

LA FÓRMULA REAL MADRID



LAS CLAVES, VALORES Y ESTRATEGIAS
QUE HAN CONVERTIDO AL CLUB BLANCO
EN LA MAYOR ENTIDAD DEPORTIVA DEL MUNDO

STEVEN G. MANDIS

PROFESOR DE LA COLUMBIA BUSINESS SCHOOL

DEUSTO

La fórmula Real Madrid

Las claves, valores y estrategias
que han convertido al club blanco en la
mayor entidad deportiva del mundo

STEVEN G. MANDIS

Traducido por Alexandre Casanovas



EDICIONES DEUSTO

Título original: *The Real Madrid Formula*

Publicado por BenBella Books, Inc., Dallas, Estados Unidos, 2016

© 2016 Steven G. Mandis

© de la traducción Alexandre Casanovas, 2016

© Centro Libros PAFP, S.L.U., 2016

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-2563-1

Depósito legal: B. 17.273-2016

Primera edición: octubre de 2016

Preimpresión: victor igual, sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo	17
Introducción: «la Décima»	27
Recuadro. <i>La mayoría de los clubes pierden dinero</i>	31
Recuadro. « <i>La Décima</i> », <i>minuto a minuto</i>	34

PRIMERA PARTE

CÓMO EL REAL MADRID SE CONVIRTIÓ EN EL CLUB MÁS GRANDE DEL MUNDO

Capítulo 1. El dominio del Real Madrid dentro y fuera del campo	41
La parte económica	42
El apoyo de la comunidad y la marca	45
Los títulos	47
Recuadro. <i>Las diferencias entre la MLB, la NBA y el fútbol profesional</i>	50
Capítulo 2. La fórmula Real Madrid	55
Recuadro. <i>Estructura de la propiedad</i>	65

<i>Moneyball</i> contra cultura organizacional	77
Recuadro. <i>Interdependencia (Cristiano Ronaldo y sesenta segundos)</i>	88

SEGUNDA PARTE

GALÁCTICOS 1.0 (1955-1960)

Capítulo 3. Primera época (1902-1960)	99
Santiago Bernabéu	101
La final de la Copa de Europa de 1960	109
Recuadro. <i>Nostalgia de los Galácticos 1.0</i>	113
Capítulo 4. Imitadores y dificultades financieras	121

TERCERA PARTE

GALÁCTICOS 2.0 (2000-2006)

Capítulo 5. Florentino Pérez es elegido en 2000	129
Recuadro. <i>Lo que las elecciones dicen de los socios del Real Madrid</i>	138
La situación económica del Real Madrid es peor de lo esperado	140
Capítulo 6. El cambio de rumbo (primera parte)	143
La declaración de misión, visión y valores del Real Madrid.	143
Recuadro. <i>Por qué tu empresa tiene un objetivo y un sentido</i>	147
El equipo directivo se pone a trabajar	154
La venta estratégica de la Ciudad Deportiva	162
Capítulo 7. El cambio de rumbo (segunda parte)	167
Zidanes y Pavones.	167

Igualdad de condiciones	171
Capitanes elegidos por antigüedad	175
Talento hecho en casa	175
Inspirando pasión y lealtad.....	178
Recuadro. <i>Día de partido para el Real Madrid</i>	193
Los números no lo son todo: el Real Madrid de baloncesto.....	195
Recuadro. <i>Marcas e identidad en el deporte norteamericano</i>	196
Recuadro. <i>La fórmula de los Cardinals</i>	206
Los Galácticos 1.0 conocen a los Galácticos 2.0.....	208
Recuadro. <i>Celebrando un siglo de historia</i>	212
Capítulo 8. Crisis dentro del campo; éxito fuera de él. ..	213
¿Exceso de talento? ¿Estrellas veteranas? ¿Demasiados cambios?.....	213
La crisis: decepción en el campo, resignación	217
Recuadro. <i>El efecto «exceso de talento»</i>	224
Recuadro. <i>Los LA Lakers de 2003-2004: ¿Exceso de talento o efecto edad y acumulación de partidos?</i>	233

CUARTA PARTE

GALÁCTICOS 3.0 (2009-2014)

Capítulo 9. El período Calderón (2006-2009)	239
Capítulo 10. El regreso de Florentino Pérez (2009-2014)	245
Aprender del pasado.....	248
Recuadro. <i>Phil Jackson («Maestro Zen») y Steve Kerr («Hielo»)</i>	258
La importancia del <i>primus inter pares</i>	263
Recuadro. <i>Señorío</i>	275
El proceso de selección de los jugadores del Real Madrid	277

Recuadro. <i>El efecto «edad y acumulación de partidos»</i>	286
Recuadro. <i>Más velocidad (es cosa de jóvenes)</i>	295
Recuadro. <i>España y la Copa del Mundo FIFA de 2014</i> . .	299
Recuadro. <i>Estrellas, jugadores intermedios y canteranos</i>	302
Capítulo 11. El clásico: Real Madrid contra	
F. C. Barcelona	307
Comparación del rendimiento económico del Real Madrid y del Barcelona	309
Comparación de la formación de los jugadores (la cantera)	318
El estilo de juego	319
Recuadro. <i>Tarjetas rojas y amarillas</i>	321
Comparación de los resultados deportivos desde la temporada 2011-2012	324
Observaciones finales	325

QUINTA PARTE

EL INICIO DE LOS GALÁCTICOS 4.0 (DESDE 2015)

Capítulo 12. El futuro del Real Madrid	329
Invertir en el entrenador	329
Invertir en los directivos	333
Invertir en la nueva generación de directivos: la Escuela Universitaria Real Madrid	335
Invertir en las instalaciones y el entrenamiento de los jugadores	336
Recuadro. <i>El horario de entrenamientos del Real Madrid</i>	340
La transformación del ecosistema digital	341
Abrir un estadio a 450 millones de aficionados	349
Capítulo 13. Los desafíos	353
Los imitadores y la convergencia	356
Recuadro. <i>Un gol marca la diferencia</i>	376

Conclusión: las lecciones de la fórmula Real Madrid . . .	381
Apéndices	393
Apéndice A. Análisis comparativo entre los Galácticos 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0	395
Apéndice B. Organigrama del Real Madrid (2015)	403
Apéndice C. Análisis de estrellas, jugadores intermedios y canteranos	405
Agradecimientos	413

El dominio del Real Madrid dentro y fuera del campo

En el corazón de la fórmula Real Madrid para alcanzar el éxito se encuentran los valores de sus seguidores y la cultura que se deriva de ellos. La directiva del Real Madrid está convencida de que esa cultura se traduce tanto en unos buenos resultados dentro del terreno de juego como en la creación de una empresa rentable y sostenible. El Real Madrid es una entidad con la que la gente puede sentirse identificada, que entra en sus vidas como una sólida piedra angular que simboliza su propia identidad y sus valores más íntimos. Antes de examinar la fórmula Real Madrid, vale la pena entender sus consecuencias, más allá del registro de 107 trofeos de competición oficial en 114 años de historia.

Cuando pregunto a los aficionados del deporte norteamericano cuál es el club más rentable del mundo, las respuestas más habituales son «los New York Yankees» o «los Dallas Cowboys». Cuando les digo que la respuesta es el Real Madrid, la mayoría se quedan completamente perplejos. Los aficionados que sólo ven lo que pasa en Estados Unidos van a quedarse sorprendidos ante los datos que siguen a continuación.

La parte económica

El Real Madrid está valorado en unos 3.020 millones de euros, según la lista de la revista *Forbes* «Los 50 clubes deportivos más valiosos del mundo», de julio de 2015.¹ Que el Real Madrid sea el club más rentable del mundo sorprende a muchos norteamericanos, pero, si uno lo piensa bien, el fútbol es el deporte más popular a escala global. Unos 3.500 millones de aficionados siguen el fútbol en todo el mundo, mientras que los aficionados al béisbol, al baloncesto y al fútbol americano juntos no logran igualar la cifra de los entusiastas del fútbol.² Según la Football Money League de Deloitte, en 2010-2011, los clubes europeos de fútbol profesional generaron unos ingresos combinados de 17.500 millones de euros. En un artículo que incluía un ranking de los deportes más populares, de septiembre de 2011, *The Economist* informaba de que «hay que comparar esta cifra con los 7.900 millones de euros de la NFL [National Football League], los 6.300 millones de la MLB [Major League Baseball] y los 3.500 millones de la NBA [National Basketball Association] en 2011».³

Dejando de lado las listas de *Forbes* y de otras publicaciones similares, las últimas operaciones vistas en la industria del deporte sugerirían que el Real Madrid es, en realidad, el club más valioso. Los Dodgers, de Los Ángeles, de la MLB, fueron adquiri-

1. En septiembre de 2015, la revista *Forbes* volvió a valorar los equipos de la National Football League (NFL), la liga estadounidense de fútbol americano. La valoración de los Dallas Cowboys resultó ser más alta que la del Real Madrid en el mes de julio. No obstante, *Forbes* no revalorizó ningún equipo de fútbol (*soccer*) o de béisbol.

2. «Top 10 List of the Internet World's Most Popular Sports» («La lista de internet de los diez deportes más populares»), Topend Sports (fuente: <<http://www.mostpopularsports.net/>>), s/f. Disponible en: <<http://www.topendsports.com/world/lists/popular-sport/fans.htm>>. [Consulta: 06/06/2016]

3. «Ranking Sports Popularity: And the silver goes to...» («Ranking de popularidad de los deportes: y la plata es para...»), *The Economist*, 27 de septiembre de 2011. Disponible en: <<http://www.economist.com/blogs/game-theory/2011/09/ranking-sports-popularity>>. [Consulta: 06/06/2016]

dos por 2.000 millones de dólares, más de ocho veces sus ingresos de 2014. En la NBA, la venta de Los Angeles Clippers alcanzó los 2.000 millones de dólares, quince veces los ingresos de 2014 (*Forbes* había valorado la franquicia en 430 millones el año anterior). Con todos los respetos, el Real Madrid obtiene más ingresos y beneficios que cualquier otro equipo, tiene una marca global más diferenciada y una masa de seguidores mucho más numerosa, y en el deporte más popular a escala global. El Real Madrid, además, tendría un abanico de compradores potenciales mucho más amplio que un equipo norteamericano.⁴ Si aplicamos la misma ratio que en el caso de los Dodgers, una venta de ocho veces los ingresos, el Real Madrid costaría más de 5.200 millones de euros. Evidentemente, este cálculo de la transacción de venta del Real Madrid es puramente teórico, porque el Real Madrid es una organización sin ánimo de lucro con unos 92.000 socios que son «propietarios» del club (aunque trataré este punto con mayor detalle más adelante).

Según la lista de *Forbes* que se incluye en la Tabla 1.1, el Real Madrid vale cinco veces sus ingresos (el mismo múltiplo de in-

4. He hablado con uno de los mejores expertos mundiales en fusiones y adquisiciones de sociedades deportivas, el cual ha vendido muchas franquicias durante su carrera. Reconoció que, en teoría, el Real Madrid debería ser el club deportivo más valioso del mundo gracias a un modelo económico y deportivo sostenible, una marca diferenciada y una gran masa de seguidores dentro del deporte más popular a escala global. El número de potenciales compradores sería superior, y de orígenes más diversos, que en el caso de los equipos deportivos norteamericanos. Una hipotética lista no estaría únicamente compuesta por grandes empresas y millonarios que puedan permitirse sanear al equipo y mantener a sus estrellas jugando partidos amistosos por el mundo para mejorar su imagen, sino que también incluiría fondos de inversión extranjeros, como la Autoridad Inversora de Catar (QIA, por sus siglas en inglés), que compró el Paris Saint-Germain (PSG) para ayudar a promocionar todo un país. Además, a diferencia de las ligas norteamericanas, donde el resto de los propietarios deben aprobar a un potencial comprador (lo que ya restringe las posibilidades), en el fútbol europeo no existen limitaciones de esta clase. Sin embargo, dicho experto planteó el siguiente problema: podría ocurrir que la cantidad por la que se valorara el club llegase a ser tan elevada que limite la lista de posibles compradores, lo que en sí tendría un efecto en el precio de venta del equipo.

gresos que en la venta de los Milwaukee Bucks en 2014, que, con todos los respetos, no pueden compararse al Real Madrid).

Tabla 1.1. La lista Forbes de los diez clubes más valiosos de 2015

Clasificación	Club	Valor en 2015 (millones de euros)	Deporte
1	Real Madrid	3.020	fútbol
2	Dallas Cowboys	2.810	fútbol americano
2	New York Yankees	2.810	béisbol
4	Barcelona	2.780	fútbol
5	Manchester United	2.720	fútbol
6	Los Angeles Lakers	2.280	baloncesto
6	New England Patriots	2.280	fútbol americano
8	New York Knicks	2.200	baloncesto
9	Los Angeles Dodgers	2.110	béisbol
9	Washington Redskins	2.110	fútbol americano

Según *Forbes*, el Real Madrid obtiene más ingresos que cualquier otro club en el mundo. En 2014, el total de sus ingresos ascendió hasta los 592 millones de euros.⁵ Grandes equipos de las ligas mayores, como los Dodgers o los New York Giants, de la NFL, ni siquiera se cuelan entre los diez mejores. Los ingresos totales de Los Angeles Lakers, de la NBA, fueron de 257 millones de euros, menos de la mitad que el Real Madrid. Asimismo, el Real Madrid lleva once años consecutivos ocupando la primera posición de la Football Money League de Deloitte, temporada 2014-2015 incluida.

5. Los ingresos de los años anteriores pueden diferir o mostrar algunas diferencias por cambios en las fechas de final de temporada, del año fiscal o por variaciones en el cambio de divisas. Los ingresos del Real Madrid en la temporada 2013-2014 fueron de 550 millones de euros.

Tabla 1.2. Los diez clubes con más ingresos en 2014, según *Forbes*

Clasificación	Club	Ingresos en 2014 (millones de euros)	Deporte
1	Real Madrid	592	fútbol
2	Barcelona	550	fútbol
3	Dallas Cowboys	544	fútbol americano
4	Bayern de Múnich	492	fútbol
5	Manchester United	483	fútbol
6	Paris Saint-Germain	454	fútbol
7	New York Yankees	446	béisbol
8	New England Patriots	433	fútbol americano
9	Washington Redskins	386	fútbol americano
10	Manchester City	360	fútbol

El apoyo de la comunidad y la marca

La fuerza de la marca Real Madrid trasciende el marco estricto del mundo del fútbol, del Estado español o de la ciudad de Madrid. Según algunos expertos, el Real Madrid tendría unos 450 millones de seguidores alrededor del mundo —más que el total de seguidores del fútbol americano—. La mejor prueba del poder de la marca y de la identidad del Real Madrid quizá esté en su repercusión en las redes sociales. En 2015, el Real Madrid contaba con un total de unos doscientos millones de seguidores en las redes sociales, incluidas las plataformas chinas. Con su presencia en todo el mundo, el Real Madrid tuvo unos cien millones de seguidores sólo en Facebook y Twitter en 2015. Para poner las cifras en perspectiva, el equipo norteamericano con más seguidores en las redes sociales fue Los Angeles Lakers, con unos veinticinco millones, lo que también refleja el atractivo global que tiene el baloncesto. En contraste, los New York Yankees tenían cerca de diez millones de seguidores en las redes sociales, quedando fuera de la lista de los mejores quince clubes que se incluye a continuación.

Tabla 1.3. Los quince clubes más seguidos en las redes sociales durante el año 2015

Clasificación	Clubes	Total de seguidores (<i>millones</i>)	Aficionados de Facebook (<i>millones</i>)	Seguidores de Twitter (<i>millones</i>)
1	Real Madrid	100	83	17
1	Barcelona	100	85	15
3	Manchester United	71	65	6
4	Chelsea	49	43	6
5	Arsenal	40	33	6
6	Bayern de Múnich	33	31	2
7	Liverpool	30	26	4
8	A. C. Milan	27	24	3
9	Los Angeles Lakers	25	21	4
10	Paris Saint-Germain	22	20	2
11	Manchester City	22	19	3
12	Juventus	21	19	2
13	Chicago Bulls	20	18	2
14	Miami Heat	19	16	3
15	Galatasaray	18	12	6

Según la consultora BBDO, el Real Madrid tiene la marca de mayor valor entre todos los clubes de fútbol europeos. En el año 2007, el valor estimado de la marca rondaría los 1.063 millones de euros. Esta clasificación calcula el valor de la marca a partir del flujo de ingresos y de las opiniones de un grupo de expertos. La consultora BBDO considera que su método ofrece una visión más compleja que la que se extrae únicamente al estudiar el rendimiento económico —también se analizan de forma cuantitativa variables relacionadas con el comportamiento, como la popularidad de la marca, imagen, simpatía y lealtad—. Los ingresos se analizaron a fondo, incluyendo los contratos de patrocinio, las ventas de merchandising, el importe de las entradas vendidas,

etcétera. El análisis cuantitativo de las variables relacionadas con el comportamiento se llevó a cabo mediante una encuesta realizada a unos cuatrocientos expertos de todo el mundo.

Tabla 1.4. Las cinco marcas más valiosas del mundo del fútbol, según la consultora BBDO (2007)

Clasificación	Club	Valor (<i>millones de euros</i>)
1	Real Madrid	1.063
2	Barcelona	948
3	Manchester United	922
4	Chelsea	828
5	A. C. Milan	824

Según los datos de PR Marketing, el Real Madrid es el club de fútbol que vendió más camisetas durante el período 2009-2010 y 2013-2014. Esto demuestra la pasión, la lealtad y la cantidad de aficionados del Real Madrid que hay por todo el mundo. Adidas es la empresa que fabrica la equipación del Real Madrid. El principal patrocinador es la empresa de aerolíneas Emirates, con sede en Dubái. Muchos creen que son las grandes estrellas del Madrid las que tienen un mayor tirón a la hora de vender camisetas. Si bien es innegable que los aficionados de las estrellas mediáticas copan una buena parte del mercado, después demostraré que los principios y valores propios de la afición del Real Madrid tienen mucha más importancia en la venta de equipaciones de lo que la mayoría de la gente cree.

Los títulos

En el campo, y desde que en 1955 se creó un campeonato que enfrentaba a los mejores clubes de las ligas europeas, el Real Madrid ha ganado once veces la Champions League. Su directo perseguidor en cuanto a títulos es el A. C. Milan, que ha ganado la Champions League en siete ocasiones. Tres clubes (Barcelona, Bayern de Múnich y Liverpool) están empatados con cinco títulos cada uno.

Tabla 1.5. Ventas de camisetas en el período 2009-2010 y 2013-2014, según PR Marketing

Puesto	Club	Ventas medias anuales (<i>unidades</i>)
1	Real Madrid	1.580.000
2	Manchester United	1.490.000
3	Barcelona	1.180.000
4	Bayern de Múnich	945.000
5	Chelsea	875.000
6	Arsenal	825.000
7	Liverpool	805.000
8	Olympique de Marsella	385.000
9	Juventus	375.000
10	Paris Saint-Germain	335.000
11	Fenerbahçe	325.000
12	Inter de Milán	300.000

El Real Madrid tiene el récord en cuanto a títulos de Liga, con 32 campeonatos. El Barcelona, en segundo lugar, la ha ganado 24 veces. Cada vez que el Real Madrid juega contra su gran rival, el F. C. Barcelona, el partido se bautiza como «el clásico». En estos enfrentamientos directos contra el Barcelona, en todas las competiciones, el Real Madrid cuenta con 92 victorias frente a las 90 de los azulgranas (con 48 empates). Cuando el Real Ma-

Tabla 1.6. Clubes con más títulos de Champions League (2016)

Clasificación	Club	Títulos de Champions League	Títulos de liga nacionales
1	Real Madrid	11	32
2	A. C. Milan	7	18
3	Barcelona	5	24
	Bayern de Múnich	5	26
	Liverpool	5	18

drid juega contra su gran rival de la ciudad, el Atlético de Madrid, el partido adopta el sobrenombre de «el derbi madrileño». ⁶ En él, el Real Madrid gana, con 107 victorias frente a 53 del Atlético de Madrid.

En 2015, la UEFA publicó un ranking con los mejores clubes de la historia de la Champions League. Para elaborar el ranking, se otorgaban tres puntos por cada victoria, un punto por empate y cero por cada derrota.

Tabla 1.7. Mejores clubes en la historia de la Copa de Europa/Champions League (2015)

Clasificación	Club	Puntos
1	Real Madrid	729
2	Bayern de Múnich	565
3	Barcelona	508
4	Manchester United	455
5	A. C. Milan	404

El Real Madrid recibió el trofeo de la FIFA como Mejor Club del Siglo xx en 2000, obteniendo el galardón con casi un 42,4 por ciento de los votos. El Manchester United quedó en un lejano segundo puesto, con casi un 9,7 por ciento.

Tabla 1.8. Votación del Mejor Club del Siglo xx, por la FIFA (2000)

Puesto	Club	Porcentaje
1	Real Madrid	42,4 %
2	Manchester United	9,7 %
3	Bayern de Múnich	8,2 %
4	F. C. Barcelona	5,6 %
5	Ajax	5,1 %

6. Los partidos entre equipos de una misma ciudad, o de una misma zona, reciben el nombre de «derbis».

Las diferencias entre la MLB, la NBA y el fútbol profesional

Moneyball ha tenido una influencia decisiva en la forma de ver el mundo del deporte, pero es importante tener en cuenta que *Moneyball* va de un equipo de béisbol de la MLB. Hay ciertas diferencias entre los equipos de la MLB, de la NBA y del fútbol europeo que vale la pena poner sobre la mesa, porque pueden tener un impacto significativo en las decisiones estratégicas que se toman tanto dentro como fuera del campo. Estas diferencias subrayarán que el Real Madrid necesita elaborar una estrategia que haga hincapié en todo lo relacionado con el trabajo en equipo, debido a la interdependencia propia del fútbol [echa un vistazo al recuadro «Interdependencia (Cristiano Ronaldo y sesenta segundos)», en la página 88].

***Drafts*, impuestos y reparto de ingresos**

En el fútbol profesional europeo no existe un sistema de *drafts*, ni tampoco topes salariales o impuestos de lujo. Los clubes europeos pueden formar a los jugadores desde jóvenes en sus propias escuelas o comprar los derechos de un jugador determinado en el mercado de traspasos, y pagarles tanto como quieran. En 2011, la UEFA promulgó unas normas para garantizar el *fair play* en lo económico. Desde entonces, los clubes que participan en las competiciones de la UEFA tienen que demostrar que están al día en su contabilidad. Desde 2013, los clubes pasan una especie de evaluación con el fin de evitar que se salgan de un cierto equilibrio presupuestario; así están obligados a emparejar gastos e ingresos y se impide que acumulen demasiada deuda. Sin topes salariales o impuestos de lujo que condicionen los salarios de los jugadores, y sólo con la limitación que marca el equilibrio presupuestario, los clubes no tienen ningún obstáculo económico que les impida incrementar su masa de seguidores, firmar con nuevos patrocinadores y buscar otras formas de aumentar los ingresos para permitirse mejores fichajes.

La NBA y la MLB, por el contrario, organizan *drafts* anuales para seleccionar a sus nuevos jugadores. Por regla general, las franquicias que han conseguido los peores resultados durante la

temporada son las primeras en elegir. Con este método se intenta lograr una mayor igualdad en la competición. De este modo, un equipo de béisbol o de baloncesto puede fichar a una estrella sin tener que pujar por él en una especie de competición. La MLB tiene un «impuesto de balance competitivo» o «impuesto de lujo» que castiga a las grandes franquicias que gastan demasiado dinero. Aunque la MLB no marca topes salariales, sí hay un impuesto de lujo que acaba costando mucho dinero a los clubes que pagan nóminas elevadas, que así tienen una buena razón para mantener las fichas dentro de un límite. La NBA marca unos topes salariales flexibles, lo que significa que, aunque sí existe un límite salarial, hay una serie de excepciones que los equipos pueden alegar. Además de contar con este sistema, la NBA aplica un impuesto de lujo a los equipos cuando el importe total de las nóminas de los jugadores supera un cierto límite que viene marcado por esos topes salariales. Históricamente, alrededor de la mitad de las franquicias de la NBA están por encima de los topes marcados. Tanto en la NBA como en la MLB, las grandes franquicias como los New York Yankees, de la MLB, o los New York Knicks, de la NBA, pueden generar nuevos ingresos buscando patrocinadores o vendiendo los derechos de emisión de los partidos a las televisiones locales. De este modo pueden permitirse pagar nóminas que lleguen al tope salarial, o que incluso lo sobrepasen, porque no les supone ningún problema pagar la penalización del impuesto de lujo. Las franquicias que están en manos de grandes magnates —como Mijaíl Prójorov, dueño de los Brooklyn Nets, de la NBA, que desembolsó setenta millones de euros por el impuesto de lujo—, simplemente pueden permitirse pagar lo que sea. Los equipos más pequeños, como los Oakland Athletics, que aparecen en *Moneyball*, difícilmente tendrán los recursos económicos, los patrocinadores o los contratos de televisión que les permitan pagar sueldos por encima del límite; o quizá simplemente escojan no hacerlo. En cambio, los Athletics sí reciben dinero de los equipos que pagan el impuesto de lujo. Por otra parte, y con el objetivo de luchar contra la creciente disparidad de ingresos entre las franquicias de las ligas mayores, la MLB anunció en 1996 la creación de un programa de reparto de ingresos que, entre otras cosas, obliga a cada equipo a ceder un 31 por ciento de sus ingresos netos; un dinero que después se reparte equitativa-

mente entre todos las franquicias (la NBA y la NFL también aplican un sistema de reparto de ingresos). Por este motivo, los equipos pequeños de la MLB tienen menos incentivos que los clubes de fútbol europeos para aumentar sus ingresos, porque si se pasan del límite tendrán que compartir una parte. Las condiciones de negocio para una pequeña franquicia de la MLB pueden compararse con las de un sistema económico «socialista», mientras que las del fútbol europeo tienen más de libre mercado. El sistema económico «socialista» prevalente en Estados Unidos hace que las ligas, y no los clubes, tengan la voz cantante en cuestiones de marketing, en especial a nivel internacional. Un equipo como los Oakland Athletics tiene ciertas restricciones en cuanto a su capacidad para aumentar los ingresos, como pueden ser los límites a su posición en el mercado, el hecho de compartir ese mercado con otras franquicias mucho más grandes y ricas, o ser el único equipo de la MLB que comparte estadio con uno de la NFL. Las innovaciones que introdujeron los Athletics se explican, en parte, porque tenían todas esas limitaciones. Por el contrario, el Real Madrid es propietario de su propio estadio y se beneficia directamente de cualquier medida orientada a conseguir nuevos ingresos, gracias al marketing, a las televisiones o a su estrategia comercial.

«Dejarse ganar»

No importa lo desastroso que sea el rendimiento de una franquicia de la MLB o de la NBA, su permanencia en la competición, así como el porcentaje que cobra por las retransmisiones televisivas de ámbito nacional, están completamente garantizados. Por esta razón, en la MLB o en la NBA, los equipos pueden encontrar razones suficientes para «dejarse ganar», con el objetivo de conseguir un mejor puesto en el *draft*. Así, una franquicia de la MLB o de la NBA puede permitirse pasar unos años reconstruyendo el equipo, sin que importen demasiado los malos resultados, porque tendrán la ventaja de tener un buen puesto en el *draft* para ir formando una buena plantilla; y, por si fuera poco, nunca van a perder su plaza en la liga.

Los clubes europeos de fútbol tienen un estímulo económico

mucho mayor por ganar, debido a la posibilidad de bajar de categoría. Gracias a los «ascensos» y «descensos» un equipo puede pasar de una división a otra (al estilo de las Ligas Mayores y la AAA, o la NBA y la Development League),⁷ en función de su rendimiento al final de temporada. Los mejores equipos de las divisiones inferiores ascienden a una división superior, en la que jugarán la siguiente temporada, mientras que los equipos que obtienen los peores resultados en las categorías superiores descienden a una división inferior. Esto significaría, por ejemplo, que los Philadelphia 76ers bajarían a la Liga de Desarrollo (Development League) si quedaran los últimos en la NBA, mientras que los Santa Cruz Warriors o los Rio Grande Valley Vipers ascenderían a la NBA si acabaran en los primeros puestos de la Liga de Desarrollo.

En el fútbol europeo, bajar de categoría significa que un club pierde su parte en el reparto de ingresos de la primera división, lo que puede tener un impacto significativo en su valor y situación económica.⁸ Así, hasta los clubes que están en los últimos puestos de la tabla luchan por ganar cada partido. Los clubes que pueden permitirse pagar sueldos elevados y fichar a grandes jugadores quizá no se preocupen mucho por la posibilidad de descender de categoría; pero sí que es posible que no logren la clasificación para la Champions League. Además, en la Premier League, los ingresos de la televisión estatal se reparten en función de la clasificación, lo que de nuevo anima a los equipos a luchar por cada partido, para así mantener la cantidad de ingresos televisivos de la temporada anterior. Por tanto, para no perder partidos, los entrenadores de los mejores equipos sienten la presión de poner siempre a las grandes estrellas, lo que aumenta el cansancio y el riesgo de lesiones. En contraste, hay noches en las que uno de los

7. Este ejemplo es ilustrativo, pero puede llevar a confusión. Es importante tener en cuenta que en las divisiones inferiores del fútbol europeo los equipos son independientes, y hay pocos filiales. El filial de un gran equipo no puede jugar en la misma categoría que su hermano mayor.

8. En la Premier League inglesa, por ejemplo, hay un sistema «de paracaídas» en lo que se refiere a los pagos, que se alarga durante unos años, para así suavizar el impacto económico de un descenso.

equipos fuertes de la NBA, por ejemplo, puede hacer descansar a sus estrellas y, aun así, ganar a uno de los equipos que se está dejando perder. En el fútbol, un equipo que hace descansar a sus mejores jugadores corre el riesgo de perder puntos y posiciones en la liga. Este sistema no sólo tiene consecuencias en las alineaciones que dictan los entrenadores, sino también en los riesgos que los clubes están dispuestos a asumir. Por ejemplo, en una entrevista de 2014 con Sean Ingle, de *The Guardian*, Billy Beane comentaba que seguramente sea más arriesgado para un equipo europeo basarlo todo en el análisis estadístico porque, a diferencia de lo que ocurre en el deporte norteamericano, existe la posibilidad de descender de categoría. Beane afirmaba: «En el fútbol europeo no puedes tardar mucho en dar en el clavo. Así que, al final, antes de seguir lo que dicen los análisis cuantitativos, tienes que estar seguro de que has escrutado bien los datos y estás bien seguro de lo que estás haciendo, porque el riesgo es muy elevado».