

## TOMA Y DACA

UN BLOG SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DEPORTE

*José Luis Fernández y Raúl López*

-----

# ¡No rompamos la baraja!

**Consideraciones para un abordaje prudente de la evolución del modelo de negocio del fútbol profesional europeo**

Si la UEFA, finalmente, lleva a efecto su amenaza y veta la participación en la famosa *Champions* -vulgo, en la Liga de Campeones- al Real Madrid, Barça y Juventus de Turín, cometería, cuando menos, **tres errores de bulto**.

Primero, descafeinaría la competición continental, al prescindir gratuitamente de tres de los mejores clubes del balompié mundial. En segundo término, perjudicaría, sin duda, a los aficionados de todo el continente, lo que iría en contra de uno de sus predicamentos frente a la amenaza de nueva competición: **“el fútbol es del pueblo”**; de buena parte del mundo y, a lo mejor, del sistema interestelar, que se quedaría con las ganas de ver cómo se las componen los aguerridos futbolistas de aquellos equipos de tanto rumbo y tronío. Los gestores de UEFA mantendrían su ego, pero, en un alarde narcisista, digno de mejor causa, se estarían tirando al pozo en el que acabarían ahogándose; no sin antes haberles propinado una **patada a los equipos galácticos**, pero no en los *UEFOS*, sino tan sólo en las televisiones de los aficionados.

Por lo demás, estaría demostrando una incompetencia superlativa y una preocupante incapacidad para el diagnóstico de las circunstancias. De un lado, estaría dejando patente que no había sabido interpretar el estado de opinión de los más grandes clubes del balompié de Europa que quisieron

hacer rancho aparte, a partir de cuya decisión se abre esta especie de *casus belli*... En vez de azuzarles los perros para espantarlos, ¿tan difícil hubiera sido **sentarse a negociar**? En lugar de amenazarlos con las penas del infierno y las anticipaciones del valle de Josafat, ¿por qué los rectores del fútbol europeo no paran un poco el carro, se apean de la burra y se sientan en la cuneta de la carretera a ver pasar la vida, mientras se fuman un caliqueño -aunque ahora ya no se gaste tanto de eso-... Fumando o no, lo suyo sería que, como en el cuplé, esperen; y, desde el silencio y la humildad, se pregunten cómo y por qué es que se pudo llegar a una situación como la que supuso el gatillazo -por el momento- de la nonata Súperliga europea?

**Como segunda vertiente del tercero de los errores** que venimos señalando, para el caso supuesto -¡Dios no lo quiera!- de que impidan participar en la máxima competición al Madrid, al Barça y a la Juve, los que rigen los destinos de la Asociación Europea del Fútbol, estarían demostrando una incapacidad todavía más preocupante, cuando se presenta en personas que, se supone, cobran buenos cuartos, no sólo por garantizar el recorrido al *tran-tran* ordinario del *business as usual*, sino sobre todo, por anticiparse a la jugada e **innovar el modelo de negocio** que vienen manejando con éxito desde hace décadas; pero que, como todo en la vida, ni es eterno, ni merece la pena que lo sea. Por el contrario, la garantía del mantenimiento y, llegado el caso, de la expansión, requiere de la audacia necesaria para ofrecer nuevas versiones, sin abdicar de lo esencial. Porque lo cierto es que **urge un replanteamiento de ese "ecosistema"** del que habla UEFA y que, al parecer, han hecho peligrar los tres clubes muñidores de la nueva competición. Y esa revisión debe partir del diálogo, repensando los procedimientos de gobernanza, *compliance*, redistribución de poderes decisorios o la exigencia de similar forma jurídica para todos los participantes, todo ello desde un enfoque holístico e involucrando a todos los *stakeholders*.

Son, precisamente, los directivos de UEFA los que debieran preguntarse acerca de **qué es lo que haya de ser considerado esencial en este**

**negocio.** Y, por supuesto, los primeros encargados de cuidar con esmero sumo a la pizpireta gallinita de los huevos de oro. De no hacerlo así, la matarían a disgustos y, con ello, se les habría de venir abajo el tingladillo de la antigua y la moderna farsa que tan buenos dividendos les viene reportando.

Ya el viejo **Heráclito de Éfeso** nos lo tiene advertido con luminosa claridad –que “*panta rhei*”, que **todo fluye, que nada permanece constante; que los único estable es el cambio**–... ¿Iba a ser el fútbol profesional en Europa la excepción? Pudiera serlo, pero no parece muy probable. En consecuencia, lo sensato sería rediseñarlo, aportar nuevas versiones, entrar en la dinámica de las versiones mejoradas –el famoso *enhancement*, dicho a lo posthumanista; o el no menos famoso *kaizén*, contado a la japonesa– hasta dar con la del *fútbol-punto-ene*...donde la cosa, probablemente, habría de rendir etapa, entregar la cuchara y, si no cerrar del todo, cuando menos, quedar como objeto de museo de la noche de los tiempos

La afición, por lo demás, ya lo tiene descontado, como los avezados al juego en la Bolsa; toda vez que ha ido viendo el discurrir; y ha venido acompañando la evolución del fútbol profesional a lo largo de las décadas: **de juego a deporte; de deporte a espectáculo; y de espectáculo a negocio** más que bien consolidado en el sector del *entertainment*. De él, por lo demás, no sólo viven muchas familias; sino que aporta un renglón nada despreciable al PIB de los respectivos países. De lo que se trata, pues, es de atender a las **nuevas realidades y de adaptarse con tiempo a las modernas demandas, efectivas o implícitas**, poniendo a la venta la versión actual del producto. En este caso, del espectáculo que el fútbol constituye; sin desatender en absoluto el factor humano. Al contrario, nunca –por más que mute, evoluciones y se transforme– debería el fútbol dejar engancharse al sentimiento ni desatender el componente emocional que conlleva en los aficionados que viven los colores y que, haciendo de ellos un estilo de vida, a veces, más tienen entre sí de hermanos de religión, que de meros comparsas que van al estadio un domingo por la tarde.

De modo que, desde la sensatez, hacemos votos para que la cordura impere, el diálogo se instaure, las aguas vuelvan al cauce y entre todos, de manera justa y razonable, **hagan evolucionar un modelo de negocio -el del espectáculo del fútbol profesional-** hacia nuevas versiones, más ajustadas a las nuevas realidades. Por lo demás, tras estos quince últimos meses, hay aprendizajes que debieran quedar en el imaginario colectivo. Enumeremos algunos: Que no conviene gastar más de lo que se gana; que tirar con pólvora del Rey es barato e irresponsable; que por improbable que parezca, hay muertes repentinas y que, incluso, pudiera darse el caso de que durante meses no hay posibilidad de que el público acuda a los estadios y de que, en consecuencia, no haya ingresos por esa parte; cabe también que los patrocinadores dejen de serlo, acuciados como están ellos mismos de achicar agua en sus buques y ver de cerrar las vías que amenazan con echarlos a pique...

**Sensatez, rigor, seriedad, transparencia, ajuste presupuestario, respeto a la legalidad... y, sobre todo, un santo temor al déficit estructural** ¡Todo eso y mucho más es lo que habría que demandar a los que dirigen clubes y asociaciones en el sector del fútbol! Pero, al propio tiempo, hay que encarecerles la innovación, exigirles amplitud de miras; y, por encima de todo, visión de la jugada para que sepan desmarcarse en el momento oportuno... jugando sin balón... (que, para eso, lo hacen desde unos despachos bien amueblados en edificios cada vez más inteligentes). Sería una lástima que sus inquilinos no lo fueran tanto... En consecuencia, ¿qué habría que hacer?

Lo sabe cualquiera y además se enseña en todas las Escuelas de Negocios y en las abundantísimas facultades de Administración de Empresas: **lo primero y principal es tener una idea, una buena idea de negocio.** Después ya se irá viendo...

Para ello, hay que identificar o bien una necesidad no del todo satisfecha o dar con una demanda solvente, dispuesta a pagar por recibir el producto o el servicio que podríamos estar en condiciones de ofertarle. O sea, se trata, o bien de estudiar el mercado, identificar una especie de laguna y tratar de

llenarla, respondiendo a una demanda más expresa o más latente; o, desde un plano complementario, lo que se impone es tirar camino adelante, hacer un ejercicio de anticipación y crear el futuro, proponiendo algo novedoso - innovar, es el verbo: ¡gracias, Schumpeter!- que pudiera tener aceptación suficiente entre el público objetivo como para que merezca la pena embarcarse en la aventura empresarial.

Naturalmente, **lo que va dicho ha de entenderse como boceto metafórico y sugeridor**, toda vez que, como es fácil suponer, entre ambos extremos caben múltiples estaciones de parada, unas más aquerenciadas y cercanas a uno de las cotas y otras a la opuesta. En todo caso -y por fortuna-, no se trata nunca, a este respecto, de tener que vérselas necesariamente con la adrenalínica sazón de tener que verse situado entre los cuernos de un dilema, a riesgo de ser empitonado y perder -si no la vida, cuando menos, el tiempo, el dinero y -Dios no lo quiera- la afición al *business*.

En todo caso, una vez que, quien, dispuesto a asumir el **riesgo**, esté pensando en tirarse al ruedo del emprendimiento, a lidiar el morlaco de la incertidumbre -Frank Hyneman Knight *dixit*-; decimos que, una vez tenga claro este extremo respecto de la idea del nuevo servicio o producto, es cuando empieza lo bueno.

Ahora es cuando llega el momento de encomendarse al maestro **Lope de Vega** y tratar de *pasar de las musas al teatro*, dándole cuerpo tangible a lo que, en aquel primer momento de iluminación, no puede pasar mucho más allá de una intuición etérea que corre el riesgo de quedar arrinconada en el desván de los buenos propósitos; mismito al lado de la estancia donde siguen durmiendo el sueño de los justos, *esperando la mano de nieve* becqueriana que sepa espabilarlas, las quimeras imposibles, las utopías irrealizables, los arbitrismos más delirantes y todas las inconsistentes fantasías que a lo largo de la historia han sido.

Por eso, no nos cansaremos de repetirlo, una vez identificado y valorado con perspicacia y circunspección el objetivo; **si hay voluntad de vencer y**

además se cuenta con la **libertad de acción** y la suficiente **capacidad de ejecución**, antes de entrar en combate, donde indefectiblemente habrá siempre de peligrar *la vida del artista*, **lo que se impone es llevar a cabo el circense más difícil todavía de perfilar a fondo el modelo de negocio para ver si es viable y -como ahora se dice-, sostenible...**

Y ello, en la **triple cuenta de explotación** que toda empresa responsable debiera perseguir, si es que de verdad aspira a ganar la confianza necesaria y a obtener la legitimación suficiente que le permita situarse en el concierto social presentando una gestión a la altura de los tiempos: preocupada, sí, por los resultados financieros. Pero no sólo por ellos. Sabido es que el beneficio económico resulta absolutamente necesario. Son para la empresa tan importantes como el comer o el respirar para nuestra vida. Ahora bien, sentada esta tesis de su necesidad, debemos dejar anotada otra constatación, igualmente obvia: si bien constituyen una condición necesaria, sin embargo, no agotan el asunto, puesto que no cabe rotularlos con el robo de la condición suficiente... al menos para garantizar el éxito a largo plazo.

Para ello, además de ganar dinero, la empresa debiera, ante todo, preocuparse por conseguir el **cumplimiento cabal de su propósito organizativo**; esto es, su profunda *razón de ser*. No se vive sin respirar, no se sobrevive mucho tiempo sin comer... de igual manera, una empresa no podría mantenerse sin resultados positivos en la última línea de la cuenta de resultados... Ahora bien, sentado lo dicho, vayamos un poco más al fondo de la cuestión: ¿se vive para respirar o, por el contrario, se respira para vivir? ¿Se come para vivir o se vive para comer? ¿Podremos el carro delante de los caballos o, con mejor tino, al menos en el supuesto de que quisiéramos transportar la carga, aparejaríamos la caballería delante?

No es esta una cuestión baladí: apunta al **telos organizacional**, al fin último que la justifica, al para qué, al bien intrínseco, al sentido y, en suma, al valor que se está aportando a la sociedad...

Tener este extremo bien identificado resulta crucial para implementar a renglón seguido una estrategia solvente que, como contrapartida, arroje en su momento unos resultados económicos tan sustanciosos como sea posible. Los mejores resultados económicos a que pueda haber lugar en cada contexto tiempo y circunstancia: que, como es sabido, no es lo mismo navegar viento en popa y con la mar bonancible, que tener que andar bogando en tiempos aborascados, con fuerte marejada rolando, del coronavirus y la crisis sanitaria, a la no menos formidable crisis económica, con la gente recluida en casa, los establecimientos cerrados. Por eso, ¡qué sensatez demuestran los que, pilotando proyectos empresariales de cualquier tipo, buscan en todo momento optimizar resultados sociales más que maximizar puros beneficios económicos en el corto plazo! A ello habría que añadir, por lo demás, un nuevo requerimiento. Ello es así, habida cuenta de la hodierna sensibilidad hacia los asuntos ecológicos. La nueva expectativa, que no debiera quedar sistemáticamente desatendida, salvo que se esté queriendo entrar en la peligrosa singladura de la desafección de los públicos, es la que sitúa en la agenda de los gerentes de las organizaciones -ya se trate de empresas, ya sea cualquier otro tipo de instituciones- la preocupación efectiva por minimizar los impactos negativos en el medio ambiente, a resultas del funcionamiento ordinario del negocio.

Ahora bien, aquí topamos con un momento indelegable, con un aspecto ineludible, con una tarea absolutamente necesaria que, por lo demás, tiene su aquél de complejidad: es lo más complicado, porque, aparte de resultar un proceso iterativo, sujeto a la formulación de posibles escenarios anticipatorios, nunca está garantizado el éxito. Y, sin embargo, poner a la altura de los tiempos una empresa, un producto, un servicio... -en el caso que nos ocupa, el espectáculo del fútbol profesional-, es una tarea apasionante, digna de ser acometida con entusiasmo y buen hacer. Y con diálogo: sobre todo, con mucho **diálogo**.

Amenazar con romper la baraja, amagar con tirar el balón al río, no querer reconocer que con la prepotencia y la imposición no se arreglan las cosas... son ejemplos de *gran desidia e ineptitud* para negociar. Lo que se necesita

es levantar acta, llevar a efecto una vuelta al horizonte para hacer una adecuada composición de lugar. A partir de ahí, habiendo identificado, por lo demás, que el modelo de los ingresos televisivos se ha consolidado, lo que emerge como desafío es el reto de articular con prudencia modos, fórmulas y maneras para seguir contando con la adhesión implicada - valores, identidades, sentimientos- de los aficionados. Y ello, en cualquiera de los escenarios que quepa diseñar en el futuro.

**El reto está servido y la necesidad de acometerlo no permite dilaciones.** Al margen de la apasionante batalla jurídica que se libra en dos planos diferentes -el procedimiento disciplinario ante la propia UEFA que, en su caso, se resolvería en el Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS), y el procedimiento ante la Justicia ordinaria, donde un Juez español ha elevado una cuestión prejudicial ante instancia comunitarias-, cabe aconsejar a los protagonistas de este serial que dejen de tirarse los trastos a la cabeza y se deshagan, los unos, de los ataques de cuernos propiciados por tantas décadas de veneración y acatamiento, y los otros, del tirar por la calle de en medio, ya que, si bien es sabido que, **yendo uno sólo, camina más rápido; si se va acompañado, se llega más lejos.**

-----

**Edita: IUSPORT**

**España, junio de 2021**