

Enrique Arce Sáez
Socio de Peoplematters
www.peoplematters.es



Francisco Alcaide Hernández
Socio-Director de Football Et Sport Consulting
www.football-sportconsulting.com



Fútbol y retribución variable

La remuneración de los futbolistas ha sido a lo largo de la historia del fútbol, uno de los temas de debate más habituales entre "aficionados" y "no aficionados" de este deporte. Las elevadas cifras salariales percibidas por los jugadores (el sueldo medio de un jugador de Primera División se sitúa en torno a los 600.000 euros) son casi siempre objeto de duras críticas por parte de socios y aficionados cuando el desempeño en el terreno de juego no es el esperado.

Esta cuestión, tradicional en este deporte, se ha acrecentado de manera notable en los últimos años ante la inflación de salarios a la que hemos asistido como consecuencia en el incremento de los derechos televisivos a partir del año 1997 y que han conducido a buena parte de los clubes a una delicada situación financiera. Hoy día los salarios de los jugadores consumen en media más del 60 por ciento de los ingresos de un club de las cinco principales ligas europeas, llegando en algunos casos, como en Italia, a superar el 70 por ciento.

Ante esta situación, los clubes se ven en la necesidad de generar nuevos "ingresos" más allá de las fuentes tradicionales (socios y taquilla, televisión y publicidad) al tiempo que diseñan fórmulas que les permitan controlar sus "costes" con el objetivo de equilibrar sus presupuestos.

En cuanto al apartado de los "ingresos", son muchas las iniciativas que se están emprendiendo para reducir el impacto de los resultados deportivos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias al mismo tiempo que se que se incrementa el negocio global generado. Entre otras medidas, se puede citar los *stadium naming rights* (derechos de marca del estadio) que se definen como "la adquisición por parte de una compañía

- La solución pasa por una "racionalización" positiva de los sueldos de los futbolistas donde se vincule retribución a desempeño.

(sponsor) de los derechos publicitarios de una construcción (en este caso, el estadio deportivo) para poder denominar la instalación con su marca o con varias de sus marcas si es una compañía multimarca".

Más de veinte clubes de todo el mundo han emprendido esta estrategia (Emirates Stadium, el Arsenal; Reebok Stadium, el Bolton Wanderers; Allianz Arena, el Bayer Munich...) y que en nuestro país ha sido implantada recientemente por el Club Atlético Osasuna después de llegar a un acuerdo con el Gobierno Foral de Navarra para abandonar el antiguo nombre de "El Sadar" por el de "Reyno de Navarra" por una cifra de 1,5 millones de euros anuales.

Algunas otras estrategias que se están desarrollando son las giras de verano por Asia y Norteamérica, la explotación de las ins-

talaciones fuera de los días de partido, o el desarrollo de planes de marketing para generar ingresos a través de las nuevas tecnologías (internet, móvil, etc.) y los canales de comunicación de propiedad de los clubes (televisión o radio, principalmente).

Respecto al apartado de los "costes", algunas fuentes vienen apuntando al *salary cap* (techo salarial), como la principal solución para abordar la situación que viven los clubes. Esta medida importada de la NBA americana consistente en establecer un tope salarial a los clubes determinado por un porcentaje de los ingresos, es una herramienta "conveniente" pero en todo caso "insuficiente", ya que permite controlar el gasto dentro de unos límites y de este modo evitar derroches desproporcionados, pero en ningún caso imputa de manera justa en función del rendimiento; es decir, es una medida de autocontrol presupuestario pero no resuelve el problema de remunerar rigurosamente que es lo que ha llevado a los clubes a la situación actual.

La solución no pasa tampoco, como han seguido algunos clubes, por una "reducción" sin más de los salarios de los jugadores a través de la renegociación a la baja de sus fichas, ya que ésta sería una medida desmoralizadora para quienes han obtenido un buen rendimiento, sino por una "racionalización" positiva de los sueldos de los futbolistas donde se vincule retribución a desempeño. La finalidad no es *pagar menos, sino pagar mejor*, esto es, más cuando se hace bien y menos cuando no se hace tan bien, de tal modo que club y jugadores compartan éxitos pero también fracasos.

El problema del fútbol hasta hoy día no ha sido de "coste" sino de "rentabilidad": fichas muy altas asociadas a contratos de larga duración que el club se ha visto obligado a soportar cuando el rendimiento del jugador no ha sido el esperado.

La gestión de la retribución en este tipo de entidades debe responder, al igual que en aquellas empresas donde la retribución está más profesionalizada, a unos principios rigurosos que siguen las siguientes pautas:

1. *Están alineados y apoyan la estrategia y objetivos a corto y largo plazo del club y sus grupos de interés.* Si se gana, ganan

- Los clubes se ven en la necesidad de generar nuevos "ingresos" más allá de las fuentes tradicionales al tiempo que diseñan fórmulas que les permitan controlar sus "costes".

todos. Para los futbolistas, que son los actores más directamente implicados en los resultados de la entidad, no parece lógico que su salario este desligado de los resultados del club.

2. *Están adaptados a las peculiaridades de los colectivos que constituyen la entidad.* Un club funciona y gana gracias a la participación de muchos profesionales con contribución muy distinta: equipo técnico, directivo, médico, etc., y cada uno tiene una incidencia distinta en el resultado.

3. *Son gestionados sobre la base de la compensación total.* La oportunidad de compensación alude a la posibilidad de ingresar más gracias al componente "variable": el *mix* de compensación total es más atractivo y motivador.

4. *Son sencillos en diseño y eficientes de administrar.* Siempre se requerirá una herramienta de apoyo a la administración pero las tecnologías ya ofrecen esa posibilidad. Por su parte, el plan debe contemplar las exigencias legales y de regulación fiscal y contractual.

5. *Son sensibles a las diferencias de rendimiento y reforzadores de las conductas deseadas.* Los indicadores en todas sus formas –cuantitativos y cualitativos, individuales y de grupo, etc.– permiten reflejar las diferencias de contribución e incentivar comportamientos deseables tanto dentro como fuera del terreno de juego y siempre alineados con la cultura que el club tiene definida.

6. *Son comunicados de forma clara y oportuna.* Los profesionales comprenden cada elemento de la compensación y saben cómo es medida su contribución.

La aplicación de estos principios a los clubes de fútbol ha permitido a **Football & Sport Consulting**, en colaboración con **Peoplematters**, desarrollar un Modelo de Retribución adaptable y parametrizable a las necesidades, objetivos, cultura y particularidades de cada club.

La experiencia en gestión de la retribución y el conocimiento del sector –fruto de la investigación y el análisis junto al intercambio de opiniones con los principales actores de esta industria (clubes, agentes y organismos)– nos permiten trasladar lo que se ha mostrado válido en otras industrias a las peculiaridades de ésta. Asimismo, esta experiencia y conocimiento han dado lugar a una herramienta tecnológica, un software, que permite la simulación inicial de escenarios y la administración rigurosa de la remuneración de los futbolistas.

La situación actual que atraviesa el fútbol es una clara oportunidad para que sus directivos adopten nuevas medidas retributivas haciendo que la ecuación "finanzas-personas" se traduzca en una mejora del rendimiento de los profesionales que lo hacen posible, en la supervivencia del negocio y en el crecimiento de un espectáculo deportivo que arrastra multitudes. ■

