



franquicias HOY	Tirada: 12.977	Sección: -	
	Difusión: 5.049 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 526	
Nacional Franquicias	Audiencia: 17.671	Ocupación (%): 97%	
Mensual	01/07/2010	Valor (€): 2.339,19	
		Valor Pág. (€): 2.400,00	
		Página: 56	Imagen: Si

gestión

Economía y despilfarro en el deporte rey Locos por el fútbol

“El fútbol es un gran negocio”, “tener a los mejores jugadores es garantía de títulos” o “se perdió porque el entrenador no estuvo a la altura”. Desde hace un siglo el mundo del fútbol maneja una serie de estereotipos para explicar no sólo sus resultados: también sus gastos. Un libro descubre la manera “irracional” con la que la mayoría de los equipos contratan o traspasan jugadores, o por qué no tiene sentido gestionar un club como si de una empresa se tratara.

Junto a las Olimpiadas, el Mundial de Fútbol es el evento deportivo que más interés despierta en el mundo. La FIFA estima que la competición que comenzó el pasado 11 de junio en Sudáfrica acumulará una audiencia de 26.000 millones de personas. Ningún acontecimiento despierta tanta emotividad como el fútbol y a pesar de ello –y de los miles de millones de euros que mueve cada año–, común-

mente se maneja “con la misma actitud irreflexiva y tradicional que ha prevalecido desde hace un siglo”. Así lo cree Simon Kuper, que junto al economista Stefan Szymanski acaba de publicar *¡El fútbol es así!*, un libro que pretende “pensar correctamente sobre el fútbol, lo que no quiere decir que no nos emocionemos con los partidos”, explica Kuper a *Franquicias Hoy*. Aún así, los autores han elaborado un texto que pretende dar una explicación económica de los mitos y las supuestas verdades que adornan el “planeta fútbol”.



El fútbol es un mal negocio

Uno de los clichés más extendidos en este ámbito es aquel que ve el fútbol como “un gran negocio”. Los listados de los clubes más ricos del mundo hacen referencia a sus ventas mundiales, pero pocas veces se analizan los beneficios –la inmensa mayoría tiene pérdidas– o su valor en caso de venta. En este aspecto, ningún equipo llegaría a figurar entre las primeras corporaciones a nivel mundial, pese a los millones de aficionados que les si-

gan. Kuper y Szymanski achacan esto a un problema de apropiabilidad: “Los clubes no pueden obtener beneficios más que de una pequeña parte de nuestra pasión por el fútbol”.

Pero además, el deporte rey es una negocio ruinoso donde impera la “estupidéz”. Para estos autores, los profesionales del fútbol han ido siempre a remolque de industrias externas. Así, en los 70 los clubes todavía pagaban a las marcas de artículos deportivos por vestir sus prendas –un chollo para enseñar como Adidas–, y lo mismo ha ocurrido con los derechos televisivos, la remodelación de los estadios o el *merchandising*. En 2008, antes incluso de que estallara la crisis financiera, 40 de los 92 clubes profesionales ingleses se habían enfrentado a juicios por insolvencia.



Clichés erróneos en los fichajes

El mercado de traspasos tiene mucha parte de culpa en la “ruina” del fútbol. “En un año normal, los clubes europeos se pagan unos a otros más de 1.000 millones de euros en traspasos. Buena parte de este dinero se invierte en fichajes sin sentido”, explican.







franquicias 1709	Tirada: 12.977	Sección: -	
	Difusión: 5.049 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 201	
Nacional	Franquicias	Audiencia: 17.671	Ocupación (%): 37%
Mensual		01/07/2010	Valor (€): 894,48
		Valor Pág. (€): 2.400,00	Página: 57
			Imagen: Si

Los 12 secretos principales del mercado de traspasos

- Un nuevo entrenador malgasta el dinero en fichajes. El recién llegado quiere dejar su sello personal, rodearse de sus propios jugadores y puede eliminar –a bajo precio– las adquisiciones del anterior.
- Aproveche la sabiduría de la multitud. Es más fácil acertar si se suman opiniones distintas de un grupo dispar que escuchando a un solo especialista.
- Las estrellas de los mundiales o de los campeonatos de Europa recientes están sobrevaloradas; ignórelas. Adquirir un jugador justo después de estas competiciones es el peor momento para hacerlo.
- Hay determinadas nacionalidades que incitan operaciones irracionales. La nacionalidad más cotizada es la brasileña. Un club inteligente comprará jugadores de países menos cotizados a precios más rebajados.
- Los jugadores más maduros están sobrevalorados. El rendimiento anterior del jugador pesa demasiado en su valoración.
- Los delanteros centro están sobrevalorados; los porteros, infravalorados (por lo general, tienen carreras más largas y cobran menos).
- Los caballeros los prefieren rubios; identifique y descarte los "prejuicios basados en la vista".
- El mejor momento para comprar un jugador es cuando tiene poco más de 20 años.
- Venda a cualquier jugador si otro club le ofrece más dinero del que vale. Se trata de una transacción comercial, no peque de sentimentalismo.
- Sustituya a sus mejores jugadores aun antes de venderlos.
- Compre jugadores con problemas personales, y luego ayúdelos a resolverlos. Muchos traspasos fracasan por las dificultades de los jugadores fuera del campo.
- Ayude a sus jugadores a trasladarse. Cambiar de trabajo y de ciudad –puede que incluso de país– siempre produce estrés. Si el jugador no se adapta, rinde menos y su inversión se desperdicia.

En el libro se citan algunas de las ineficacias que impregnan normalmente los fichajes, y entre las que cabe citar el excesivo valor que se concede a los delanteros, o la estrategia del nuevo entrenador, que malvende la herencia anterior y dilapida los ingresos en jugadores de su gusto. Otra curiosidad que alberga la industria del

	Tirada: 12.977	Sección: -	
	Difusión: 5.049 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 496	
Nacional	Audiencia: 17.671	Valor (€): 2.202,71	
Mensual	01/07/2010	Valor Pág. (€): 2.400,00	
		Página: 58	Imagen: Si

fútbol es su querencia hacia diversas formas de discriminación. Así, determinadas nacionalidades se sobrevaloran –así, “futbolista brasileño” equivaldría al término “chef francés”, o al “diseñador italiano”–, o incluso los jugadores rubios por encima de los morenos. Se trata de un “prejuicio basado en la vista”: entre una maraña de futbolistas de pelo oscuro, el rubio captará antes la atención del cazatalentos.



Elogio de dos excepciones

La mayoría de las veces los clubes no compran a los jugadores idóneos. Pese a contar con cazatalentos internacionales, siguen invirtiendo en fracasos. Este “mercado ineficaz” y despilfarrador tiene una doble cara: la de los que compran y actúan de manera inteligente. Dos ejemplos serían el entrenador

del Arsenal Arsène Wenger y el Olympique de Lyon. El conjunto galo, verdugo del Real Madrid en Europa este año, pasó de equipo modesto a ganar siete ligas consecutivas, de 2002 a 2008. Su estrategia de obviar a las grandes estrellas y comprar buenos jugadores por menor valor –y venderlos más caros– le ha funcionado a la perfección.

En cuanto al técnico del Arsenal, licenciado en Económicas, también se inclina “a confiar más en los datos que en la sabiduría popular de este deporte”. Wenger, entusiasta de los jugadores jóvenes, sabe que en el fútbol se

tiende a sobrevalorar la trayectoria anterior de estos deportistas, lo que “les induce a pagar una fortuna por futbolistas que acaban de superar su mejor momento”.



Prisas y selección del personal

Pero, ¿por qué resulta tan irreflexivo este ámbito? Los autores tienen claro el motivo: “Los clubes tienden a contratar a un personal ineficaz”. La endogamia que tradicionalmente ha afectado a este mundo produce que la mayoría de los empleados no hayan trabajado nunca

Un motivo por el que la industria del fútbol se maneja de forma irreflexiva es su tendencia a contratar a un personal ineficaz. “Es posible que jamás haya existido un club dotado de departamento de recursos humanos”, explican los autores.

Simon Kuper, coautor de *¡El fútbol es así! (Soccernomics)*

“Que España ganase el Mundial no cambiaría la economía, pero haría más felices a los españoles”



Este periodista deportivo se alió con el economista Stefan Szymanski para tratar de desentrañar los secretos de una industria futbolística que levanta pasiones en el campo al tiempo que se maneja de forma incomprensible en los despachos. Kuper respondió algunas preguntas para *Franquicias Hoy*.

¿Tiene sentido intentar gestionar un club de fútbol como si fuera una empresa? Un club no existe por los mismos motivos que una empresa. Su objetivo es ganar partidos. Es lo que quieren los aficionados, los medios, los jugadores y, por lo general, el presidente del club. En el libro detallamos un estudio que demuestra cómo los equipos españoles tratan de maximizar sus victorias, no sus beneficios. En este sentido, los equipos y las empresas son fundamentalmente diferentes.

¿Qué cree que debería aprender la industria futbolística del sector empresarial? ¿Y viceversa? Las buenas empresas tratan de hacer una previsión racional de los beneficios, centradas principalmente en el largo plazo. Los clubes viven en un mundo de fantasía –“con es-

te nuevo entrenador estaremos capacitados para la Champions League”– y cambian sus objetivos en cuanto pierden tres partidos seguidos. Lo que las empresas deberían aprender del fútbol es que se trata de un producto fantástico. Su demanda global es enorme y continúa creciendo. Si una empresa pudiera producir un producto tan popular, tendría un éxito similar al de Google. Las empresas deberían estudiar el producto fútbol, dejando al margen su mala gestión.

¿Cómo puede ser que un mercado que mueve tanto dinero se maneje a menudo de forma “estúpida”? Las principales razones son dos: en todos los equipos hay una gran presión a corto plazo. Los medios y los aficionados les siguen cada semana, por lo que es muy duro planear una estrategia a largo. Un equipo tiene un plan, pero pierde tres partidos y despiden al entrenador y al director deportivo. Y tiene que desarrollar uno nuevo. No hay tiempo ni paz en este negocio. Luego se trata de una industria muy tradicional. La principal cualificación para convertirse en entrenador o director técnico consis-



	Tirada: 12.977	Sección: -	
	Difusión: 5.049 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 215	
Nacional Franquicias	Audiencia: 17.671	Ocupación (%): 39%	
Mensual	01/07/2010	Valor (€): 955,73	
		Valor Pág. (€): 2.400,00	
		Página: 59	Imagen: Si

fuera de la industria futbolística. “Es posible que jamás haya existido un club dotado de departamento de recursos humanos”, añaden. El cargo de entrenador, por ejemplo, es una habitual *silla caliente*: en muchos equipos parece que cualquiera podría servir para desempeñarlo y, de hecho, cuando se despide a uno, el relevo es elegido en apenas días, cuando un proceso de contratación normal en el mundo empresarial requeriría de al menos varias semanas.

Los medios de comunicación y la hinchada tampoco facilitan la actuación racional, de ahí que los empresarios metidos a presidentes no suelen tener mejor suerte: “Compran clubes prometiendo dirigirlos 'como una empresa', y desaparecen pocas temporadas después envueltos en las mismas burlas populares que los anteriores propietarios”. □ D.A.M.

te en haber sido un buen jugador. En este sentido, la mayoría de personas que dirigen un club han estado ligados a esta industria durante toda su vida, por lo que ponen en práctica lo que han aprendido hace 40 años. La mayoría tienen una formación y una educación general básica, por lo que tienen problemas para aprender de otros sectores. Ellos conocen bastante poco lo que ocurre en otros entornos.

Frente a la actual crisis, ¿cómo influiría en la confianza y las expectativas de recuperación económica un triunfo de España en el Mundial? Tal y como hemos demostrado en el libro, no cambiaría demasiado la economía. Pero haría más felices a los españoles y eso es muy importante.

¿Qué debe tener en cuenta un club para aspirar a conseguir buenos resultados en lo deportivo y en lo económico? Tres cosas: no malgastar el dinero con los traspasos: la mayoría fracasan; gastar todo el dinero en los sueldos de los jugadores: el importe total de la nómina predice brillantemente la posición en la que terminarás al final de la liga; y, por último, no molestarse en cambiar continuamente al entrenador, ya que esto sólo cuesta dinero y provoca trastornos –el nuevo entrenador compra un nuevo equipo–. La mayoría de los entrenadores varían muy poco los resultados de un equipo: lo que realmente cuenta, siempre, son los jugadores.



¡El fútbol es así! (Soccernomics)
Autores: Simon Kuper y Stefan Szymanski
Edita: Empresa Activa. Nº páginas: 414