



IDEAS
Y DEBATES

El Campeonato del Mundo de Alemania ha reforzado la teoría del círculo virtuoso. En fútbol, el tamaño importa. Un club grande es capaz de pagar altos salarios a los mejores jugadores y los éxitos de éstos en el Mundial aumentarán los ingresos de los clubs por entradas, merchandising y derechos por televisión

¡Ya sabemos quién ganará el Mundial...!

Marcel Planellas/ Pedro Parada

Estos últimos días hemos podido leer y escuchar muchos análisis sobre el Campeonato del Mundo de Fútbol que se está celebrando en Alemania, desde las tácticas deportivas a las retransmisiones televisivas, pero pocos comentarios han sido realizados desde el punto de vista de la gestión empresarial. Existe aún una creencia popular de que el fútbol es cuestión de azar: todo es cuestión de si la pelotita entra o no entra. Puede ganar cualquier equipo de los 32 clasificados a la fase final. Sin embargo, hay quien dice que el fútbol es una industria como cualquier otra y que, desde la perspectiva del *management*, no es sólo cuestión del azar, sino que también influye la buena gestión y la evolución de la industria del fútbol.

Cuando escribimos el caso del FC Barcelona vimos cómo la nueva directiva que ganó las elecciones en el 2003 había dedicado tiempo, esfuerzo y recursos a intentar comprender la lógica de la evolución de la industria del fútbol. Analizaron diferentes variables y a partir de una investigación realizada por el profesor Szymanski del Imperial College de Londres y Tim Kuypers con datos de la Premier League para toda la década de los 90, lograron identificar un factor que explica el 94% del éxito deportivo de un club de fútbol en el largo plazo: los salarios relativos de los jugadores.

Respecto a los salarios deportivos, el G-14, el grupo integrado por los 18 clubs más importantes de Europa, sugiere como mejor práctica mantener la proporción de los salarios de los jugadores por debajo del 55% de los ingresos totales. A la luz de ambos datos, la teoría sobre el negocio del fútbol que ha propuesto el vicepresidente del FC Barcelona, Ferran Soriano, es que en el fútbol el tamaño

importa y mucho. Un club grande es capaz de pagar altos salarios a los mejores jugadores y aún así mantener controlado el gasto en salarios en relación a sus ingresos totales.

Siguiendo esta teoría sobre la industria del fútbol, conocida como el círculo virtuoso, el próximo campeón del mundo debería cumplir al menos una de las condiciones siguientes: que en la Liga de aquel país jueguen algunos de los clubs más grandes del mundo, o que la selección nacional esté compuesta por jugadores que jueguen en los principales clubs.

Veamos los números. Pese a que el fútbol es un deporte de ámbito mundial con una cifra de negocio estimada en alrededor de 217.000 millones de euros, las grandes competiciones están localizadas en Europa. Las cinco grandes ligas, por nivel de ingresos, son europeas: la Premier League inglesa (1.950 millones de euros), la Serie A italiana (1.340 millones), la Bundesliga alemana (1.240 millones), la Liga de Primera División española (1.030 millones), y la Ligue 1 de Francia (700 millones). Entonces, una primera pista que nos muestran los datos es que el ganador del mundial debería ser uno de estos cinco países europeos.

Por otra parte, según el Informe 2006 de la consultora Deloitte sobre la industria del fútbol los *Top 20* del mundo tienen ingresos conjuntos por más de 3.120 millones de euros. De estos equipos, 9 son de Gran Bretaña (Manchester United, Chelsea, Liverpool, Arsenal, Newcastle United, Tottenham Hotspur, Celtic, Manchester City, y Everton), 5 italianos (AC Milan, Juventus, Inter, AS Roma, y Lazio), 3 españoles (Real Madrid, FC Barcelona, Valencia), 2 alemanes (Bayer Múnchen y Schalke 04) y uno francés (Olympique Lyon). Estos datos confirman que el campeón del mundo debería ser uno de estos 5 países: Alemania, Francia, Italia, España o Gran Bretaña. Tres de estos equipos llegaron a la semifinal. La excep-

ción es Portugal que derrotó a Gran Bretaña.

Sin embargo, Portugal, que no tiene ningún club entre los más grandes de Europa, cuenta entre sus titulares con jugadores que juegan en los principales clubs de las principales ligas de Europa como Deco (FC Barcelona), Figo (Inter), Maniche (Chelsea), Cristiano Ronaldo (Man-

A largo plazo, el 94% del éxito deportivo de un club se basa en los salarios relativos de los jugadores

chester United), Ricardo Carvalho (Chelsea), Paulo Ferreira (Chelsea) y Nuno Valente (Everton), Miguel (Valencia) y Tiago (O. de Lyon), entre otros. Por tanto no resulta una sorpresa que haya llegado a semifinales eliminando a Gran Bretaña.

La otra cara de la moneda son los ingresos. Según el Informe de la consultora Deloitte sobre la industria del fútbol, los ingresos de los clubs se parecen cada vez más a los ingresos de las grandes empresas de entretenimiento. En este modelo de negocio existen tres grandes apartados: los ingresos por ventas de entradas para partidos, los ingresos por derechos de televisión y multimedia, y

ter United tienen su origen en los ingresos por venta de entradas al estadio y en el caso del Milán el 59% de los ingresos proviene de la venta de derechos de televisión. El FC Barcelona muestra unos ingresos más equilibrados, siendo un 38% el apartado más alto por ingresos de derechos por televisión.

Cuando el Mundial finalice tendremos datos sobre la evolución de los ingresos pero no nos parece que sea aventurado pensar que estos tres apartados habrán canalizado la fuente principal de recursos: ha sido espectacular la logística alemana que ha conseguido llenar los estadios hasta en los partidos iniciales, el impacto en audiencia de las retransmisiones televisivas ha seguido situando al fútbol entre los espectáculos más vistos, y el despliegue de los más variados y sofisticados mecanismos de patrocinios, las ventas de camisetas y otros elementos de merchandising ha sido notable.

Es muy probable que la consecuencia de este Campeonato Mundial de Alemania sea que el círculo virtuoso se refuerce aún más. Que los clubs más grandes sigan fichando a los mejores jugadores pagando salarios de mercado. Que los éxitos de sus jugadores en el mundial aumenten cada vez más los ingresos de los clubs por venta de entradas, merchandising y derechos por televisión. Que mayores ingresos permitirían fichar a nuevos jugadores, y en el largo plazo serían los clubs que más campeonatos ganarían. Y que los clubs más grandes del mundo formarían la base de los jugadores de las futuras selecciones nacionales, como ya ocurre en este mundial.

Desconocemos quien ganará la final que se disputa hoy pero ya sabemos que ganará un país europeo que alberga a alguna de las grandes ligas y a algunos de los clubs más importantes del mundo: la teoría del círculo virtuoso se refuerza.

Marcel Planellas y Pedro Parada, profesores de ESADE



Thierry Henry bate a Dida en el partido que ganó Francia a Brasil

El fútbol es un deporte de ámbito mundial con una cifra de negocio estimada en 217.000 millones de euros

los ingresos por merchandising.

Prácticamente todos los grandes clubs de fútbol europeo muestran estas tres fuentes de ingresos, aunque existen diferentes perfiles. Por ejemplo en el Real Madrid el 45% de los ingresos provienen de venta de merchandising, 42% de los del Manches-