

fútbol

pasión, gloria y dinero

< POR DANIELA ANDA >

El fútbol, el deporte más apasionante de la historia moderna, se ha convertido en el epicentro de mercados que manejan cantidades multimillonarias de dinero, mercados directos e indirectos, en los que patrocinadores, clubes deportivos, medios de comunicación, futbolistas y sobre todo fanáticos de todas las edades y regiones del mundo invierten tiempo y recursos. En este artículo, GESTIÓN muestra que, más allá del entretenimiento y la pasión, este deporte genera un sinnúmero de actividades económicas y en las que, en la actualidad, participan activa o pasivamente miles de personas y empresas a nivel mundial. Lamentablemente, pese a nuestra insistencia, la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) nunca entregó la información solicitada.

Como deporte, el fútbol es relativamente simple: se necesita un balón, dos grupos de jugadores, dos arcos y el objetivo es anotar más goles que tu contrincante. Esto sin desmerecer las reglas y toda la estructura que la FIFA, como organización y ente rector del fútbol a nivel mundial, ha establecido. Pero, en esencia, incluso cualquier objeto que sirva de balón basta para que dos o más personas jueguen al fútbol. Esta intensidad relativamente baja en capital hace del fútbol un entretenimiento accesible para todos los estratos económicos de la sociedad y, por eso, se ha convertido en uno de los deportes más populares a nivel mundial y en emblema de la cultura compartida.

Como industria es un poco más complejo. Las inversiones de los clubes deportivos asumen grandes riesgos, los patrocinadores ponen enormes presiones sobre el equipo y los jugadores, la televisión pagada desplaza poco a poco a la abierta, las grandes marcas enfrentan la producción pirata de camisetas y de

otros artículos comerciales, pautar durante la transmisión de un partido es cada vez más costoso y los jugadores se han convertido en publicidad ambulante.

Sin embargo, el éxito de cualquier mercado en torno al fútbol depende de los triunfos de un equipo, de los goles que apasionan y las glorias que embriagan. Solo entonces los jugadores se venden, los estadios se llenan, las camisetas se aprecian... y los patrocinadores invierten.



La administración del fútbol profesional

Fundada en 1904, la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), con sede en Zurich, Suiza, es la autoridad máxima del fútbol mundial. Con 208 miembros —16 más que la Organización de Naciones Unidas (ONU)—, la FIFA es la organización internacional más grande del mundo. En materia de fútbol, sus estatutos y reglamento están por encima de las leyes internas de cualquier país miembro, y constituyen la base

Ilustración: Estefanía Rivas

jurídica que norma los campeonatos internacionales, la compra y venta de jugadores, las reglas de juego, el arbitraje, el calendario internacional de partidos, entre otros.

A nivel regional, la FIFA trabaja en coordinación con las confederaciones de fútbol de Asia, África, América del Norte, América Central, Sudamérica, Oceanía y Europa. Las más representativas son la UEFA de Europa y la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) por su trayectoria y campeonatos, pero el fútbol surge con fuerza en las otras regiones.

A nivel local, cada país cuenta con un representante de la FIFA que hace particulares sus reglamentos generales. En el Ecuador este papel lo cumple la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) que, a juicio de **Alfonso Laso**, director de la radio deportiva La Red y director nacional de deportes de Teleamazonas, es una de las federaciones más burocráticas. El reglamento de la FEF, elaborado por los mismos dirigentes de los clubes deportivos nacionales, es uno de los más completos. “La viveza criolla ecuatoriana exige que sea así de completo”, sostiene Laso.

Derechos de televisión, el rubro más grande

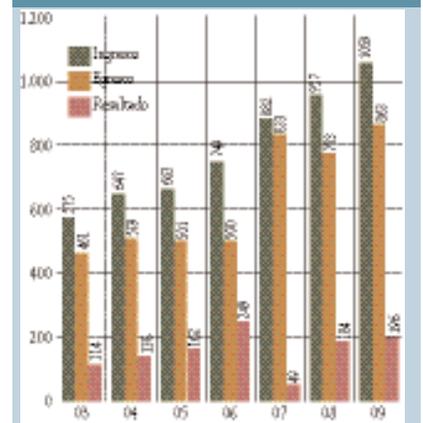
Las dimensiones económicas y geográficas que el fútbol ha alcanzado son inimaginables. Con cada vez más aficionados crece el esfuerzo de las empresas para llegar a todos. Los medios de comunicación han aprovechado este interés y ahora ofrecen una cobertura directa y, si no, en diferido inmediato, de los partidos con la consecuente oportunidad de difundir mensajes comerciales a un vasto público. Con esto, las inversiones en torno al fútbol se multiplican año tras año.

En 2009, con un crecimiento anual de 10,7%, los ingresos de la FIFA alcanzaron su nivel más alto en la historia de la institución y sumaron \$ 1.059 millones. Los gastos totales fueron 11,6% superiores a los registrados en 2008, alcanzando \$ 863 millones. Esto arro-

jó un resultado del ejercicio de \$ 196 millones (Gráfico 1).

El principal aporte en los ingresos de la FIFA corresponde a la comercialización de los derechos de televisión. En 2009, por este concepto, la FIFA recibió \$ 650 millones, es decir que más de 60% de sus ingresos proviene de este rubro. Por derechos de mercadotecnia ingresaron \$ 227 millones y otros \$ 22 millones por ingresos de explotación, que incluyen principalmente la concesión de licencias de marca y otros conceptos de calidad. Por intereses y otros ingresos financieros, la FIFA recibió \$ 15 millones adicionales.

GRÁFICO 1
CRECIENTES INGRESOS DE LA FIFA
(MILLONES \$)



FUENTE: INFORME FINANCIERO SOBRE LAS FINANZAS DE LA FIFA 2009.

DERECHOS DE TV DEL FÚTBOL ECUATORIANO ESTÁN SOBREVALORADOS

En el Ecuador, el espectáculo del fútbol todavía se vive en la televisión abierta. En otros países donde el mercado del fútbol es más grande, como Europa o Argentina, la televisión pagada ha desplazado a los canales nacionales abiertos.

La televisión pagada tiene una penetración de apenas 2% en el mercado ecuatoriano. Con esto, solo los canales nacionales entran a la puja de los derechos de transmisión de los equipos de fútbol ecuatorianos. No obstante, vislumbrado el negocio en torno a este apasionante deporte, existe una sobre demanda de derechos de televisión. Este exceso de demanda ha provocado que en el país los derechos de transmisión sean más caros que en los vecinos Perú y Colombia.

Según **Sebastián Corral**, gerente de Teleamazonas, el fútbol en la pantalla tiene mucho rédito. Por esta razón, en Teleamazonas la inversión más importante en programación son los derechos de transmisión de fútbol. Este canal tiene los derechos de siete de los once equipos que en la actualidad disputan la serie A del campeonato nacional, entre ellos, los de Barcelona y Liga Deportiva Universitaria, los equipos que mejor han representado al país en campeonatos internacionales y que abarcan cerca de 70% de la hinchada a nivel nacional.

La estrategia de Teleamazonas ha sido comprar otros derechos para que la oferta sea más atractiva para los equipos —derechos en vallas publicitarias o publicidad en el uniforme. “Lo importante es pagar”, sostiene Sebastián Corral. Y esto porque los derechos de transmisión son el componente más fuerte en el financiamiento anual de los equipos, de allí que el secreto para mantener el contrato con los clubes deportivos está en cumplir con el pago.

Según Corral, el costo total de transmisión del fútbol nacional equivale a 8% de las ventas netas por publicidad que reciben todos los canales, porcentaje demasiado alto en su opinión. Sin embargo, las cifras reales que el mercado de transmisión del fútbol levanta, tanto en derechos como en publicidad, son un misterio. Pero, sin duda, cada fanático, cada voz en el estadio y cada aliento tras el televisor representan para las empresas una atractiva inversión.

Copa Mundial, la gran expectativa

El torneo de fútbol más importante a nivel internacional es la Copa Mundial de la FIFA en el que participan 32 selecciones nacionales. Si bien este torneo se juega cada cuatro años, las eliminatorias regionales para participar en la Copa Mundial son cada vez más largas y, por tanto, mueven cada vez más dinero. Por ejemplo, hace 20 años en América Latina las eliminatorias mundialistas se jugaban durante dos meses, en dos grupos de tres selecciones y uno de cuatro. Ahora las eliminatorias consisten en un *todos contra todos*, tras lo cual clasifican cinco países. “Una cosa va llevando a la otra. Siempre hay alguien que piensa que este puede ser un gran negocio, entonces deciden hacer eliminatorias más grandes con más equipos. Se dice que es más legal, más competitivo —lo cual es verdad—, pero en el fondo existe también un interés financiero”, sostiene Alfonso Laso.

El nuevo mundial, el número 19 de la historia, que se celebrará en Sudáfrica, alborota los mercados de los cinco continentes, a pesar de que no todos los países del mundo participan y que hasta ahora solo un grupo limitado de países de Europa y América Latina han ganado la copa.

El Gobierno de Sudáfrica ha invertido más de \$ 2.000 millones en infraestructura, logística, comunicación y seguridad para el mundial 2010 que se inaugura el 11 de junio. De esta inversión, cerca de 50% se utilizó para la construcción de cinco nuevos estadios y la remodelación de otros cinco. Se espera que a los 64 partidos que se juegan en nueve ciudades asistan 13 millones de espectadores, pero los sudafricanos dudan que, luego del mundial, las grandiosas estructuras recién edificadas, que servirán de escenario de los partidos, sean aprovechadas.

Los derechos de transmisión del mundial 2010 estarían bordeando los \$ 2.700 millones, y es que miles de millones de fanáticos del fútbol siguen el campeonato de inicio a fin, tal como ha ocurrido en mundiales anteriores. En

el último mundial, Alemania 2006, se registró una audiencia acumulada de más de 26.000 millones de espectadores de los 64 partidos jugados, con lo que el mundial de fútbol se convierte en el espectáculo deportivo de mayor audiencia en el mundo —se calcula que la audiencia de los Juegos Olímpicos de Beijing 2008 no llegó a los 5.000 millones de espectadores.

Con ello, las grandes marcas tienen en el mundial una oportunidad irremplazable para llegar a millones de consumidores. La FIFA firmó con seis grandes auspiciantes para que sean los patrocinadores oficiales del torneo: Sony, Visa, Coca-Cola, la línea aérea Emirates, Adidas y Hyundai.

Los resultados de estas inversiones (la del Gobierno de Sudáfrica por un lado y la de los patrocinadores del mundial por otro) no son palpables de inmediato. Buscan generar un grado más alto de recordación de su marca o su país y generar ingresos a futuro. Sudáfrica, no obstante, se ha beneficiado por las inversiones en infraestructura de carreteras, en seguridad y en comunicación.

Fútbol europeo, el más caro de la historia

La Liga de Campeones de la UEFA es el campeonato más reconocido y

competitivo a nivel mundial. Se disputa anualmente desde 1955 y ha sido ganada nueve veces por el Real Madrid (España), siete por el AC Milan (Italia) y cinco por el Liverpool (Inglaterra). Los incentivos financieros para los equipos con mejor desempeño dentro de este torneo son multimillonarios.

El sistema de distribución de ingresos para la Champions 2009-2010 establece un mínimo de € 7,1 millones para cada uno de los 32 equipos que compitieron en la fase de grupos. Cada equipo recibió un bono de € 4,3 millones por partido jugado, € 800.000 por victoria y € 400.000 por empate. Además, los equipos que accedieron a octavos de final recibieron € 3 millones adicionales; los que llegaron a cuartos de final (Barcelona, Inter de Milán, Lyon y Bayern Munich) otros € 3,3 millones; a semifinal (Inter de Milán y Bayern Munich) € 4 millones cada uno y, finalmente, el subcampeón € 5,2 millones y el campeón € 9 millones. Este sistema de distribución se basa en los ingresos comerciales brutos generados, donde solo por el mercado televisivo se estima un monto de € 337,8 millones.

En esta liga disputan los jugadores más caros del mundo. **David Beckham** es actualmente el jugador de fútbol que

NOTAS CURIOSAS DE LA COPA MUNDIAL DE LA FIFA

- El trofeo oficial de la Copa Mundial de la FIFA fue construido para el campeonato de 1974, está hecho de oro de 18 quilates, mide 36,8 cm y pesa 6,18 kg.
- El primer campeonato mundial de la FIFA se jugó en Uruguay en 1930. Esta selección tenía dos medallas de oro ganadas en fútbol en los Juegos Olímpicos (1924 y 1928) y ha ganado la copa mundial dos veces (1930 y 1950).
- En los 708 partidos mundialistas jugados hasta que comenzó el mundial de Sudáfrica, se habían anotado 2.063 goles, un promedio de casi tres goles por partido.
- **Pelé** es el único jugador en el mundo que ha ganado tres copas mundiales (1958, 1962, 1970).
- 10% de los partidos mundialistas han terminado 2-0 y otro 10% ha terminado 1-1.
- Casi 31 millones de fanáticos han asistido a los 708 partidos mundialistas jugados desde 1930 hasta el inicio de este mundial.

más gana al año. Este inglés de 35 años ha jugado en grandes equipos como el Manchester United y el Real Madrid, y en la actualidad juega para el AC Milan de Italia. Participó en los últimos tres mundiales de fútbol, pero una lesión en el talón le impedirá participar en el mundial de Sudáfrica. A pesar de no estar en el apogeo de su carrera profesional como futbolista, Beckham ganó en los últimos tres años \$ 138 millones. Su fama como futbolista y su físico le han permitido vender su imagen a grandes marcas como Adidas, Giorgio Armani y Motorola.

La adquisición más costosa en la historia del fútbol la realizó el Real Madrid, pagando € 94 millones por el portugués **Cristiano Ronaldo** en junio de 2009. Según *Forbes*, Ronaldo es el segundo jugador mejor remunerado del mundo: el año pasado tuvo un ingreso de \$ 30 millones que incluye su salario y contratos comerciales.

Actualmente los ojos del mundo están puestos en la superestrella **Lionel Messi**, quien juega en el FC Barcelona desde 2003 y renovó en 2009 su contrato hasta 2016 con una cláusula de rescisión de € 250 millones. Messi, con \$ 20 millones anuales, es el quinto jugador mejor remunerado del mundo después de **Kaká** (\$ 25 millones anuales), **Ronaldinho** (\$ 25 millones) y **Thierry Henry** (\$ 24 millones).

Se espera que, cuando finalice el mundial, se inicie una nueva puja por los jugadores que mejor desempeño muestren en este campeonato.

El club Barcelona F. C. de España, mejor conocido como Barça, fue elegido en marzo de 2010 el mejor club a nivel mundial por la Federación Internacional de Historia y Estadística del Fútbol (Iffhs por sus siglas en inglés), tiene el mejor entrenador de club de 2009, **Josep Guardiola**, y el jugador FIFA del año 2009, Lionel Messi. El Barcelona se ha convertido en un imperio deportivo, tiene 172.938 socios, dos estadios con capacidad de 98.000 y 15.000 personas cada uno, dos coliseos, una pista de hielo, 15 equipos de fútbol y 83 más para otros deportes. Ade-

CUADRO 1
LOS 10 EQUIPOS MÁS VALIOSOS DE 2010

Rk.	Equipo	País	Valor actual (millones \$)	Deuda/ Valor actual (%)
1	Manchester United	Inglaterra	1.835	46
2	Real Madrid	España	1.323	54
3	Arsenal	Inglaterra	1.181	41
4	Barcelona	España	1.000	0
5	Bayern Munich	Alemania	990	14
6	Liverpool	Inglaterra	822	47
7	AC Milan	Italia	800	0
8	Juventus	Italia	656	3
9	Chelsea	Inglaterra	646	8
10	Inter Milan	Italia	413	0

FUENTE: *FORBES*.

más, tiene patrocinadores de prestigio internacional como Nike, Telefónica y Audi, entre otros. Según el *ranking* publicado por *Forbes* en abril de 2010, el Barça estaba valorado en \$ 1.000 millones (*Cuadro*).

Presión financiera sobre los clubes más grandes

El buen desempeño de un equipo profesional tiene efectos financieros positivos para el club, la liga y las industrias relacionadas. Pero el desempeño de un equipo depende a su vez de las contrataciones técnicas que haga el club, grandes jugadores cada vez más costosos, futbolistas motivados y bien remunerados, e infraestructura física y organizacional que permita el desarrollo y crecimiento del equipo. El éxito de un equipo requiere inversiones importantes, pero los recursos llegan cuando hay un buen desempeño.

En este sentido, un equipo mientras más exitoso más gastos tiene y, por eso, los mejores clubes a nivel mundial son los más endeudados. La presión que los clubes reciben para estar entre los mejores y así mantener el nivel de ingresos, incluyendo premios de campeonatos, derechos de transmisión, auspicios y otros, los obligan a adquirir los mejores jugadores, quienes ahora se estima que ganan alrededor de \$ 25 - \$ 30 millones al año en las ligas más importantes.

Un ejemplo de buen desempeño y gran endeudamiento es el equipo

Manchester United (ManU) de Inglaterra, donde juega desde mediados de 2009 el compatriota **Antonio Valencia**. El ManU, con más de 60.000 fanáticos, por segundo año consecutivo, fue *rankeado* por *Forbes* como el equipo más valioso de 2010, valorado en \$ 1.835 millones. En 2008 ganó la Liga de Campeones de la UEFA, y está entre los mejores clubes del mundo (quinto en el *ranking* 2010 de la Iffhs). No obstante sus reconocimientos, en enero de 2010, el ManU tuvo que emitir un bono por 500 millones de libras (\$ 800 millones) con plazo hasta 2017, para cancelar la deuda bancaria que contrajo la multimillonaria familia Glazers de EEUU para comprar el club en 2005. Cubierta esa deuda bancaria, el club todavía debe hacer frente a una deuda de más de \$ 300 millones en *hedge funds* a una tasa de interés de 14,25%.

Junto con el ManU, cuatro grandes equipos de la liga inglesa están entre los más endeudados del mundo: Arsenal, Newcastle United, Chelsea y Liverpool. Esta situación ha despertado dudas sobre la sostenibilidad del manejo financiero de los grandes clubes deportivos.

El crecimiento de la industria del fútbol al parecer no tiene límites, pero el mercado no está dispuesto a aceptar una mayor regulación por parte de las autoridades del fútbol. De hecho, la FIFA, máxima autoridad en la materia, igualmente se beneficia de sus enormes réditos económicos.

EL RENDIMIENTO COMERCIAL VA DE LA MANO DEL RENDIMIENTO DEPORTIVO

Esteban Paz,
dirigente de Liga Deportiva Universitaria

El éxito de un equipo como empresa está asociado a sus victorias. En Liga Deportiva Universitaria (LDU) los triunfos nacionales e internacionales han ido de la mano del crecimiento de la marca. Al respecto, **Esteban Paz**, dirigente de LDU, resalta el trabajo sistemático que se ha requerido para lograr asociar el fútbol, más allá de la pasión que este emana, con la marca Liga.

Según Paz, el éxito de la marca, sostenido en los triunfos deportivos, genera confianza en los patrocinadores y auspiciantes, tras lo cual se crea un motor comercial. Los éxitos deportivos permiten que el equipo logre una masa crítica de aficionados a la que se espera llegar con mensajes comerciales. “Todo se va engranando en un círculo virtuoso de éxitos deportivos y crecimiento institucional”.

Paz sostiene que a mayor rendimiento deportivo mayor rendimiento comercial, “lo que te permite comprar mejores jugadores y sostener los éxitos deportivos en el tiempo”. A pesar de que, aclara, una gran inversión no garantiza el triunfo del equipo “porque en el fútbol todo es incierto”, adquirir cada vez mejores jugadores permite garantizar la sostenibilidad de un equipo.

Por otro lado, “mientras mayor el éxito deportivo, también es mayor la vara con la que las empresas te miden. Las exigencias comerciales son mayores”, pero conforme los triunfos comerciales y deportivos se van engranando, hay mayor posibilidad de cumplir los sueños de grandeza de un equipo.



William Castellanos

ta de fútbol por todas las satisfacciones que brinda y las oportunidades que crea. Sin embargo él, con todos sus triunfos profesionales y sociales, es ya un monumento en vida de este deporte.

Oriundo de Piquiucho, un pueblito del valle del Chota en la provincia de Imbabura, Ulises ha dado el mayor y mejor provecho a los réditos económicos que le ha proporcionado el fútbol profesional, en retribución a su esfuerzo y buen desempeño. Gracias a él, Piquiucho se ha convertido en un sueño hecho realidad. “El fútbol nos da esa herramienta para beneficio no personal ni familiar, sino de la comunidad”, sostiene, con ese convencimiento que dejó boquiabiertos a los periodistas europeos que ven que las estrellas de fútbol de ese continente solo emplean el dinero en su propio y exclusivo beneficio.

De la Cruz recuerda una infancia marginada, en un pueblo sin agua potable, alcantarillado, educación, servicios médicos, donde no había futuro. Recuerda haberse planteado que, si algún día llegaba a tener posibilidades, “regresaría la mirada a mi lugar de nacimiento”. Así fue. El fútbol fue la herramienta con la que Ulises pudo cambiar las condiciones de Piquiucho, pueblo de 1.600 personas que hoy por hoy cuenta con servicios básicos y más. “Ahora ya tenemos una escuela de calidad, un colegio, un hospital, un

ENTREVISTA

UN MONUMENTO VIVO DEL FÚTBOL

Ulises de la Cruz,
jugador ecuatoriano de fútbol profesional

Ulises de la Cruz es un profesional del fútbol desde que tiene 16 años. Ha jugado para el Deportivo Quito, Barcelona, Aucas y LDU. Ha representado al país jugando con la selección nacional en los mundiales de 2002 y 2006, y tiene una vasta experiencia internacional en equipos de Inglaterra, Escocia y Brasil. Este titán del fútbol ecuatoriano sostiene, humildemente, que a la que hay que hacerle un monumento es a la pelo-



William Castellanos



centro deportivo, alcantarillado, adoquinado, incluso ha mejorado la autoestima de la gente que se siente más identificada, más comprometida y sabe que puede seguir creciendo"... Pero lo que más le gusta es que ahora "los niños tienen las herramientas, educación, salud y alimentación, para conquistar el mundo".

Piquiucho cuenta también con un programa para que los niños de familias de menos recursos tengan una buena alimentación que les ayude a desarrollarse y la falta de sustento no sea un impedimento para llevar una vida normal.

La inversión personal de Ulises en su pueblo supera los \$ 600.000, a lo que se suma la gestión para conseguir la ayuda de los ministerios de Educación y Vivienda, y el esfuerzo y trabajo diario. Sin embargo, para Ulises esto no representa un gasto, sino una satisfacción, "ellos merecen vivir en diferentes circunstancias".

Este admirable personaje ha establecido metas claras que poco a poco va cumpliendo. No satisfecho con dotar de servicios básicos a su pueblo, ahora trabaja para constituirlo jurídicamente — "para tener autoridades propias que generen desarrollo local" — y generar fuentes de empleo — "para reforzar nuestra comunidad, brindarles oportunidades de crecimiento". Al ser una zona agrícola, la alimentación ha sido a base de granos, ahora De la Cruz busca crear una zona ganadera, producir leche, quesos y yogur, construir galpones de pollos, poner frigoríficos y tener un camal para incluir proteínas en la dieta de la población. "Queremos reforzar el trabajo, la alimentación y aprovechar la tierra. Solamente empleando a 60 ó 70 personas se vería el crecimiento, el desarrollo de todo el pueblo".

En su hablar y en su actuar se identifica una forma valiosa de ver la vida: triunfar para beneficio de la comunidad, por encima del beneficio personal. Este es su mensaje: "Todos nacemos libres y nos ponemos un nombre, y cada uno tiene derecho a hacer de su vida y de su nombre lo más alto que pueda... Que cada uno interprete qué es lo que puede llegar a ser en la vida". 