrellas internacionales. Y cuando la Selección disputa una Copa Mundial, el país se detiene. Más que un deporte o una simple opción de entretenimiento, el fútbol en Brasil es uno de los símbolos más fuertes de la cultura nacional.

* La traducción estuvo a cargo de Jorge Cornejo.

Una relación tan intensa debería convertir al fútbol en Brasil en una fuente de riquezas casi infinitas. Después de todo, el país pasa por un momento de franco desarrollo, con una moneda nacional fuerte y valorizada, grandes inversiones estructurales, crecimiento económico continuo y un aumento de la clase media, y viene fortaleciendo su posición como una de las grandes potencias mundiales. Este desarrollo, junto con la profunda inserción del fútbol en la cultura nacional, crea el escenario ideal para cualquier institución que actúe en este mercado.

Sin embargo, este escenario imaginario no se corresponde con la realidad. En general, la mayoría de los grandes clubes del fútbol brasileño sufren de enormes complicaciones financieras, que no pocas veces terminan en retrasos en los salarios de sus jugadores y empleados. Las enormes deudas conducen también a poquísimas inversiones en infraestructura, lo que resulta muchas veces en estadios en mal estado, incómodos e inseguros. Por eso, esos estadios con frecuencia reciben una cantidad de público inferior a la mitad de su capacidad, lo que hace deficitarios muchos partidos y que los ingresos de los días de partido sean casi insignificantes en relación con las dos fuentes principales de rentas de los clubes brasileños: los derechos de televisión y la transferencia de jugadores.

Los ingresos por transferencia de jugadores son algo natural en un país que forma muchos deportistas de primera pero cuyos clubes no pueden competir financieramente con los de mercados más desarrollados. Esos ingresos por lo general vienen rodeados de riesgos y variables de fluctuación, lo que los hace muy complejos e inciertos, en especial en comparación con los derechos de televisión, los cuales, por su estabilidad, pueden ser considerados la principal fuente de ingresos de los clubes de fútbol del país, pero que todavía tienen una distribución un tanto irracional. Los montos, sin embargo, son mucho menores en comparación con los de los principales campeonatos del planeta, en gran medida debido a la falta de competitividad existente en el mercado brasileño, que prácticamente está dominado monopolísticamente por la Rede Globo, una empresa gigante que controla casi todos los canales de medios de comunicación: radio, televisión de señal abierta, televisión de señal cerrada, periódicos e Internet.

Como resultado, clubes de todo el país enfrentan enormes dificultades mercadológicas para lograr ampliar sus ingresos. Parte de estas dificultades se debe a las innumerables complicaciones que existen en los entornos de negocios para los clubes de fútbol en el país, como ya se ha señalado. La otra parte de las dificultades, sin embargo, proviene de la condición misma de los clubes como instituciones, ya que muchos clubes de fútbol del país sufren enormemente de problemas de gestión y organización.

A pesar de ser un tema frecuente de discusión en todo el país, esta paradoja de la popularidad del fútbol en contraste con las dificultades mercadológicas que sufren los clubes rara vez es abordada de una manera bien fundamentada, y por

lo general es tema de conversaciones basadas en análisis superficiales y apasionadas, una condición muy común de los debates relativos al fútbol. Este capítulo busca llenar este vacío proporcionando información relevante para la comprensión real de la industria del fútbol brasileño.

Hay una gran carencia de buenos estudios sobre el tema de este capítulo. Las pocas referencias específicas por lo general carecen de una buena base teórica y práctica, y se limitan a analizar datos e información superficiales, lo que inevitablemente trae distorsiones sobre el estado real de la industria del fútbol brasileño. Por ello, es fundamental un buen equilibrio entre la procedencia de las fuentes de información. Aquí, se utilizarán argumentos basados en mi tesis doctoral para el Grupo de la Industria del Fútbol en la Universidad de Liverpool, Inglaterra, que trata sobre la comercialización del fútbol brasileño y se encuentra en etapa final de sustentación, así como parte de mi experiencia personal por estar involucrado en la operación diaria del Departamento de Márketing del Coritiba Foot Ball Club. Esta composición le da a este capítulo una perspectiva bastante inusual sobre los aspectos del mercado, dado que profesionales del área administrativa del fútbol rara vez se preocupan por difundir el conocimiento y la experiencia adquiridos, lo que tal vez contribuya al desarrollo más bien lento de la industria.

En este capítulo se discutirá a continuación la compleja transformación histórica del fútbol en un símbolo cultural en Brasil, para luego discutir el entorno de negocios local, el modelo de gestión de los clubes y los desafíos financieros existentes. Por último, se hará un breve análisis de la estrategia adoptada por el Coritiba para superar estos desafíos y aumentar sus ingresos.

EL FÚTBOL EN BRASIL

El fútbol llegó a Brasil a mediados del siglo XIX, siguiendo los mismos pasos de su proliferación en otros países alrededor del mundo. A pesar de las historias que señalan que esta llegada se debió inicialmente a trabajadores británicos, en general se acepta que el responsable de introducir este deporte en Brasil fue Charles Miller, quien luego de salir del país para estudiar en Inglaterra, regresó trayendo equipo de fútbol y un libro de reglas del juego. Miller pasó a promover el deporte entre los círculos sociales ingleses y elitistas, luego de lo cual este se popularizó y migró a las clases menos favorecidas de la población.

No pasó mucho para que el fútbol pasara a ser practicado apasionadamente en los más diversos lugares, lo que dio lugar a una multiplicación de clubes y partidos. Luego, comenzaron a surgir diversos campeonatos y torneos, que incluso contaron con la participación de clubes extranjeros. Y fue precisamente en estos partidos internacionales que el fútbol empezó a manifestarse como un símbolo nacional. A principios del siglo XX, en un país con una historia independiente tan reciente como la de Brasil, eran raras las manifestaciones patrióticas. Sin embar-

go, durante los partidos amistosos de seleccionados brasileños contra combinados extranjeros, los aficionados apoyaban con fervor a su patria.

En la década de 1930, con la llegada de Getulio Vargas al poder, la relación entre el fútbol y el Estado brasileño creció de manera exponencial. Al darse cuenta de cada vez mayor poder de movilización que el fútbol tenía en la población brasileña, Vargas trató de nacionalizar el deporte, lo que estaba en línea con la postura casi dictatorial de su gobierno. Vargas creó el Consejo Nacional de Deportes, que pasó a regular todos los aspectos de la práctica deportiva en Brasil, y también trató de acercarse al fútbol, sea mediante la promoción del juego en todo el país, al incentivar la inauguración de nuevos estadios, o al proclamarse “padrino” de la selección brasileña, en un primero de muchos acercamientos de gobernantes a la selección brasileña. Vargas fue el principal responsable de que Brasil se convirtiera en sede de la Copa Mundial de 1950.

Aunque Vargas ya no estaba en el poder en 1950, el compromiso entre el Estado brasileño y el fútbol no desapareció, todo lo contrario. La Copa era considerada por los gobernantes y la población en su conjunto como la gran oportunidad del país para mostrar al mundo la enormidad y el elevado desarrollo de Brasil, lo que explica la inversión y la abundante promoción del Maracanã, construido precisamente para ser el estadio de fútbol más grande del planeta.

Durante la Copa del Mundo, otra característica del fútbol brasileño comenzó a hacerse evidente: el gran valor del fútbol como producto político. Era común, por ejemplo, ver a los políticos en el centro de entrenamiento de la selección tratando de tomarse fotos con los jugadores para luego utilizarlas en la campaña electoral. El día de la definición frente a Uruguay en el Maracanã, muchos candidatos también distribuían a los aficionados su material de campaña dentro del estadio.

Sin embargo, fue en las décadas de 1960 y 1970 que la vinculación entre el fútbol y la política alcanzó un nuevo nivel. Con la toma del poder por los militares, el fútbol se convirtió en una importantísima herramienta de legitimación. Las conquistas de las Copas Mundiales de 1958 y 1962 convirtieron al país una de las principales potencias futbolísticas del planeta. Sin embargo, fue la actuación en la Copa Mundial de 1970, en México, la que hizo que Brasil se consolidara como la principal fuerza del fútbol mundial, hecho que fue muy bien aprovechado por el gobierno militar, que hizo todo lo posible para vincular su imagen al éxito de la selección.

El gobierno militar también trataba de aprovechar la gran popularidad del fútbol para difundir la idea de nación entre los propios brasileños. En un primer momento, financió la construcción de innumerables estadios en todo el territorio nacional. Dichos estadios rara vez tenían racionalidad en sus proyectos: la mayoría eran construidos para dar cabida a la mayor cantidad posible de personas. Después de eso, el gobierno federal promovió la creación del Campeonato Brasileño, de manera que todos los estados pudieran estar representados en la competencia, como una manera de que la población de todo el país aprendiera

un poco más acerca de las diferentes regiones del territorio nacional. En ese momento, también era común que muchos clubes fueran financiados, al menos en parte, por diversos gobiernos estatales y municipales.

Con el fin del régimen militar, a mediados de la década de 1980, el financiamiento público a los equipos del país disminuyó de manera significativa. Los clubes tuvieron que adaptarse al mercado y enfrentar las dificultades financieras que los acompañarían a partir de entonces. Sin invertir directamente en el deporte, al nuevo gobierno democrático le tocó crear incentivos para obligar a los clubes a adoptar prácticas que fueran más coherentes con instituciones económicamente viables. Siguiendo esta premisa, a inicios de la década de 1990 fue creada la “Ley Zico”, en homenaje al ex jugador que en ese entonces era el representante del deporte en el ámbito gubernamental. La nueva ley buscaba obligar a los clubes a que transformaran su persona jurídica de asociación en empresa, bajo la premisa de que de esa manera los clubes se organizarían económicamente y reducirían el déficit financiero operacional. En los años siguientes, sin haber logrado realizar la transformación en la composición societaria de los clubes ni resolver sus graves problemas financieros, el gobierno volvió a intentar organizar la situación de los clubes a través de una nueva ley, esta vez llamada “Ley Pelé”, que también trataba de transformar los clubes en empresas, una vez más sin éxito. La Ley Pelé, sin embargo, trajo grandes cambios, principalmente en la relación entre clubes y jugadores, pues eliminaba el “pase”, un mecanismo contractual similar al *retain and transfer system* británico, que básicamente amarraba al jugador a un club, incluso después de la terminación del contrato.

Ni la Ley Zico ni la Ley Pelé lograron transformar la estructura jurídica de los clubes, lo que, es válido decir, no necesariamente implicaba la mejora financiera de los clubes. Los clubes de fútbol, al margen de su localidad o composición societaria, tienden a priorizar el resultado deportivo en detrimento del resultado financiero, lo que hace que rara vez logren operar sin generar deudas. Sin embargo, las leyes al menos sirvieron para mostrar la preocupación del gobierno federal por crear mecanismos para mejorar la salud financiera de los clubes, lo cual es perfectamente comprensible dada la importancia del fútbol para la sociedad brasileña.

Tal importancia se hizo aun más evidente durante el gobierno de Lula, fanático del Corinthians y sumamente vinculado al fútbol, quien presidió el país del 2003 al 2010. Durante este período, el acercamiento entre los ámbitos del fútbol y del Poder Ejecutivo fue enorme, al punto que el gobierno utilizó el fútbol como herramienta de diplomacia internacional; por ejemplo, cuando promovió el encuentro amistoso de la selección brasileña con la selección de Haití en el 2004, poco después de que Brasil fuera elegido para dirigir la operación de paz de la ONU en ese país. Lula también creó Timemania, lotería estatal que tenía el objetivo de ayudar a los clubes a pagar sus deudas con la Receita Federal (superintendencia de administración tributaria), y fue un actor fundamental en la elección de Brasil como sede de la Copa Mundial del 2014.

Sea con Lula o con otros jefes de Estado, es bastante evidente que desde la época de Vargas el gobierno ha mantenido una relación intensa con el fútbol. Este hecho indica el nivel de influencia del deporte en el país y revela su alto grado de relación con el poder público, lo que hace que, debido a esta condición, los clubes tiendan a disfrutar de condiciones de funcionamiento y operación distintas a las de otras compañías, lo que explica en parte la tolerancia a la precaria situación financiera de los clubes a lo largo de la historia.

La importancia del fútbol en la construcción de la sociedad brasileña y la consecuente tolerancia del gobierno en relación con el *modus operandi* de los clubes, lleva a que el escenario de la industria del fútbol en Brasil deba ser observado con cautela. Después de todo, el fútbol no puede ser considerado un negocio común. Un club de fútbol y una tienda por departamentos, por ejemplo, operan bajo supuestos completamente diferentes. Aun así, sin embargo, ambos operan dentro del mismo entorno económico, y es solo a través de la comprensión de este entorno y del papel social desempeñado por el fútbol en el país que es posible analizar la industria del fútbol brasileño.

EL AMBIENTE DE NEGOCIOS DE BRASIL

Brasil es un país en franco desarrollo económico. Con casi 190 millones de habitantes y ocupando una inmensa área geográfica, es una de las principales economías del planeta, y es considerado, junto con Rusia, la India y China, como una de las probables principales potencias económicas del mundo en el 2050.

Tamaño potencial económico no significa, sin embargo, que el ambiente de negocios del país sea favorable. En primer lugar, debido a los innumerables problemas y carencias sociales existentes, que hicieron que las Naciones Unidas clasificaran a Brasil en el puesto 73º en el *ranking* de desarrollo humano, por debajo de países como Irán y Macedonia. Y en el *ranking* de facilidad para hacer negocios elaborado por el Banco Mundial, el país está en una posición aun peor, la 127º, por detrás de Uganda y Mozambique.

Aun con estas dificultades, la economía brasileña se encuentra en un ciclo ascendente desde inicios del siglo XXI. Después de varios períodos seguidos de inflación elevada, la economía se estabilizó e hizo del real una moneda altamente valorizada. El país está experimentando una ola de inversiones en los sectores más variados y el crédito viene creciendo para toda la población, y ello facilita la aparición de una nueva clase media, lo que a su vez ayuda a reducir la enorme desigualdad socioeconómica aún existente en el país. Todo ello apunta a un futuro próspero, que el fútbol podrá aprovechar con el tiempo. Hoy, sin embargo, la situación sigue siendo delicada.

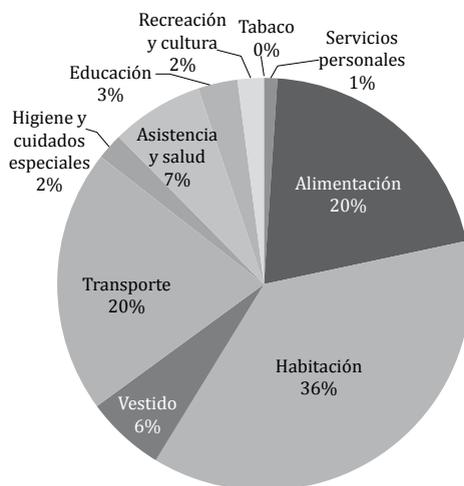
El gráfico 1 muestra el resultado de un estudio reciente publicado por el IBGE, que indica que del ingreso familiar promedio de la familia brasileña, de R\$ 2.626,31,

que equivalen aproximadamente a US\$ 1.700,00, solo 2,0%, o US\$ 34,00, se gastan en cultura y recreación en general, lo que hace bastante reducidos los fondos disponibles para los clubes de fútbol, dado que en ese porcentaje se encuentra el dinero disponible para gastos en días de partido.

La influencia negativa del entorno económico hallada en la dificultad de generar ingresos directamente a partir del individuo es también visible en otras fuentes, en particular en los ingresos por derechos de televisión, que generalmente corresponden a la mayor porción de los ingresos de las principales ligas del mundo. Debido al formato del mercado brasileño de medios de comunicación, que es una parte constitutiva del entorno de negocios local, existe un dominio casi monopolístico de una sola empresa, la Rede Globo.

La Rede Globo es el mayor conglomerado de medios de Brasil y posiblemente una de las cadenas de televisión más poderosas del mundo. La Globo domina prácticamente todas las plataformas de comunicación del país, y es líder indiscutible en audiencia en televisión abierta y cerrada, accionista de las principales plataformas de televisión de pago, propietaria del portal de Internet más visitado y también de algunos de los periódicos y estaciones de radio más populares entre la población. Evidentemente, tamaño predominio trae como consecuencia directa la baja competitividad por los derechos del campeonato, dado que las cadenas rivales no logran competir en ingresos o en influencia con los clubes, lo que lleva a que los valores se mantengan en un nivel que esté más dentro de los intereses del comprador que de los del vendedor.

Gráfico 1 ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES 2008-2009



Fuente: IBGE (2010).

La última negociación de los derechos de transmisión, válida para los Campeonatos Brasileños del 2012 al 2015, fue un claro ejemplo de cómo el poder de la Rede Globo impide la valorización financiera del contrato. Durante la negociación, el Club de los Trece (C13), entidad que representa a los principales clubes de Brasil, decidió realizar una licitación abierta para el próximo contrato, lo que, por supuesto, no era del interés de la Rede Globo, que poseía los derechos hasta el 2011. Debido a esta decisión, la Globo desistió de negociar con el C13 y comenzó a hacer contratos con cada club de manera individual, lo que terminó por minar la estructura colectiva del C13, una organización muy inestable y frágil por naturaleza, pues está formada por presidentes de clubes por lo general electos mas no remunerados, dado que la gran mayoría de clubes en Brasil son organizaciones sin fines de lucro en las que los socios eligen a los directores que se encargarán del club durante un determinado período de tiempo.

EL MODELO DE GESTIÓN DE LOS CLUBES BRASILEÑOS

Como se ha dicho, la gran mayoría de los clubes de fútbol en Brasil son organizaciones sin fines de lucro, es decir, están constituidas por miembros que no reciben ningún tipo de beneficio económico de esta asociación, muy por el contrario.

En este modelo, el club no tiene un dueño. Son los socios, a menudo miles de ellos, quienes votan y eligen a los directores que se encargarán del club durante un período de tiempo determinado, que normalmente varía entre tres y cuatro años. Este modelo se opone por completo al modelo inglés, donde el club normalmente es una empresa privada y tiene un propietario que controla todas o la mayor parte de las acciones, asumiendo estas ganancias o pérdidas –que es lo más común– de la operación del club. Este mismo propietario puede vender el club a otros inversionistas, que también pueden o no estar relacionados con el club. El Manchester United, el Liverpool, el Manchester City, el Aston Villa y el Chelsea son ejemplos de clubes cuyos propietarios tienen poca o ninguna relación histórica con la institución. Los dueños de estos clubes, específicamente, ni siquiera son ingleses.

El formato societario de los clubes de fútbol de Brasil, obviamente, tiene un efecto directo sobre la forma en que estos clubes son administrados, ya que una organización con fines de lucro y una organización sin fines de lucro tienen maneras bastante distintas de abordar sus asuntos internos y externos y de actuar en una industria determinada.

El modelo adoptado en Brasil trae algunas ventajas para la organización y para el fútbol en el país en su conjunto. En primer lugar, los directores electos son, por sobre todo, aficionados del propio club y ocupan el cargo por razones que van más allá del dinero, puesto que las organizaciones sin fines de lucro no pueden remunerar a sus directores. Ese voluntarismo evita que el club se convierta en

una organización esencialmente comercial con objetivos financieros, ya que los tomadores de decisiones no se benefician de bonos u otros incentivos monetarios, pero sí por la representación de los aficionados o de la comunidad a la que el club representa. Por lo tanto, los clubes difícilmente se alejarán de sus raíces o reaccionarán frente a estímulos únicamente mercadológicos, lo que a menudo sucede con clubes que son organizaciones cerradas y el capital privado.

Otra ventaja del formato de los clubes brasileños es su aspecto democrático. Cualquier aficionado puede, con el suficiente esfuerzo, convertirse en presidente de su club, al margen de su condición socioeconómica. Obviamente que para dedicarse con tal ahínco a un objetivo es necesario contar con una condición económica favorable que permita a una persona dedicar buena parte de su tiempo a una actividad no remunerada, pero, aun así, esta posibilidad es real e independiente de una transacción financiera.

Por último, como los clubes son organizaciones sin fines de lucro, estos no poseen, en su naturaleza, el objetivo de lucrar. Al renunciar a la operación superavitaria, los clubes no estarán tan centrados en obtener los mayores ingresos posibles de sus aficionados, lo que mantendrá el fútbol a un precio accesible para los diferentes estratos económicos de la población y no lo convertirá en un producto orientado al público que puede pagar más, sean las empresas o los aficionados más pudientes. El acceso al fútbol, en Brasil, aún no es una condición establecida por el dinero.

Por supuesto, estas ventajas también traen consigo una serie de desventajas derivadas del modelo societario de los clubes de fútbol de Brasil. Al no tener fines de lucro, es natural que una organización deje de guiarse por el mercado, lo que lleva a que esta termine enfrentando una serie de dificultades.

Si bien es muy saludable que los clubes no remuneren a sus directores, esta característica tiene algunos efectos nefastos, ya que estos directores necesitan obtener sus ingresos en algún otro lugar al mismo tiempo que deben tomar decisiones relacionadas con el club, lo que normalmente implica que la prioridad y el foco de su trabajo sea su empleo remunerado. Por lo tanto, es normal que haya una falta de compromiso del director del club, sea por no poder dedicar la cantidad de tiempo necesaria para acompañar de cerca la marcha del club o por no poder ausentarse de su empleo formal para participar en reuniones internas o externas durante el horario normal de trabajo. Con esto, un club que dependa mucho de las decisiones de sus directores electos, invariablemente se convierte en una organización lenta, lo que puede resultar en retrasos en los proyectos y pérdida de oportunidades.

En algunos casos, es posible que un director dedique una gran parte de su tiempo a la operación del club, dejando de lado sus compromisos profesionales y personales. Con el tiempo, ese director terminará encontrándose con momentos de

ruptura, en los que tendrá que decidir si seguir dedicándose al club o volver a comprometerse con su profesión o con su familia. Es bastante razonable suponer que en ese momento el director dejará el club para regresar a sus quehaceres cotidianos.

Este escenario hipotético ilustra cuán inestable puede ser también la operación de un club de fútbol en Brasil, lo que es otra desventaja del modelo asociativo en comparación con el modelo de propiedad privada. Además de ser susceptibles a ese tipo de situación, los clubes sin fines de lucro también tienden a sufrir de rotación frecuente de los tomadores de decisiones, uno de los rasgos más característicos del modelo asociativo, lo que confiere a estas organizaciones una inestabilidad que puede dificultar bastante el desarrollo de proyectos de mediano y largo plazo, puesto que un director normalmente ocupa el cargo durante un máximo de tres o cuatro años. Cuando un club diseña e inicia un proyecto que requiere de varios años de ejecución, no existe la menor garantía de que ese proyecto será continuado por los próximos directores o si seguirá según lo planeado en un inicio.

Además de lo anterior, clubes con muchos asociados también tienden a tener un escenario político muy disputado. Para ser elegido, es común que los directores tengan que establecer alianzas políticas, tratando de agradar y captar el mayor número posible de grupos de electores, lo que puede traer consecuencias cuando esos directores llegan al poder, normalmente por tener que atender favores de los grupos que colaboraron con su elección. Tal y como en una institución pública, es natural que los intereses políticos de los directores terminen en conflicto con los intereses de la organización, lo que también representa un desafío importante para la operación de un club de fútbol en Brasil.

Estas características también traen consigo inherentemente otras dos desventajas para la industria del fútbol nacional: el bajo nivel de conocimiento y especialización sobre el mercado, y la falta de profesionalismo de los tomadores de decisiones. Cuando un director es elegido, no lo es necesariamente por su conocimiento del tema del que se ocupará. Por ejemplo, para componer una lista política que candidatee a un club, un médico muy popular entre los asociados puede llegar a ser colocado como director de marketing del club. Si la lista es elegida, entonces toda el área de marketing responderá a ese director, quien difícilmente tendrá los conocimientos necesarios para administrar las demandas comerciales y desarrollar estrategias de *branding*, que son tan importantes para el desarrollo mercadológico de un club. Con ello, el departamento de marketing queda inevitablemente en una situación frágil y ello hace que el club no alcance todo su potencial. Este ejemplo hipotético también puede aplicarse en otras áreas diversas del club, como el departamento de fútbol, el departamento de finanzas y el departamento de patrimonio.

Naturalmente, la característica asociativa de los clubes, junto con sus consecuencias negativas, principalmente la inexperiencia de los tomadores de decisiones,

también hace que el foco de la institución pase a ser de manera casi exclusiva el resultado en la cancha, al margen del tamaño y la capacidad real del club. Economistas y otros estudiosos de la relación entre los resultados en la cancha y el poderío financiero de los clubes concluyeron hace bastante tiempo que existe una relación directa entre una cosa y la otra. Mientras más altos son los sueldos de los jugadores, mayor es la probabilidad de que un equipo termine el campeonato entre las primeras posiciones de la tabla. Eso implica decir que el resultado en la cancha de un equipo de fútbol se encuentra bastante limitado por la capacidad financiera del club, de donde es posible predecir, más o menos, cuál será la posición final de cualquier equipo.

En un régimen asociativo, sin embargo, esta regla tiende a ser ignorada por la administración del club, en especial por los tomadores de decisiones, ya que estos tienden a ser elegidos bajo la premisa de que llevarán al club a la conquista de campeonatos, pues no hay otro incentivo mayor para elegir a un director. Difícilmente un asociado votará por un director sabiendo que el trabajo de este no presentará resultados en la cancha. Por lo tanto, un director o un consejo de directores que no logre obtener resultados positivos en el terreno de juego, al margen de la capacidad financiera del club, difícilmente podrá mantenerse en el poder; de modo que es natural, entonces, que los clubes brasileños se centren en presentar resultados en la cancha, en detrimento de su desarrollo comercial, lo que invariablemente influye de manera negativa en la industria como un todo.

Otra influencia negativa, que tal vez no sea exclusiva del modelo asociativo pero que sin duda se ve potenciada por él, es el egocentrismo. Al ser el fútbol un fenómeno extremadamente popular y generar un sinnúmero de artículos y temas en diferentes medios de prensa todos los días, es inevitable que los principales dirigentes de los clubes más importantes ocupen casi a diario un espacio en los más variados medios de comunicación. Como esos directores no son remunerados, la oportunidad de aparecer de manera rutinaria en los periódicos y la televisión puede servir como un incentivo importante, quizá el único, para que la gente común postule al cargo en un club de fútbol y, una vez en el poder, haga de todo por aparecer lo más posible. No es raro que esa sobreexposición también permita que esos directores participen en elecciones para cargos públicos y logren iniciar una carrera política a partir del fútbol. Como es evidente, un club que tenga diferentes directores que ocupan el cargo solo por el interés de maximizar su exposición personal, sin duda enfrentará diversos desafíos en su propia administración.

Tanto el modelo privado como el modelo asociativo de propiedad de un club de fútbol son pasibles de críticas. Sin embargo, todo indica que el modelo privado, que no es la norma para los clubes más grandes del país, es favorable a la administración del club pero desfavorable para el fútbol como deporte, ya que racionaliza la gestión del club pero convierte la relación entre el club, los aficionados y la comunidad en algo bastante comercial. El modelo asociativo, por su parte, dificulta la gestión interna de la organización, debido a todos los matices

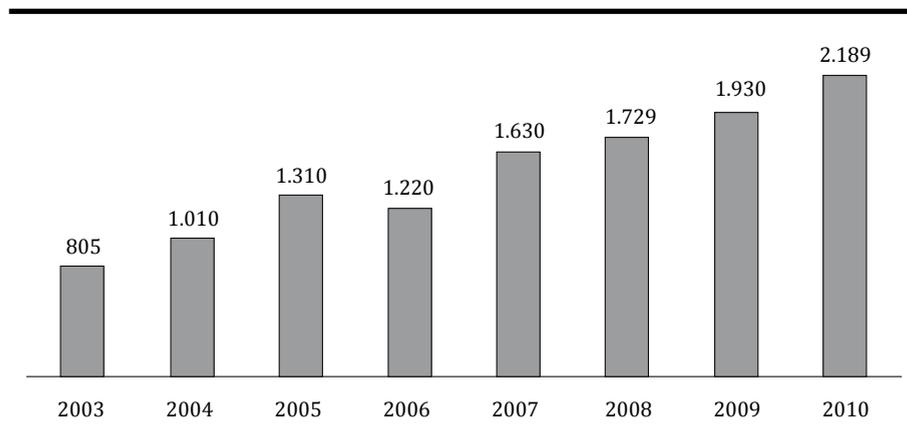
ya presentados, pero permite que el club sea una institución democrática y accesible para todos, lo que a su vez permite que el fútbol sea una relación no solo comercial, sino también fruto del interés común de miles de aficionados.

Por supuesto, como en su mayoría se trata de asociaciones sin fines de lucro que actúan en un mercado en desarrollo pero todavía lleno de peculiaridades que dificultan el desarrollo de la industria, los clubes de fútbol brasileños se enfrentan a una serie de desafíos para su desarrollo económico y estructural.

LOS DESAFÍOS DE LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL BRASILEÑO

Los ingresos del fútbol brasileño han crecido de manera constante a lo largo de los últimos años, impulsados principalmente por la valorización del contrato de transmisión y de la cantidad recaudada por las transferencias de jugadores, lo que se ilustra en el gráfico 2. Otras fuentes de ingresos, como los canales comerciales y aquellos derivados de los días de partido, aún representan una porción muy pequeña de la recaudación total de los clubes. Esta división entre las fuentes de ingresos se presenta en el gráfico 3. Con todo, la cantidad es muy inferior a las de las principales ligas en el mundo, como se ve en el gráfico 4.

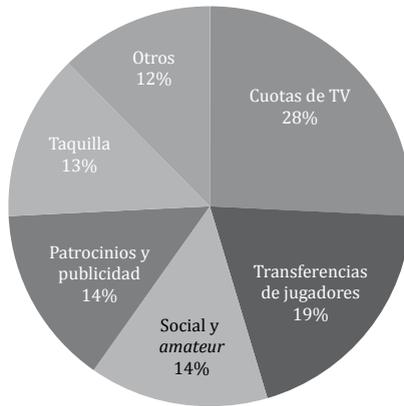
Gráfico 2
EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL FÚTBOL BRASILEÑO (2003-2010)
(MILLONES DE R\$)



Fuente: BDO RCS (2011).

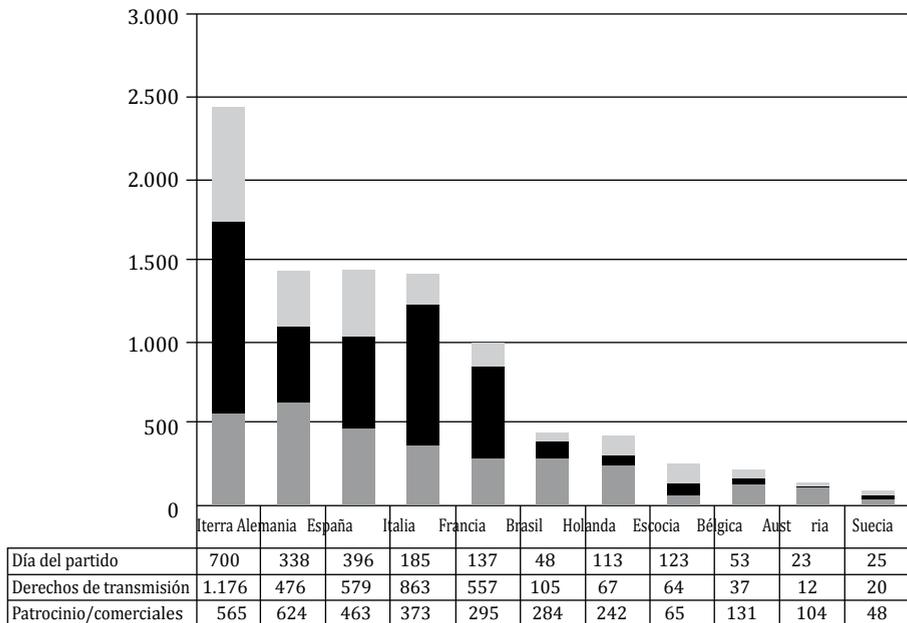
¡Adelante, Brasil!: desarrollando la industria del fútbol...

Gráfico 3
DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS DEL FÚTBOL BRASILEÑO (2009)



Fuente: BDO RCS (2011).

Gráfico 4
COMPARACIÓN DE LOS INGRESOS CON LOS DE OTRAS LIGAS EUROPEAS (2007/2008) (MILLONES DE €)



Fuentes: Casual Auditores (2009) y Deloitte (2009).

La principal fuente de ingresos para los clubes más importantes del mundo tiende a ser la televisión, lo cual no es diferente en Brasil. Sin embargo, los ingresos en el país son significativamente inferiores a los de las principales ligas, lo que es un fenómeno curioso para una nación de 190 millones de habitantes donde el fútbol es uno de los principales símbolos culturales. El que haya tantas personas con tamaño interés por un deporte debería significar que los ingresos por derechos de televisión fueran bastante significativos, sobre todo tomando en cuenta que la población brasileña es prácticamente tres veces mayor que la de Francia, Inglaterra e Italia, y cuatro veces mayor que la población de España.

La explicación de esto es la fuerza que tiene la Rede Globo de televisión en el escenario brasileño, puesto que, como ya se mencionó, esta domina el mercado y la audiencia en los más diversos canales y plataformas de medios, de modo que el poder de negociación se encuentra más en manos de la empresa que de los clubes; es decir, la Globo es tan dominante que es más ventajoso para los clubes que sus partidos sean transmitidos por la empresa, que ella pague por transmitir los partidos. En caso de que los clubes dejaran de transmitir sus partidos por la Globo, incluso a favor de una mejor oferta financiera de alguna otra estación, es muy posible que disminuyeran los ingresos derivados del patrocinio y que el interés de los aficionados en ir a los estadios, ya pequeño, cayera aun más, pues es un hecho que, de no tener los derechos transmisión, la Globo dejaría de discutir y promover el fútbol dentro de su programación, por ejemplo en noticieros y otros programas de entretenimiento.

Un ejemplo muy claro de este escenario fue la última negociación del contrato de transmisión del Campeonato Brasileño, válido del 2012 al 2014. Cuando el nuevo contrato comenzó a ser discutido, la opción del Club de los 13 (C13), la organización colectiva de los clubes responsable de esa negociación, decidió realizar un concurso abierto por los derechos de transmisión entre todos los canales de televisión, algo que normalmente no sucedía, ya que los derechos por lo general tendían a ser negociados directamente con la Globo sin que el C13 abriera negociaciones con otros canales.

Por mucho que la Rede Globo sea extremadamente dominante en el mercado de medios, es evidente que una negociación abierta con otras cadenas tendería a inflar los valores que esta pagaría normalmente. Debido a esto, al conocer las intenciones del C13, la Rede Globo optó por no participar en el concurso y pasó a negociar los derechos de manera individual con cada club, sin la intermediación del C13. Poco a poco, los clubes fueron aceptando la propuesta hecha por la Globo, que no tardó en obtener todos los derechos del Campeonato Brasileño del 2012 al 2014 y fragmentó al C13, la única organización colectiva de clubes en el país, la cual, de hecho, nunca fue capaz de ejercer su papel como liga. Con estos acontecimientos, quedó bastante claro que, en la industria del fútbol brasileño, el fútbol depende más de la Rede Globo de lo que la Rede Globo depende del fútbol, lo cual, a su vez, implica una posible subvaloración de los derechos de

transmisión en relación con las principales ligas del mundo. Y esa subvaloración financiera termina afectando otra fuente importante de ingresos para los clubes brasileños: la transferencia de jugadores.

Como ya se mencionó, Brasil es el mayor ganador de Copas Mundiales FIFA de la historia, al haber conquistado el título cinco veces. Por sí solo, este hecho ya certifica la calidad de los jugadores de fútbol del país. Más aun, muchos jugadores brasileños forman parte del elenco de los clubes más importantes del mundo, y con frecuencia son considerados los mejores jugadores del planeta, como ha sido el caso de Romario, Ronaldo, Rivaldo, Kaká y Ronaldinho. En parte, esto se debe al hecho de que Brasil forma miles de jugadores cada año, dado que el fútbol es el deporte más practicado en el país y hacer carrera como jugador es parte del sueño de vida de miles de niños. En consecuencia, es natural que todos los años aparezcan nuevos jugadores de calidad en el país y que clubes de todo el mundo busquen en Brasil jugadores de calidad para fortalecer sus equipos.

Como las riquezas del fútbol brasileño están muy por debajo de las de las principales ligas del mundo, es normal que la demanda internacional por jugadores brasileños impida a los clubes retener a sus mejores talentos, ya que es imposible competir con los salarios ofrecidos por esas ligas, lo que, a su vez, también permite que los clubes puedan hacer de los valores obtenidos con esas transferencias una de sus principales fuentes de ingresos.

Solo para tener una idea de la magnitud de esta demanda, del 2007 al 2010 aproximadamente 4.037 jugadores fueron transferidos a clubes de otros países, de acuerdo con la CBF¹. No todas estas transferencias, sin embargo, implican valores, puesto que muchas pueden tratarse de préstamos gratuitos o cambio de club una vez finalizado el contrato. Aun así, el Banco Central de Brasil registró cerca de 2.000 transferencias del 2004 al 2008, que totalizaron más de € 620 millones².

Como los ingresos procedentes de la transferencia de jugadores dependen mucho más de la disponibilidad de capital del mercado externo que del interno, es decir, el dinero proviene de ligas más ricas, también es comprensible que los valores obtenidos por los clubes cumplan un papel tan destacado en relación con otros ingresos, principalmente los ingresos comerciales. Esta variabilidad externa, sin embargo, también los convierte en ingresos irregulares, inestables y, a diferencia de la fuente de ingresos de la televisión, no consolidados. Como ya se ha señalado, los ingresos de la televisión son fijos y determinados por parámetros que privilegian a los clubes más destacados. Los ingresos por transferencia de jugadores, sin embargo, no son definidos de esa manera. Un club de menor

1 Datos disponibles en la página web de la CBF <<http://www.cbf.com.br>>.

2 Información proporcionada por correo electrónico por el Banco Central de Brasil.

importancia histórica y política puede obtener más dinero con la transferencia de jugadores que clubes más grandes, y, de esa manera, logra también obtener una ventaja competitiva, lo que hace de esta fuente el gran diferencial para los clubes más pequeños en el mercado brasileño, dado que los ingresos comerciales derivados de patrocinios y licencias, y los ingresos provenientes del estadio son solo una pequeña parte de los ingresos totales del club. Como en el fútbol el desempeño en la cancha está directamente relacionado con la capacidad financiera de los clubes, no importa solo que un club gane dinero, pero sí que gane más dinero que sus adversarios.

Para esto, sin embargo, es necesario que un club tenga un trabajo estructurado en el mercado de transferencias, ya que para lograr maximizar el valor de transferencia de un jugador se requiere que el club genere demanda entre compradores potenciales, lo que solo es posible con un trabajo intenso, dedicado y bien estructurado, algo que rara vez hacen los clubes. Esto termina abriendo un espacio para empresas que aprovechan la oportunidad y desempeñan el papel que los clubes deberían desempeñar.

Estas empresas, conocidas como “grupos de inversión”, operan dentro de un vacío mercadológico: los clubes extranjeros quieren comprar talentos brasileños, pero los clubes brasileños no se preocupan en vender a esos jugadores. Con el tiempo, para maximizar los ingresos obtenidos en esta operación, estas empresas comenzaron a adquirir de los clubes un porcentaje de las transferencias futuras, creando así la figura del “derecho económico”. Como los clubes brasileños operan con un flujo de caja bastante ajustado, la venta de parte de los derechos económicos de algunos jugadores es una buena opción para obtener dinero en el corto plazo, aun cuando el club deje de ganar más dinero si esos jugadores terminan siendo transferidos por sumas de dinero mayores en el futuro. Este mecanismo también puede ser considerado como una alternativa relativamente sensata de obtención de capital, ya que mitiga el riesgo de que el jugador empiece a jugar mal o sufra alguna lesión grave, lo que invariablemente afecta su valor de venta, además, por supuesto, del riesgo de que el contrato del jugador expire y este decida cambiar de club de manera gratuita.

Como se ha dicho, además de la deficiencia de la operación del flujo de caja, la existencia del derecho económico y de los propios grupos de inversión puede ser considerada consecuencia directa de la falta de visión comercial de muchos clubes, que fallan al no reconocer la transferencia de jugadores como una fuente fundamental de ingresos y dejan espacio para la actuación de terceros mejor enfocados y estructurados. Esta falta de visión comercial, derivada al menos en parte del modelo de gestión de los clubes, se puede apreciar en la pequeña proporción de los ingresos comerciales generados por el club, como se ve en el gráfico 3.

El desarrollo de los ingresos comerciales es extremadamente dependiente de un proyecto de largo plazo bien establecido, ya que son necesarios no solo la *exper-*

tise y el *know-how* de la operación, sino también crear una relación sólida con las empresas y agencias de marketing para que se genere la demanda suficiente para el desarrollo de programas bien fundamentados de licenciamiento de la marca y de patrocinio. Hoy en día, debido a su participación relativamente pequeña en el total de los ingresos, ambos canales tienden a ser ignorados por los clubes, lo que también impide que se estructuren y se desarrollen, generando un círculo vicioso que afecta la oferta de productos de calidad del club para aficionados y empresas. Así, estas negociaciones tienden a ser mucho más reactivas a la búsqueda del mercado que proactivas por parte del club, lo que también termina beneficiando, una vez más, a los clubes de Sao Paulo y Río de Janeiro, los dos mercados más ricos de Brasil.

Otro problema grave que afecta el desarrollo comercial de los clubes brasileños es la falta de infraestructura de los estadios, en su gran mayoría muy viejos y mal conservados, carentes de reformas estructurales que puedan atender de manera mínimamente adecuada las expectativas actuales del mercado. Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los estadios brasileños se construyeron en las décadas de 1960 y 1970, cuando los clubes no buscaban la maximización de los ingresos, como lo hacen hoy. Así pues, los estadios en general no ofrecen muchas oportunidades para la exploración de servicios corporativos, tales como palcos y espacios dedicados, ni tampoco tienen restaurantes y cafeterías adecuados para alcanzar los ingresos potenciales que se pueden generar tanto en los días de partidos como en los días sin ellos.

El relativo abandono de esos estadios también contribuye a la baja asistencia promedio del Campeonato Brasileño, que gira históricamente en torno a 15.000 aficionados por partido, muy lejos de los promedios de los principales campeonatos del planeta. A pesar de las mejoras estructurales que sin duda serán promovidas por la celebración de la Copa del Mundo FIFA en el 2014, estas se concentrarán en un número limitado de estadios, lo que reducirá su contribución al ámbito general de los estadios brasileños.

Sin embargo, no solo la pésima estructura de los estadios es responsable de este número bajo. Otro factor fundamental son los constantes conflictos violentos registrados en los estadios, que a menudo incluyen el enfrentamiento entre la policía y aficionados organizados, grupos generalmente integrados por jóvenes que se identifican con banderas, uniformes y vinchas, y que suelen entonar cánticos en el estadio en favor de su equipo y en contra de los jugadores y aficionados del adversario.

Aunque similares, los grupos organizados de aficionados de Brasil no llegan a ser tan influyentes en los clubes como los barrabruvas argentinos; sin embargo, su nivel de involucramiento es bastante alto. Grupos organizados de aficionados son a menudo subsidiados por los clubes, que les proveen entradas para reventa, alquilan autobuses para su traslado y les permiten utilizar el escudo del club para fabricar y vender su propio material. A pesar de que estos aficionados con

frecuencia provocan incidentes violentos y generan dinero a costa del club sin ningún tipo de compensación financiera, son pocos los clubes que adoptan una postura de tratar de impedir la operación de estas organizaciones. En su gran mayoría, los clubes reconocen e incentivan los grupos organizados de aficionados, principalmente por razones políticas, puesto que tener miles de aficionados cantando en favor de un grupo de directores constituye sin duda un diferencial bastante interesante en una carrera electoral, mientras que insultos y protestas difícilmente contribuyen a ganar votos entre los asociados.

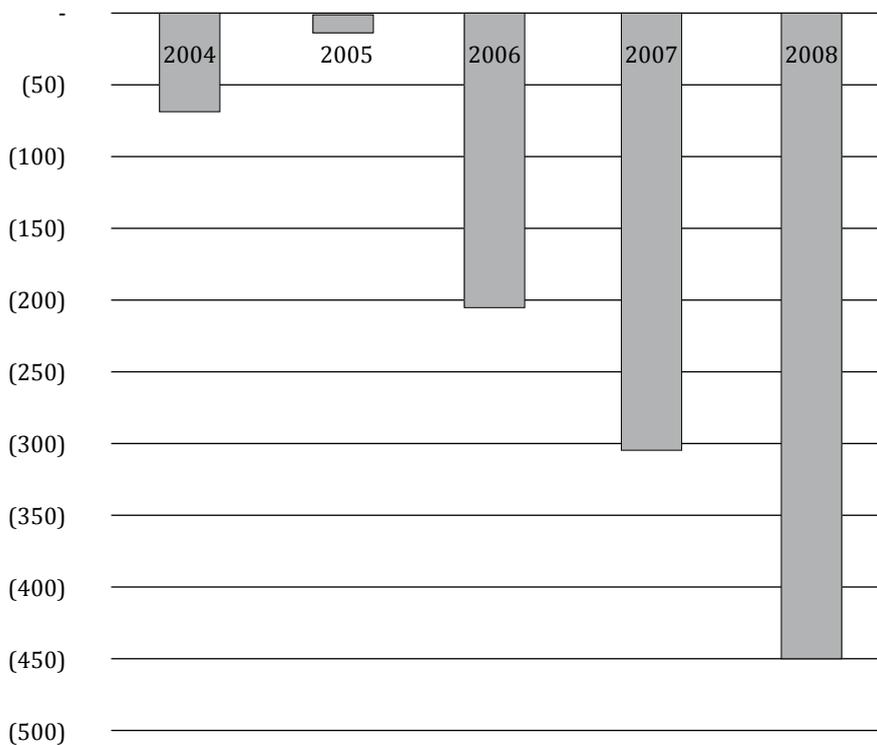
Este hecho es más una señal de la actitud comercial indulgente adoptada por la mayoría de los clubes brasileños, ya que los grupos organizados de aficionados son competidores comerciales, y no socios. El dinero que sostiene a estas organizaciones, la mayoría proveniente de entradas para partidos y uniformes para sus miembros, debería entrar a la caja del club, que entonces podría revertirlo en un mejor desempeño. Al tolerar la práctica comercial de los grupos organizados de aficionados, el club indirectamente paga por el apoyo de los aficionados, cuando la situación debería ser exactamente lo contrario.

Así y todo, a pesar de todos estos obstáculos, los ingresos de los clubes están en aumento, principalmente debido a los contratos de televisión, como se ve en el gráfico 2. El problema, sin embargo, es que el costo operativo de los clubes de fútbol de Brasil está aumentando aun más, ya que estos compiten por desempeño elevando los pagos a los jugadores, como ya hemos comentado. En este formato, mientras más dinero gana un club, más tiende a gastar, y eso se ve con bastante claridad en el gráfico 5, que muestra el déficit operativo de los clubes desde el 2004 hasta el 2008. Como el modelo de gestión de los clubes brasileños es más relajado que en otros mercados más racionales, como también se mencionó antes, este costo difícilmente es controlado. Y como el fútbol es un elemento esencial de la cultura nacional, el gobierno y la sociedad tienden a ser algo más tolerantes con sus crecientes deudas. El ejemplo más claro de ello es que una parte considerable de las deudas de los clubes es con el propio gobierno, a causa de la evasión de impuestos.

En Brasil, no existe ningún movimiento aparente para tratar de controlar esa escalada de costos, como, por ejemplo, el sistema de licenciamiento de clubes que viene siendo implementado por la UEFA en Europa. En los últimos años, la única medida adoptada por el gobierno fue la creación de Timemania, una lotería que utiliza como diferencial los nombres de los clubes y emplea parte de los ingresos para compensar la deuda de los clubes con la Receita Federal. Recientemente, el gobierno ha dado algunas señales sutiles de que la tolerancia con los clubes podría terminar en cualquier momento, como fue el caso de los intentos realizados con las leyes en la década de 1990, pero todo aún parece bastante incierto. Es difícil imaginar que la misma complacencia mostrada por el gobierno de Lula, un apasionado por el fútbol, se repita en el gobierno de la presidenta Dilma Rousseff, quien cultiva poquísimas relaciones con el deporte.

Gráfico 5

COMPARACIÓN DE LA ELEVACIÓN DE INGRESOS Y COSTOS DE LOS CLUBES BRASILEÑOS (2004 AL 2008) (MILLONES DE R\$)



Fuente: Casual Auditores (2009).

Puesto que no hay ningún organismo regulador que actúe con fuerza para controlar los crecientes gastos, el desafío más claro para los clubes de fútbol de Brasil es su desarrollo a largo plazo, en el que será necesario aumentar los ingresos y contener los costos, bajo el riesgo de que estos clubes terminen en un callejón sin salida financiero. La Copa Mundial e incluso los Juegos Olímpicos traerán novedades que seguramente serán bienvenidas, pero con un radio de acción muy limitado que no parece capaz de transformar el mercado en su conjunto. El Coritiba Foot Ball Club es uno de los clubes de Brasil cuyo estadio no será reformado para la Copa Mundial.

EL CORITIBA FOOT BALL CLUB

Club fundado en 1909 por inmigrantes alemanes en Curitiba. Fue campeón brasileño en 1985, pero enfrentó una serie de resultados bastante inestables a lo largo de los últimos años: consiguió un lugar en la Copa Libertadores en el 2005, pero fue relegado a la segunda división del Campeonato Brasileño en el 2006, volvió a la primera división en el 2008, para ser nuevamente rebajado en el 2009, en un partido que estuvo marcado por la invasión de la cancha por aficionados al final del encuentro, quienes agredieron a los jugadores y protagonizaron un enfrentamiento sangriento con la policía. Debido a esto, el club recibió como castigo la prohibición de jugar en el estadio Couto Pereira por diez partidos del siguiente campeonato nacional, por lo que el equipo tuvo que mudarse a la ciudad de Joinville, a más de 100 kilómetros de distancia de Curitiba, para disputar buena parte del campeonato de segunda división del 2010.

Después de ese encuentro trágico, el club sufrió una importante reformulación. Anteriormente, la directiva mandaba. Ahora, se ha dado más espacio a ejecutivos traídos de diversos sectores del mercado, como el financiero y el automotriz. Se crearon nuevas gerencias específicas y se estableció un programa de metas y resultados, lo que es una señal de la adopción de criterios corporativos de gestión, que el club cree que es algo que puede racionalizar los procesos, maximizar los ingresos y reducir los costos, ampliando así la probabilidad de que el club gane más partidos y, por lo tanto, conquiste más campeonatos.

Los ingresos, sin embargo, presentan un problema grave, en especial cuando se los compara con los de los otros clubes importantes del país. Curitiba es una ciudad relativamente nueva, que ha pasado por un *boom* inmobiliario e industrial solo a partir de finales de la década de 1970. Hasta entonces, se encontraba muy lejos de otros polos del país, principalmente Sao Paulo y Río de Janeiro, y también de otros como Belo Horizonte y Porto Alegre, dos ciudades que históricamente siempre tuvieron una mayor representatividad en términos políticos y económicos, pero que se nivelaron con Curitiba a lo largo de los últimos años.

Esta relativa falta de representatividad en el escenario nacional, inevitablemente afecta la capacidad del club de nivelar sus fuentes de ingresos en relación con los principales clubes del país, principalmente debido a las cuotas de televisión, que son ofrecidas de manera preferente a clubes de Sao Paulo y Río de Janeiro, y los ingresos de los jugadores, que son mejor valorizados en los clubes más destacados.

La única solución para esta diferencia presupuestaria es la fuerte organización administrativa del club, en la que sea posible crear un modelo de acción de largo plazo que optimice los ingresos y racionalice los gastos sin comprometer el rendimiento del equipo en la cancha. Lograr esto, sin embargo, no es nada fácil.

El primer paso que se dio luego del descenso en el 2009 fue la reestructuración administrativa del club. Los directores electos dejaron de ejercer un papel decisivo en la toma de decisiones del club, para dar cabida a ejecutivos remunerados y completamente dedicado a la operación del mismo. Los beneficios de ello fueron: estructuración de las áreas, resultados más allá de la cancha con mediciones de rendimiento, racionalización de los costos y maximización de los ingresos.

Este proceso, sin embargo, tiene efectos limitados en el corto plazo. La principal fuente de ingresos del club, la televisión, difícilmente sufrirá alguna alteración, ya que depende de factores que se encuentran más allá de la mera organización del club e incluso de la participación del equipo en un campeonato. Será solo con el tiempo que el desequilibrio de ingresos podrá ser resuelto, dado que, de la manera como se hace actualmente la redistribución, es necesario que el club gane no solo títulos, sino también representatividad política estable para hacer frente a los clubes que reciben mayores porciones de la distribución.

Las transferencias de jugadores también dependen de una planificación de largo plazo bien establecida, ya que el proceso de formación de un jugador en las categorías inferiores del club puede tomar años. Además, instituir una política de transferencia de jugadores también depende del establecimiento de contratos largos y con una gran participación de derechos económicos para el club, de manera que este pueda recibir una buena porción del valor de transferencia, que justifique el establecimiento de esa política comercial. Además, el incremento del valor de marca del club, derivado de un trabajo de *branding* bien establecido, es fundamental en esa valorización, para que el jugador gane en valor agregado y aumente el valor de la transferencia. Con mayor valorización institucional, el club puede, entonces, dejar de utilizar a otros clubes como puente de transferencias, como ocurría antes. Keirrison y Henrique, por ejemplo, fueron dos jugadores formados en las categorías inferiores en el Coritiba que tuvieron que ser transferidos al Palmeiras, un club de Sao Paulo, para luego trasladarse al Barcelona, seis meses después, por un valor muy por encima del pagado por el Palmeiras al Coritiba. Si el club hubiera presentado buenos resultados, junto con un trabajo comercial consolidado, la transferencia de esos dos jugadores podría haberse hecho directamente entre el Coritiba y el Barcelona.

Esa misma estructura comercial es necesaria para maximizar los ingresos de fuentes más pequeñas pero igualmente importantes. De estas fuentes más pequeñas, la que ofrece más oportunidades para el club es el patrocinio. En mercados más desarrollados, es común la utilización del concepto "*less is more*", en el que el club busca aliarse a pocos socios pero añadir valor a cada paquete de patrocinio para obtener más ingresos. Esta característica es bastante natural en mercados donde la demanda es alta, en especial en los clubes de las principales ligas europeas, que tienen audiencias en todo el mundo. En Brasil, y más específicamente en Curitiba, donde el mercado de patrocinios no está particularmente desarrollado, la relativa falta de demanda de patrocinadores y las habitualmen-

te pequeñas sumas que tienen disponibles las empresas para esa estrategia de márketing, lleva a que los grandes paquetes tengan que ser fragmentados entre diversos socios, haciendo que el club adopte el concepto de “*less is less, more is more*”, es decir, si el club intenta negociar solo con unos pocos socios, inevitablemente terminará perdiendo dinero.

Debido a que existe esa necesidad de negociar con innumerables socios, se hace aun más evidente la necesidad de contar con un departamento comercial y de márketing bien estructurado. En un departamento limitado, el proceso de atención a los socios inevitablemente se debilita debido a la escasa disponibilidad de tiempo para dedicarse a cada empresa, lo que también limita las posibilidades de activaciones. En el Coritiba, este problema viene siendo resuelto con la incorporación de profesionales especializados que puedan dedicarse a ofrecer un servicio de calidad a todas las empresas relacionadas con el club, con el propósito de no solo atenderlas de la mejor manera posible, sino también ampliar su grado de involucramiento con el mismo. De esa manera, es posible iniciar un proceso de creación de demanda y generar competitividad entre socios y también clientes externos, lo que permite que las cantidades recibidas por el club puedan incrementarse gradualmente. Como resultado de este proceso, el Coritiba logró valorizar las cuotas de patrocinio en más de 1.000% en los últimos cuatro años y ahora cuenta con grandes empresas en su cartera de patrocinadores, lo que también ayuda al club a agregar valor a su marca y a sus paquetes de patrocinio. Sus principales socios son el Banco BMG, un banco de crédito que también patrocina a innumerables otros clubes en todo Brasil; Ira, una empresa de accesorios de motocicletas de gran relevancia en el mercado nacional; el Grupo JMalucelli, uno de los mayores grupos empresariales del país, compuesto por más de cuarenta empresas de diversos sectores, desde la construcción hasta la televisión; y Limagrain-Guerra, multinacional francesa de semillas, líder en Europa y que recientemente comenzó a operar en el país.

El siguiente paso en la estrategia empresarial del Coritiba es fortalecer el equipo comercial dentro de un sistema bien estructurado, algo que no existía en el club. Con ello, con seguridad se abrirán nuevas puertas y el club conseguirá más socios, lo que inevitablemente se reflejará en otros ingresos comerciales, principalmente el licenciamiento de productos oficiales, fuente de ingresos aún muy pequeña en relación con el presupuesto total del club, pero que es de suma importancia para el *branding* y para la percepción de calidad que el aficionado tiene de la institución. Con un proyecto de licenciamiento bien establecido, el club logra colocar su marca en productos de alta calidad, lo que termina influyendo positivamente en la imagen del mismo para el consumidor de esos productos, que son los aficionados. De lo contrario, al asociar su marca con empresas de menor calidad, el club corre el riesgo de que los problemas potenciales que presenten los productos, sea una camiseta, una taza o un bolígrafo, se reflejen en la valoración que el hinchado tiene del club en su conjunto.

Poner en práctica ese escenario, sin embargo, es algo extremadamente complejo. Por lo general, un club puede asociarse con una empresa de licenciamiento que prospecta licenciantes y puntos de distribución y entrega al club un porcentaje de las regalías obtenidas por los productos. En el Coritiba, sin embargo, ese proceso es interno, ya que el volumen de ventas es todavía muy tímido en relación con otros clubes más destacados, lo que puede tener un impacto en los resultados que una agencia puede ofrecer. Como el club necesita hacer un trabajo de exploración del mercado, ya que es necesario presentarse ante grandes empresas y puntos de venta, la adopción del modelo de gestión interna de este proceso es algo lógico. Así como en el caso del patrocinio, el licenciamiento requiere un gran trabajo de establecimiento de relaciones para que club logre promoverse como una marca atractiva para productos y vendedores, de manera que estos consigan ver fácilmente el valor positivo que la marca del Coritiba puede añadir a la mercadería. Además, la estructura interna también permite que el club sea más eficaz en el control de calidad del producto y en la evaluación de la aceptación en el mercado de lo que se ha lanzado. Y eso solo es posible con un equipo bien preparado y que logre conocer los matices del comportamiento de consumo de los aficionados y del propio mercado. En un club mal estructurado, carente de profesionales especializados, este trabajo se vuelve inviable.

La necesidad de una estructura profesional consolidada también es fundamental en la forma de relacionarse con el asociado del club, lo que representa una porción significativa de los ingresos. En el Coritiba, el asociado tiene derecho a ingresar a los partidos y a diversos beneficios ofrecidos por el club mismo y por una serie de empresas asociadas. El Coritiba cuenta hoy con más de 30.000 asociados, lo que lo coloca entre los cinco clubes con mayor cantidad de asociados del país.

Para lograr relacionarse con estos asociados y ampliar su involucramiento con el club, además de aumentar la base de asociados es esencial que el club logre ofrecer un servicio de alta calidad, algo en lo que el Coritiba ha avanzado continuamente, aunque aún existe mucho espacio para mejorar. A diferencia del aficionado común, el asociado tiene una conexión afectiva más intensa con el club, lo que también tiende a significar que su disponibilidad a gastar con el club es mayor. Como una manera de potenciar este importante canal de ingresos, el club trata de adoptar prácticas de CRM (*customer relationship management*) y extender los beneficios tangibles del asociado, con una sección dedicada a realizar acciones diversas que hagan que este realmente se sienta parte de la institución. Además, el club se ha centrado en facilitar el pago de las mensualidades, de manera que el aficionado no tenga obstáculos para apoyar financieramente a su club. El club es consciente, sin embargo, de que muchos asociados solamente lo son por la considerable diferencia de precio entre el valor por partido pagado por el asociado y el pagado por el aficionado común. En el Coritiba, el asociado paga un *ticket* promedio de R\$ 86 mensuales para tener acceso a todos los partidos, mientras que un aficionado común tiene que pagar en promedio R\$ 113 para asistir a un solo partido.

Así, los ingresos provenientes del asociado se confunden con los ingresos de los días de partido, esos sí aún muy por debajo de lo que podrían ser. El mayor obstáculo para el desarrollo de este canal es el estadio Couto Pereira, que es bastante viejo y carente de una gran cantidad de mejoras estructurales que le permitan alcanzar todo su potencial comercial.

Desde su última renovación importante, completada a mediados de la década de 1970, el Couto Pereira pasó años sin obras ni adaptaciones a la nueva realidad de la industria. Hoy en día, apenas si consigue ofrecer una porción de todo lo que ofrece un estadio moderno, con diversos problemas y carencias en los estacionamientos, en las cafeterías, en los palcos y en las áreas más nobles, que son la principal fuente de ingresos de un estadio. Aun así, sin embargo, el Coritiba tiene desde hace tiempo uno de los cinco mayores promedios de asistencia del Campeonato Brasileño, registrando entre 15.000 y 18.000 aficionados por partido. Con una estructura más estable que lograra ampliar el número y la calidad de los palcos, aumentar el número de estacionamientos, mejorar el servicio y las condiciones de alimentación, y desarrollar la estructura para otros servicios fuera de los días de partido, es cierto que la representatividad de los ingresos derivados del estadio en el presupuesto total del club aumentaría de manera considerable. Sin embargo, los problemas de flujo de caja que enfrentan la gran mayoría de los clubes brasileños es un gran obstáculo para la mejora de la estructura de los estadios en todo el país, ya que las obras necesarias son complejas y costosas.

El Coritiba sabe que nuevas estructuras físicas que alojen cómodamente a sus aficionados y socios comerciales son muy importantes para el desarrollo del club, y va camino a tomar una decisión de o reformar el estadio Couto Pereira o construir un nuevo estadio. Esta es una etapa fundamental en la consolidación de un nuevo posicionamiento de mercado, puesto que un estadio nuevo o ampliamente remodelado mejora la imagen de la institución, añade valor a todos sus otros productos comerciales, desde el patrocinio hasta la transferencia de jugadores, y permite el fortalecimiento de una fuente de ingresos independiente, no relacionada con otros clubes, lo que con el tiempo podría representar una ventaja competitiva, especialmente en relación con equipos de mercados más fortalecidos a nivel nacional.

CONCLUSIONES

Aunque parece un buen escenario, Brasil es complicado y no presenta las mismas fuentes de ingresos que mercados más desarrollados. El futuro, sin embargo, es promisorio, ya que el país ha desarrollado su entorno de negocios y el fútbol, a un ritmo lento, se está volviendo cada vez más racional.

Los ingresos están consolidados y desequilibrados en favor de clubes de los mercados más ricos, en especial los de Sao Paulo y Río de Janeiro. Para lograr sobre-

vivir en un mercado como este, es esencial que un club racionalice sus gastos y maximice los ingresos, y eso solo se logra con una gestión bien hecha, con profesionales calificados y estructuración de los canales financieros.

El Coritiba está tomando acciones en esa dirección, pero los efectos de los cambios adoptados solo se verán en el futuro. Y, si tienen éxito, seguramente serán copiados por otros clubes, lo que llevará a que el Coritiba tenga que desarrollarse aun más para lograr obtener más ingresos que sus rivales, no en busca de lucro, pero sí persiguiendo una ventaja competitiva en la cancha de una manera sostenible.

BIBLIOGRAFIA

AGOSTINO, Gilberto

2002 *Vencer ou morrer: futebol, geopolítica e identidade nacional*. Río de Janeiro: Mauad.

AIDAR, Antonio; Carlos KFOURI, Marvio Pereira LEONCINI y João José OLIVEIRA (Eds.)

2002 *A nova gestão do futebol*. 2ª ed. Río de Janeiro: Editora FGV.

ALABARCES, Pablo y Carolina DUEK

2010 "Fútbol (argentino) por TV: entre el espectáculo de masas, el monopolio y el Estado". En: *Comunicação e Esporte*, 17(2), pp. 16-28.

ALMEIDA, Eduardo Simões de

2009 "O mercado da televisão a cabo no Brasil". En: *Ensaio FEE*, 30(1), pp. 257-80.

ALTHOFF, Geraldo

2001 Relatório Final da Comissão Parlamentar de Inquérito criada por meio do Requerimento Nº 497, de 2000-SF, "destinada a investigar fatos envolvendo as associações brasileiras de futebol". Brasília: Senado Federal.

ALVITO, Marcos

2007 "Our Piece of the Pie: Brazilian Football and Globalization". En: *Soccer & Society*, 8(4), pp. 524-44.

AMANN, Edmund y Werner BAER

2008 "Neo-Liberalism and Market Concentration in Brazil: The Emergence of a Contradiction?". En: *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 48(2), pp. 252-62.

- AMARA, Mahfoud; Ian HENRY, Jin LIANG y Kazuo UCHIUMI
2006 "The Governance of Professional Soccer: Five Case Studies – Algeria, China, England, France and Japan". En: *European Journal of Sport Science*, 5(4), pp. 189-206.
- AMARAL, Roberto y Cesar GUIMARÃES
1994 "Media Monopoly in Brazil". En: *Journal of Communication*, 44(4), pp. 26-38.
- ANDREFF, Wladimir
2007 "French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance". En: *Journal of Sports Economics*, 8(6), pp. 652-61.
- ANDREFF, Wladimir y Stefan SZYMANSKI (Eds.)
2006 *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham: Edward Elgar.
- ANTONIONI, Peter y John CUBBIN
2000 "The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent". En: *European Journal of Law and Economics*, 9(2), pp. 157-73.
- ANTUNES, Fatima y Martin RODRIGUES FERREIRA
2004 "*Com o brasileiro, não há quem possa!*": futebol e identidade nacional em José Lins do Rego, Mário Filho e Nelson Rodrigues. Sao Paulo: Editora Unesp.
- ARNEDT, Rachel B.
1998 "European Union Law and Football Nationality Restrictions: The Economics and Politics of the Bosman Decision". En: *Emory International Law Review*, 12, pp. 1091-130.
- ASCARI, Guido y Philippe GAGNEPAIN
2007 "Evaluating Rent Dissipation in the Spanish Football Industry". En: *Journal of Sports Economics*, 8(5), pp. 468-90.
- AZEVEDO, Paulo Henrique; Jônatas DE FRANÇA BARROS y Samir SUAIDEN
2004 "Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira". En: *Revista da Educação Física/UEM*, 15(1), pp. 33-42.
- BAADE, Robert A. y Richard F. DYE
1988 "An Analysis of the Economic Rationale for Public Subsidization of Sports Stadiums". En: *The Annals of Regional Science*, 22(2), pp. 37-47.

BALE, John

2003 "The Changing Face of Football: Stadiums and Communities". En: GARLAND, Jon; Dominic MALCOLM y Michael ROWE (Eds.). *The Changing Face of Football: Challenges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass.

BANKS, Simon

2002 *Going Down: Football in Crisis*. Mainstream Publishing.

BARAJAS, Ángel

2005 *El valor económico del fútbol*. Pamplona: Eunsa.

BARCLAY, Jonathan

2009 "Predicting the Costs and Benefits of Mega-Sporting Events: Misjudgement of Olympic Proportions?". En: *Economic Affairs*, 29(2), pp. 62-6.

BDO RCS

2011 "Finanças dos Clubes de Futebol do Brasil em 2010". En: *Indústria do Esporte*. Sao Paulo: BDO RCS.

BEECH, John y Simon CHADWICK (Eds.)

2007 *The Marketing of Sport*. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall.

2004 *The Business of Sport Management*. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall.

BELLOS, Alex

2003 *Futebol: O Brasil em Campo*. Río de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

BESSON, Éric

2008 *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français*. París: Secrétariat d'Etat à la prospective, à l'évaluation des politiques publiques et au développement de l'économie numérique.

BESSON, Roger; Raffaele POLI y Loïc RAVENEL

2008 *Demographic Study of Footballers in Europe: The Professional Football Players Observatory*.

BRUNORO, José Carlos y Antonio AFIF

1997 *Futebol 100% Profissional*. Sao Paulo: Editora Gente.

CALDAS, Waldenyr

1994 "Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro". En: *Revista USP*, (22), pp. 41-9.

CARMICHAEL, Fiona

- 2006 "The Player Transfer System in Soccer". En: ANDREFF, Wladimir y Stefan SZYMANSKI (Eds.). *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham: Edward Elgar.

CASUAL AUDITORES

- 2009 *Lista Casual Auditores de Clubes: exercício 2008*. 5ª ed. Sao Paulo: Casual Auditores Independentes.
- 2008 *Casual Report: panorama financeiro do futebol brasileiro*. Sao Paulo: Casual Auditores Independentes.

CHADWICK, Simon y Sean HAMIL (Eds.)

- 2010 *Managing Football: An International Perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann.

COELHO, Paulo Vinícius

- 2009 *Bola fora: a história do êxodo do futebol brasileiro*. Sao Paulo: Panda Books.

CONN, David

- 1997 *The Football Business*. Edimburgo: Mainstream.

COSTA, Maurício da Silva Drumond

- 2006 "Os gramados do Catete: futebol e política na Era Vargas (1930-1945)". En: SILVA, Francisco Carlos Teixeira da y Ricardo PINTO DOS SANTOS (Eds.). *Memória social dos esportes: futebol e política: a construção de uma identidade nacional*. Río de Janeiro: Faperj.

DELOITTE

- 2010 "Spanish Masters". En: JONES, Dan (Ed.). *Football Money League*. Manchester: Deloitte.
- 2009 "Safety in Numbers". En: JONES, Dan (Ed.). *Annual Review of Football Finance*. Manchester: Sport Business Group at Deloitte.

DIETL, Helmut M. y Tariq HASAN

- 2007 "Pay-TV Versus Free-TV: A Model of Sports Broadcasting Rights Sales". En: *Eastern Economic Journal*, 33(3), pp. 405-28.

DUKE, Vic y Liz CROLLEY

- 2001 "Fútbol, Politicians and the People: Populism and Politics in Argentina". En: *International Journal of the History of Sport*, 18(3), pp. 93-116.

DUNNING, Eric

- 2000 "Towards a Sociological Understanding of Football Hooliganism as a World Phenomenon". En: *European Journal on Criminal Policy and Research*, 8(2), pp. 141-62.

- GARCÍA-DEL-BARRIO, Pedro y Stefan SZYMANSKI
2009 "Goal! Profit Maximization versus Win Maximization in Soccer". En: *Review of Industrial Organization*, 34(1), pp. 45-68.
- GARLAND, Jon; Dominic MALCOLM y Michael ROWE (Eds.)
2003 *The Future of Football: Challenges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass.
- GIULIANOTTI, Richard
1999 *Football: A Sociology of the Global Game*. Cambridge: Polity Press
- GORDON, César y Ronaldo HELAL
2001 "The Crisis of Brazilian Football: Perspectives for the Twenty-First Century". En: *The International Journal of the History of Sport* 18(3), pp. 139-58.
- HELAL, Ronaldo
1997 *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Petrópolis: Vozes.
- HELLAND, Knut y Harry Arne SOLBERG
2007 "Journalism – An Instrument to Promote TV Sports Rights?" En: DESBORDES, Michel (Ed.). *Marketing and Football: An International Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- IBGE
2010 *Pesquisa de Orçamento Familiares 2008-2009*. Río de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
- KERSTING, Norbert
2007 "Sport and National Identity: A Comparison of the 2006 and 2010 FIFA World Cupstm". En: *Politikon*, 34(3), pp. 277-93.
- KINZO, Maria D'Alva y James DUNKERLEY (Eds.)
2003 *Brazil since 1985: Politics, Economy and Society*. Londres: Institute of Latin American Studies.
- KUPER, Simon y Stefan SZYMANSKI
2009 *Soccernomics: Why England Loses, Why Germany and Brazil Win, and Why the U.S., Japan, Australia, Turkey and Even Iraq Are Destined to Become the Kings of the World's Most Popular Sport*. Nueva York: Nation Books.

LANFRANCHI, Pierre y Matthew TAYLOR

2001 *Moving with the Ball: The Migration of Professional Footballers*. Oxford: Berg.

LEVER, Janet

1983 *A Loucura do Futebol*. Río de Janeiro: Editora Record.

LEVINE, Robert M.

1980 "The Burden of Success: *Futebol* and Brazilian Society through the 1970s". En: *The Journal of Popular Culture*, 14(3), pp. 453-64.

LONSDALE, Chris

2004 "Player Power: Capturing Value in the English Football Supply Network". En: *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), pp. 383-91.

MADALOZZO, Regina y Rodrigo BERBER VILLAR

2009 "Brazilian Football: What Brings Fans to the Game?". En: *Journal of Sports Economics*, 10(6), pp. 639-50.

MAYER, Frank A.

2005 "Stadium Financing: Where We Are, How We Got Here, and Where We Are Going". En: *Villanova Sports & Entertainment Law Journal*, 7(2), pp. 195-226.

McDONALD, Heath y Emma SHERRY

2010 "Evaluating Sport Club Board Performance: A Customer Perspective". En: *Journal of Sport Management*, 24(5), pp. 524-43.

MILLER, Rory y Liz CROLLEY

2007 *Football in the Americas: Fútbol, Futebol, Soccer*. Londres: Institute for the Study of the Americas.

MORROW, Stephen

2003 *The People's Game?* Londres: Palgrave Macmillan.

PEREIRA, Leonardo Affonso de Miranda

2000 *Footballmania: uma historia social do futebol no Rio de Janeiro, 1902-1938*. Río de Janeiro: Nova Fronteira.

PIMENTA, Carlos Alberto Máximo

1997 *Torcidas organizadas de futebol – violência e auto-afirmação – aspectos da construção das novas relações sociais*. Taubaté: Vogal Editora.

- PRONI, Marcelo Weishaupt
2000 *A metamorfose do futebol*. Campinas: Unicamp. IE.
- REIS, Heolisa Helena Baldy dos
2006 *Futebol e violência*. Campinas: Armazém do Ipê.
- SIEGFRIED, John y Andrew ZIMBALIST
2006 "The Economic Impact of Sports Facilities, Teams and Mega-Events".
En: *The Australian Economic Review*, 39(1), pp. 420-7.
- SKIDMORE, Thomas E.
1999 *Brazil: Five Centuries of Change*. Nueva York: Oxford University Press.
- SLOANE, Peter J.
1971 "The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility
Maximizer". En: *Scottish Journal of Political Economy*, 17(2), pp. 121-
46.
- SZYMANKSI, Stefan y Tim KUYPERS
2000 *Winners and Losers*. Londres: Penguin Books.
- UEFA
2010 *The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking
Report Financial Year 2008*. Nyon: UEFA.
- UNDP
2010 "The Real Wealth of the Nations: Pathways to Human Development".
En: *Human Development Report, 2010*. Nueva York: United Nations.
- WATKINS, Kevin
2007 *Human Development Report 2007/2008*. Nueva York: United Nations
Development Programme.
- WILSON, Dominic y Roopa PURUSHOTHAMAN
2003 *Dreaming With BRICs: The Path to 2050*. Global Economics Paper. Gold-
man Sachs.
- WORLD BANK
2010 "Making a Difference for Entrepreneurs". En: *Doing Business 2011*.
Washington DC: World Bank.

Sobre los autores

Rory M. Miller

Es doctor en Historia por la University of Cambridge. Actualmente es profesor de Historia de Empresas en la Universidad de Liverpool (Inglaterra). Pasó la primera mitad de su carrera profesional como especialista en la historia económica y social del Perú y en las relaciones económicas entre Gran Bretaña y América Latina durante los siglos XIX y XX. Desde 1997, cuando fue invitado por la Universidad de Liverpool para desempeñarse como director fundador de la MBA – Football Industries (Maestría en Administración de Negocios con especialización en los negocios del fútbol), ha desarrollado también investigaciones sobre la historia y las finanzas del deporte, tanto en Gran Bretaña como en América Latina. Los graduados de esta carrera universitaria, casi única en el mundo, desempeñan ahora roles profesionales en clubes de varios países, en asociaciones de fútbol nacionales e internacionales, entre ellas la FIFA y la UEFA, y en muchas empresas de marketing de deportes, de televisión y de Internet. Miller ha publicado varios libros, entre ellos *Britain and Latin America in the Nineteenth and Twentieth Centuries* (Londres, 1993), *Business History in Latin America: The Experience of Seven Countries* (Liverpool, 1999, coordinado con Carlos Dávila), *Football in the Americas: Fútbol, Futebol, Soccer* (Londres, 2007, coordinado con Liz Crolley) y *Empresas británicas, economía y política en el Perú, 1850-1934* (Lima: IEP, 2011). Desde el 2005 es también coeditor del *Journal of Latin American Studies*, publicado por Cambridge University Press.

Carles Murillo Fort

Es catedrático de Economía Aplicada en la Universitat Pompeu Fabra (UPF). Es director del Máster en Dirección y Gestión del Deporte en la Barcelona School of Management (BSM) de la UPF. Dirige, asimismo, el centro de investigación Observatorio de las Relaciones con América Latina (ORLA) de la UPF y el Máster en Negocios Internacionales con Especialización en América Latina en la propia BSM de la UPF, con la que desarrolla el Máster en Negocios Globales con la Universidad del Pacífico de Lima.

Es autor de diversos artículos y trabajos sobre economía del deporte y del libro *El nuevo Barça* (2005). Actualmente se ha especializado en temas de medida del impacto económico del deporte y de la presencia de las redes sociales en este sector de actividad.

Ha sido presidente de la Comisión Económica Estatutaria del Fútbol Club Barcelona. Pertenece al Consell Català de l'Esport y ha sido responsable de los temas relacionados con el deporte en la UPF, en la que ha ostentado además distintos cargos de gobierno y, más concretamente, como vicerrector de Relaciones Internacionales y Formación Continua. Ha trabajado como consultor en proyectos internacionales en diferentes países de América Latina.

Oliver Seitz

Es gerente de Márketing del Coritiba Foot Ball Club en Brasil e investigador del programa de Doctorado de la Universidad de Liverpool en Inglaterra, en el que estudia la comercialización del fútbol brasileño. Ha dado conferencias sobre la industria del fútbol y el márketing deportivo en varias instituciones, como la Universidad de Liverpool, la Universidad Católica del Paraná y la Universidade Positivo.

Martín Monsalve Z.

Es doctor en Historia por la Universidad de Stony Brook (State University of New York). Actualmente es profesor del Departamento Académico de Humanidades de la Universidad del Pacífico (UP) y director de *Apuntes*, revista de ciencias sociales editada por el Centro de Investigación de la UP. Ha trabajado temas relacionados con la historia política del Perú del siglo XIX. Sus publicaciones se centran en la interacción entre los discursos raciales, los procesos electorales y la formación de asociaciones civiles en Lima decimonónica: “Del sufragio a la sociedad civil: pánicos morales, utopías liberales y las campañas electorales limeñas, 1850-1858” (en: Paul Drinot y Leo Garofalo, 2005) y “Opinión pública, sociedad civil y la ‘cuestión indígena’: la Sociedad Amiga de los Indios (1867-1871)” (2009). Actualmente investiga la historia de la empresa y los negocios en el Perú, abarcando como ejes centrales la evolución en las formas administrativas de las empresas, la formación de grupos económicos y el impacto de la acción del Estado y los cambios económicos en las firmas. Participa, asimismo, en una investigación colectiva sobre la historia de la empresa familiar en América Latina. Es miembro fundador de la Asociación Peruana de Historia Económica. Su más reciente publicación es “La industria y el mercado interno en el Perú, 1821-1930” (en: Carlos Contreras [Ed.], 2011).

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156-164 - BREÑA
CORREO E.: tareagrafica@tareagrafica.com
PÁGINA WEB: www.tareagrafica.com
TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582
JUNIO 2012 LIMA - PERÚ



EL FÚTBOL COMO NEGOCIO

Uno de los aportes de este libro es el énfasis que los autores ponen en el carácter global del negocio del fútbol y en el análisis de cada uno de los actores que están implicados en este tipo de empresa: desde los dirigentes y gerentes de los clubes, hasta los consumidores a nivel local, pasando por los jugadores, las empresas de telecomunicaciones y de informática, y las marcas deportivas. Además, como señalan los investigadores, en el negocio globalizado del fútbol existen perdedores y ganadores. Revertir la primera de estas posiciones requiere de algo más que cambiar las formas de propiedad, como explican los tres estudios de caso en este texto.

Asimismo, los autores enfatizan, desde diferentes perspectivas, la importancia de ligar las identidades y particularidades del negocio a nivel local con la perspectiva global de la cadena mercantil del fútbol, para llevar a cabo empresas exitosas. No obstante, también señalan que el fútbol no es un negocio cualquiera, no solo en términos administrativos sino en términos culturales, sociales y políticos. Los equipos de fútbol no se comportan como tiendas por departamentos. Su importancia política y social hace muy difícil que se les permita simplemente quebrar y desaparecer.

A través del estudio de tres casos, este libro es una introducción al estudio del fútbol como negocio globalizado y espera contribuir a ampliar los horizontes de los estudios acerca de la problemática de este deporte en nuestro país.

Martín Monsalve Z.

ISBN: 978-9972-57-199-2



9 789972 571992