

## Prólogo

Las reglas del juego económico en el fútbol tienen un significado distinto. O por lo menos eso parece... Algunos clubes tienen una deuda mucho mayor que sus ingresos con unos beneficios ínfimos (en otras industrias ya habrían quebrado). Otros compran y venden jugadores a precios que parecen imposibles (y aun así reciben préstamos). Los aficionados actúan como si fueran insensibles a la calidad del producto que consumen (mientras que otras categorías sufren por su volatilidad).

Lo cierto es que, tarde o temprano, las leyes de mercado acaban poniendo a cada uno en su sitio. Desde hace unos quince años, la industria del deporte está atrayendo a un grupo cada vez más preparado de investigadores; economistas, sociólogos e investigadores de empresa están dedicando su esfuerzo a describir las reglas y los absurdos del deporte. Por ejemplo, en baloncesto se ha desmitificado la idea de que un jugador está en racha y encesta todo lo que lanza. Esas rachas no son más que parte de una distribución de probabilidad como la posibilidad de sacar diez caras lanzando una moneda.

El deporte, y el fútbol en particular, genera una gran cantidad de datos. Todos los fines de semana se juegan cientos de partidos de fútbol sólo en Europa, con datos fiables para estudiar estas reglas. Regularidades que son invisibles al ojo que sólo ve uno o una docena de partidos se pueden detectar estudiando cientos de casos. Estos investigadores se dedican a ello. Sus estudios no son simples ejercicios intelectuales.

Las casas de apuestas en Internet basan su negocio en estudiar estas regularidades. Stefan Szymanski es uno de estos investigadores que está trayendo la tecnología del razonamiento estadístico y económico al deporte.

Por otro lado, el deporte es un mundo lleno de anécdotas y leyendas. Los periodistas llevan recopilando estas historias desde que existe la profesión. Los mejores de entre ellos tienen opiniones fundadas muchas veces en su propia intuición moldeada por años de observación. Simon Kuper es uno de estos periodistas. Lleva mucho tiempo estudiando los deportes con el ojo crítico de una persona que no se contenta con lo que ve, sino que quiere explicarlo. Tiene teorías para muchas observaciones que los demás ni siquiera nos habíamos planteado. Por ejemplo, volviendo de un partido del FC Barcelona, Simon nos contó su particular explicación de los éxitos de este equipo durante los últimos cinco años. No eran jugadores específicos ni entrenadores ni directivos, su explicación era un sistema de juego que se remonta a la Holanda de la década de 1970 (con dos subcampeonatos del mundo) y que durante años el Barcelona ha ido trabajando.

La combinación del espíritu crítico de un periodista avezado que se plantea preguntas que pocos de nosotros nos planteamos con la agudeza intelectual y las herramientas estadísticas de un buen investigador crean un libro tan especial y singular como *El fútbol es así*.

Es un libro entretenido, con todo el color de las anécdotas del fútbol, pero riguroso, con el análisis científico que confirma o invalida las afirmaciones infundadas que a menudo se hacen. Otro aspecto interesante es que los autores se arriesgan a hacer predicciones. Esto es muy de agradecer viniendo de un economista. Ya sabemos que los economistas razonan con mucho detalle acerca de por qué pasó lo que pasó, pero no son muy dados a usar ese mismo detalle para predecir el futuro. Me imagino que la vertiente periodística fue acicate para hacerlo.

## Prólogo

La gestión del mundo del fútbol va a cambiar mucho durante los próximos años. Kuper y Szymanski detallan un buen número de ineficiencias que ellos achacan a la mala gestión. Algo parecido pasó en Estados Unidos cuando los Oakland Athletics de béisbol, con uno de los menores presupuestos de la liga, empezó a ganar muchos más partidos de los esperados. Resultó que los directivos empezaron a utilizar herramientas estadísticas para valorar a los jugadores en lugar de la intuición. El béisbol es un deporte donde el efecto equipo es muy pequeño; es el bateador contra el pitcher. Cada bateador entra en juego unas tres o cuatro veces por partido y se juegan más de 160 partidos al año. Es decir, para cada jugador hay estadísticas muy detalladas, y para casi todas las situaciones del partido. La dirección de Oakland Athletics empezó a usar estos datos para valorar jugadores —lo que le permitió comprar jugadores baratos y vender los propios que el mercado sobrevaloraba— y para crear una plantilla equilibrada. Después de esta experiencia, los equipos de béisbol han introducido estas técnicas para mejorar sus decisiones sobre jugadores.

La profesionalización de la gestión del fútbol es otra corriente sin vuelta de página. Los deportes en Estados Unidos ya han pasado por esta transición. No es ninguna casualidad que el fútbol americano sea la mayor liga del mundo. Es producto de una gestión muy profesional empezando por el director general de la liga (el *commissioner*), que viene del mundo empresarial, de las mayores empresas americanas y de sus equipos de alta dirección. El tamaño del negocio del fútbol no va a permitir gestiones poco profesionales. En entornos más cerrados con cifras de negocio pequeñas, una gestión amateur podía sobrevivir o se podía rescatar —el gobierno podía destinar dinero para salvar el entretenimiento principal de la población—. Con las dimensiones económicas que se mueven en la actualidad, este tipo de gestión es cada

vez más inviable. Los gobiernos van a tener cada vez más problemas en salvar el fútbol porque las magnitudes son ya demasiado relevantes. Por otro lado, los negocios de por sí son arriesgados; sólo falta añadir mala gestión para que los riesgos no se puedan asumir. Es más, directivos bien preparados no tienen piedad en aprovechar cualquier ocasión que le deje el contrario. Competir en primera división con un equipo de segunda tiene consecuencias nefastas.

Esta profesionalización también está llegando a las federaciones. Estas entidades que se crearon hace más de cien años para organizar el deporte amateur, y sin ningún tipo de criterio de negocio hoy son las que deciden las reglas del juego económico. La UEFA está imponiendo reglas financieras en la Champions League. El *fair play* está yendo desde los campos de fútbol hasta las oficinas de la dirección. Para participar, los equipos tienen que partir de condiciones similares. Once jugadores en el campo y finanzas saneadas.

A todos estos cambios hay que añadir el componente nacional de las selecciones. Los ingleses llevan años deprimidos por la mala trayectoria de su selección. Cuando Inglaterra no se clasificó para la Eurocopa de 2008, el país se sumió en un profundo autoanálisis. Un análisis que en mayor o menor medida se hace el país cada vez que eliminan a su selección de un campeonato. Al fin y al cabo el fútbol se inventó en Inglaterra. Las soluciones propuestas eran variopintas, muchas de ellas folclóricas, como reducir el número de extranjeros en cada equipo. Soluciones con un gran componente idealista pero con poco fundamento racional. Kuper y Szymanski son británicos y están influidos por estas depresiones periódicas de los hinchas ingleses. Pero lo bueno de ser sistemático y contrastar razonamientos con los datos que te ofrece la realidad es que no puedes negar la evidencia, por lo menos hasta que alguien ofrezca un razonamiento diferente apoyado en datos. Inglaterra gana lo que tiene que ganar y pierde lo que

## Prólogo

tiene que perder. Ni es mejor ni peor de lo que debiera ser. Gana y pierde con la probabilidad que le corresponde dado su tamaño, su riqueza y su afición. Por cierto, las expectativas para España no son muy diferentes. Es decir, en estos momentos, con la Eurocopa de 2008 en el bolsillo y entre las favoritas para el Mundial de 2010, España está jugando por encima de sus posibilidades a largo plazo. Más que nada, que en algún momento España volverá a estar donde tiene que estar por sus características. En ese momento mucha gente se planteará qué ha pasado, quién tiene la culpa, cómo podemos ganar nuestra gloria pasada. La respuesta es que hay que trabajar lo mejor posible para intentar estar por encima de las expectativas, pero al cabo de los tiempos es muy difícil cambiar el destino que los elementos determinan.

El negocio del fútbol tiene sus propias leyes, y los resultados de los equipos, mirándolos con la perspectiva de varios años, también. *El fútbol es así* explica estas leyes de forma entretenida. Es un libro que rompe mitos, desgrana argumentos interesantes, ofrece evidencia para estos argumentos, se arriesga a predecir el futuro, enseña y, además, entretiene. ¡Que lo disfruten!

ANTONIO DÁVILA  
*Profesor del IESE, responsable  
de la asignatura de Sports Management*



## **Conducir con instrumentos: en busca de nuevas verdades sobre el fútbol**

La historia de este libro comenzó en el hotel Hilton de Estambul en 2007. Visto desde fuera, es un edificio achaparrado y de aspecto primitivo, pero una vez los guardias de seguridad te registran el coche en busca de alguna bomba y luego te indican que puedes entrar, el hotel es tan relajante que te dan ganas de no volver a casa. Tras huir de esta ciudad de 13 millones de almas, la única inquietud se centra en decidir qué hacer a continuación: ¿un baño turco, una partidita de tenis o pasarse comiendo una vez más mientras el sol se pone sobre las aguas del estrecho del Bósforo? Los aficionados al fútbol disfrutaban también de una perfecta vista del estadio del Besiktas, que se emplaza justo al lado del hotel. Y el personal es tan amable que incluso supera al resto de los turcos, que ya es decir.

Los dos autores del libro, Stefan Szymanski (economista deportivo) y Simon Kuper (periodista), nos conocimos allí. El club de fútbol Fenerbahce, que celebraba aquel año su centenario, organizó el «Congreso Centenario del Deporte y de la Ciencia», y ambos habíamos acudido a aquella ciudad en calidad de conferenciantes.

El primero en intervenir fue Simon. Dijo que traía buenas noticias para el fútbol turco: era probable que, a medida que fuera creciendo rápidamente la población del país, y al mismo tiempo su economía, mejorara la calidad de la selección nacional. Luego le llegó el turno a Stefan. También él tenía buenas noticias para Turquía. Dijo que era probable que, a

medida que fuera aumentando la población del país, y al mismo tiempo su economía, mejorara la calidad de la selección nacional. Dicho sea de paso, es posible que la audiencia, en su mayoría no angloparlante, pudiera pasar por alto dicha coincidencia.

Antes de ir a Estambul, no nos conocíamos, pero mientras tomábamos unas cervezas en el bar del Hilton nos dimos cuenta de que realmente pensábamos acerca del fútbol de forma muy parecida. Stefan, como economista, está preparado para torturar a los datos hasta que confiesen, mientras que Simon, como periodista, tiende a ir por ahí entrevistando a la gente; pero éstas no eran más que diferencias superficiales. Los dos pensamos que buena parte de lo que ocurre en el fútbol se puede explicar —e incluso predecir— mediante el estudio de los datos, incluso de aquellos ajenos a este deporte.

Durante mucho tiempo, la Ilustración se olvidó del fútbol. La mayoría de los directivos de los clubes siguen haciendo lo que hacen porque siempre lo hicieron así. Estas personas solían «saber» que a los futbolistas de color les «faltaba garra» y, por consiguiente, pagaban más a jugadores blancos aunque fueran mediocres. Hoy discriminan a los entrenadores negros, no fichan a los jugadores idóneos y luego permiten que se tiren mal los penaltis. (Por cierto, podemos explicar por qué el Manchester United ganó en 2008 la final de la Champions League en Moscú en la tanda de penaltis. Se trata de un episodio que tiene que ver con una notita secreta, un economista vasco y la capacidad de detección del guardameta Edwin van der Sar.)

Los empresarios que prueban suerte en el mundo del fútbol también cometen los mismos errores. Compran clubes prometiendo dirigirlos «como una empresa», y desaparecen pocas temporadas después envueltos en las mismas burlas populares que los anteriores propietarios. Los aficionados y los periodistas tampoco están libres de culpa. Muchos titulares

periodísticos se basan en premisas falsas: «Un galáctico llevará al Real Madrid a nuevas cotas», o «La Copa del Mundo generará beneficios económicos». Este deporte está lleno de clichés que nadie analiza: «El equipo perdió porque el entrenador no está a la altura»; «El fútbol es un gran negocio»; y mitos sobre equipos nacionales, como: «Durante años, España (e Inglaterra) no fue capaz de rendir al máximo». Ninguna de estas consignas se ha confrontado con los datos reales.

La mayoría de los deportes masculinos de equipo están dominados por esta misma fe excesiva en las creencias tradicionales. Hasta hace bien poco, el béisbol era otro deporte muy influido por el saber memorial. Desde tiempos inmemoriales, los jugadores habían robado bases, dado toques de sacrificio, y se les había juzgado basándose en sus estadísticas de bateo. En el mundo del béisbol, todo el mundo *sabía* que así se hacían las cosas.

Eso fue así hasta que llegó Bill James. Como Dorothy en *El mago de Oz*, James procedía del campo, de Kansas, en el corazón de Estados Unidos. En su vida no había hecho mucho más aparte de mantener su media en la liga de béisbol infantil local, y vigilar los hornos de una fábrica conservera de judías con carne de cerdo. Sin embargo, en su tiempo libre había empezado a analizar las estadísticas del béisbol desde un punto de vista nuevo, y descubrió que «una gran parte de los conocimientos tradicionales sobre este deporte son una solemne tontería». James escribió que deseaba abordar el tema del béisbol «aplicando el mismo tipo de rigor intelectual y de disciplina que manifiestan los científicos, importantes o no, en su intento de desvelar los misterios del universo, de la sociedad, de la mente humana o del precio de la arpillera en Des Moines».

En una serie de textos mimeografiados que pasaban por libros —el primero de los cuales vendió 75 ejemplares—, James empezó a echar por tierra los mitos de este deporte. Des-

cubrió, por ejemplo, que la estadística más importante en el bateo era algo que apenas se mencionaba: el «porcentaje de embasado», es decir, las veces que un jugador lograba alcanzar una base. James y sus seguidores (estadísticos del béisbol que luego fueron conocidos como *sabermétricos*) demostraron que los toques de sacrificio con éxito y el robo de bases eran estrategias muy eficaces.

Sus *Baseball Abstracts* anuales se convirtieron en verdaderos libros; al final se hicieron un hueco en las listas de superventas. Uno de esos años, en la portada aparecía la foto de un mono sentado con la pose de *El pensador* de Auguste Rodin, que contemplaba una pelota de béisbol. Como escribió James en uno de sus *Abstract*: «Esto está *fuera* del béisbol. Este libro trata de cómo se ve el béisbol cuando uno se aleja un paso y lo estudia intensa y minuciosamente, pero desde cierta distancia».

Algunos partidarios de James empezaron a infiltrarse en el béisbol profesional. Uno de ellos, Billy Beane, entrenador del humilde Oakland Athletics que ha tenido un inusitado éxito, es el héroe del extraordinario libro *Moneyball* de Michael Lewis. (Más adelante volveremos a hablar de las brillantes apuestas de Beane al tratar el tema del mercado de fichajes y sus lecciones para el fútbol.)

Al final, incluso los profesionales del béisbol empezaron a sentir curiosidad por James. En 2002 los Boston Red Sox lo ficharon como asesor («Senior Baseball Operations Adviser»). Ese mismo año los Red Sox contrataron a uno de los seguidores de James, Theo Epstein, de 28 años, como el director general más joven de las principales ligas de béisbol. El club «maldito» pronto ganó dos Series Mundiales.

A continuación es el momento de aplicar la revolución *jamesiana* al mundo del fútbol.

## Un juego de números

Resulta extraño que el mundo del fútbol se haya mostrado tan reacio a analizar los datos, porque una de las cosas que atrae a los aficionados a este deporte es precisamente su amor por los números.

La persona indicada para preguntarle esto es Alex Bellos. Autor de un magnífico libro, *Futbol: The Brazilian Way of Life*, Bellos es también licenciado en matemáticas, y cuando nosotros nos pusimos a trabajar en la presente obra, él estaba escribiendo otra para legos en esta ciencia exacta.

«Los números proporcionan una satisfacción increíble», nos dijo Bellos. «El mundo no tiene orden, y las matemáticas son una forma de buscarlo. Las tablas de clasificación tienen un orden. Y los cálculos que hay que hacer para dominarlas son muy sencillos: nada más que la tabla de multiplicar del tres.»

Aunque probablemente la mayoría de los aficionados lo negaría, a menudo el amor por el fútbol está asociado con el amor por los números. Abarca los resultados de los partidos, las fechas célebres, y esa alegría especial que supone sentarse en un bar el domingo por la mañana, periódico en mano, «leyendo» la tabla clasificatoria. En el fondo, las ligas de fantasía de fútbol son juegos numéricos. El hecho de escuchar en la radio los resultados de los partidos del fin de semana constituye en parte un ritual intemporal, en parte un romance con los nombres geográficos, y en parte un poema numérico.

En este libro queremos introducir en el fútbol nuevas cifras y nuevas ideas: el número de suicidios, la inversión que suponen los salarios, el número de habitantes de los países, cualquier cosa que contribuya a revelar nuevas verdades sobre este deporte. Aunque Stefan es economista deportivo, este libro no se centra en el dinero. El objetivo de los clubes de fútbol no es conseguir beneficios —lo cual es una suerte, dado que pocos los obtienen—; ni tampoco nos interesan especialmente los be-

neficios que puedan generar. En lugar de ello, queremos aplicar las habilidades de un economista, más un poco de geografía, de psicología y de sociología, para comprender el deporte en el terreno de juego, y a los aficionados fuera de él.

Es posible que algunas personas no quieran que nuestros cálculos racionales empañen su relación emocional con el fútbol. Por otra parte, es probable que la próxima vez que su equipo falle un penalti en un Mundial, esas mismas personas lancen sus jarras de cerveza contra la pantalla del televisor, cuando en lugar de ello podrían aliviar su decepción reflexionando un poquito sobre la naturaleza de la teoría de la probabilidad binomial.

Creemos que es un buen momento para escribir este libro. Por primera vez en la historia del fútbol, hay muchos números en juego. Tradicionalmente, los únicos datos relacionados con este deporte eran el número de goles y las tablas de clasificación. (Los periódicos publicaban el número de espectadores en un partido, pero no eran datos fiables.) A finales de la década de 1980, cuando Stefan se dedicó a la economía del deporte, sólo se habían publicado veinte o treinta artículos académicos sobre fútbol. Ahora son incontables. Muchas de las verdades que contienen aún no han llegado hasta la mayoría de los aficionados.

Una nueva fuente de conocimiento es el número creciente de libros sobre fútbol. Se trata de un fenómeno mundial bastante reciente, que posiblemente se inició en Gran Bretaña. Cuando Pete Davies publicó *All Played Out: The Full Story of Italia '90*, probablemente en el mercado sólo había una veintena o treintena de buenos libros acerca de este deporte. En la actualidad —y gracias en parte a Davies, a quien se ha bautizado como el Juan el Bautista de Nick Hornby, que sería Jesús— se cuentan por miles. Muchas de estas obras —incluyendo la citada *Futbol* de Bellos— contienen algunas de las verdades sobre el fútbol que hemos intentado presentar en este libro.

El flujo de datos se ha vuelto tan arrollador que incluso las personas metidas en el mundo balompédico empiezan a examinarlo a fondo. Michael Lewis, autor de *Moneyball*, escribió en el *New York Times* de febrero de 2009:

El virus que afectó al béisbol profesional en la década de 1990, que fue el uso de las estadísticas para descubrir nuevas y mejores maneras de evaluar a los jugadores y las estrategias, se ha infiltrado en todos los deportes importantes. Hoy en día, no sólo el baloncesto y el fútbol americano, sino también el fútbol, el críquet y el rugby —y, por lo que yo sé, incluso el billar y los dardos— fomentan una subcultura de personas inteligentes que los contemplan no sólo como un juego, sino como un problema que hay que resolver.

Dentro del fútbol, uno de esos hombres listos —el hecho de que tengan que ser hombres forma parte de los sinsentidos de este deporte— es Arsène Wenger, el director técnico del Arsenal. Wenger, licenciado en ciencias económicas, es prácticamente un adicto a las estadísticas, como por ejemplo el número de kilómetros que recorre cada jugador durante un partido. Lo que le convierte en uno de los héroes de la *economía futbolística* es que entiende que en el fútbol moderno los datos son necesarios para abrirse camino. Si uno estudia las cifras, comprenderá más y ganará más veces.

Poco a poco, los colegas de Wenger están dejando de fiarse sólo de las corazonadas. Cada vez son más quienes emplean programas informáticos como el Prozone para analizar el deporte y a los jugadores. Otro precursor de la inminente conquista jamesiana del fútbol es el Milan Lab. Ya hace tiempo que el equipo médico interno del AC Milan descubrió que mediante el simple estudio de cómo salta un futbolista podía predecirse, con un porcentaje de acierto del 70 %, si iba a lesionarse o no. Entonces recopiló en distintos ordenadores millones

de datos sobre cada jugador de los diversos equipos, y durante el proceso descubrió el secreto de la eterna juventud. (Sigue siendo un secreto: ningún otro club tiene un laboratorio como el del Milan, y éste no piensa desvelar sus descubrimientos, motivo por el cual, por lo general, los jugadores de otros clubes ya están acabados poco después de cumplir los treinta.)

Actualmente, el AC Milan está de capa caída por diversos motivos, pero en 2007 derrotó al Liverpool en la final de la Liga de Campeones con un equipo compuesto en su mayoría por jugadores que superaban los 31 años. (Paolo Maldini, el capitán, tenía 38 años, y Filippo Inzaghi, que marcó los dos goles del Milan, 33.) En gran medida, aquel trofeo lo ganaron el laboratorio del AC Milan y su exclusiva base de datos. Es otra versión del triunfo de los tecnólogos.

A medida que Stefan y Simon conversaban y reflexionaban más a fondo sobre el fútbol y los datos, empezaron a plantearse todo tipo de preguntas. ¿Podríamos encontrar una cifra que demostrase qué país ama más el fútbol? ¿Habría alguna manera de que este deporte disuadiera a suicidas potenciales? Y quizá podríamos intentar predecir qué clubes y qué países —probablemente Turquía e incluso, quizá, Irak— dominarán el fútbol del futuro. Stefan vive en Londres y Simon en París, de modo que nos pasamos un año cruzándonos cifras, argumentos y anécdotas a través del Canal de la Mancha.

Durante todo ese tiempo, desconfiamos de la información tradicional sobre el fútbol, y la confrontamos con los números. Tal y como nos dijo Jean Pierre Meersseman, el director belga fumador de puros del laboratorio del AC Milan: «Se puede conducir un vehículo sin instrumentos, sin información, y eso es lo que sucede hoy en el fútbol. Hay conductores excelentes, coches magníficos, pero si uno dispone de instrumentos las cosas son un poco más fáciles. Me pregunto por qué la gente no quiere más información». Nosotros también.