



© BCE ECB EZE

Retribución por desempeño: hacia la profesionalización en la gestión de los clubes

Francisco Alcaide Hernández

Socio-Director de Football & Sport Consulting
www.football-sportconsulting.com

Enrique Arce Sáez

Socio de Peoplematters
www.peoplematters.es

500

El fútbol generó más de 7.000 millones de euros de ingresos para los clubes de fútbol que componen las top divisions de las ligas europeas miembros de la UEFA en la temporada 2003/04. Estas cifras están altamente concentradas en lo que ha venido a denominarse las Big Five, las cinco ligas europeas más importantes (Inglaterra, Italia, España, Alemania y Francia) que representan el 80% del negocio generado en el continente.

Centrándonos en la última década, desde la temporada 1995/96 a la 2003/04, los ingresos conjuntos de estas cinco ligas han experimentado una variación del 200% y un crecimiento anual medio (CAM) conjunto del 24%.

A pesar de estas mareantes cifras, cuando se analiza en el mismo periodo el apartado de 'gastos de personal deportivo' —principal partida de costes de los clubes— se puede comprobar que éstos han crecido en mayor proporción. La variación porcentual de esta partida en el periodo de análisis para el conjunto de estas cinco ligas ha sido del 252%, esto es, 52 puntos porcentuales superior a los ingresos. En términos de CAM, la variación conjunta anual ha sido del 32%, ochos puntos por encima.

Como resultado de este destase, en la temporada 2003/04, los sueldos de las plantillas se comieron en el conjunto de Europa el 61% de los ingresos, cifra que se elevaba al 70% en el caso de Italia o al 65% en España.

El big bang de este proceso inflacionista del fútbol se produjo en la segunda mitad de la década de los 90 con los derechos audiovisuales. Hasta ese momento, la recaudación de socios y taquilla era la principal fuente de ingresos; a partir de entonces, los ingresos televisivos empezaron a representar más del 50% del total de ingresos.

El mercado de traspasos comenzó entonces a cobrar un especial dinamismo: las cifras de una temporada eran superadas en la siguiente; alcanzándose un máximo en la temporada 2001/02 con un volumen de fichajes que superó los 2.000 millones de euros en Europa.

Las alegrías en el apartado de las nóminas hicieron que los clubes se gastaran por anticipado aquello que debían prorratear a lo largo de varios ejercicios, lo que condujo a la mayor parte de los equipos una situación financiera delicada. Un directivo de un club de Primera División afirmaba: "Es verdad que el fútbol está económicamente enfermo y que debemos ser más serios en la gestión. No conozco ningún negocio en el que cada vez se facture más, cada vez se pierda más, y donde los empleados cada vez cobren más".

Junto a la inflación de salarios, los contratos de larga duración que blindaban al futbolista, han hecho más grave esta situación cuando el rendimiento del jugador no ha ido acompañado de las expectativas puestas en él.

En la mayor parte de los casos, la supervivencia ha venido de la mano de los resultados 'extraordinarios', vía venta de jugadores. En otros casos, para poder seguir compitiendo en la espiral del mercado de fichajes se recu-

500

rió al endeudamiento, lo que fue engordando aceleradamente el pasivo ajeno del balance. Llegó un momento en que el mercado de fichajes quedó colapsado. Nadie vendía porque nadie compraba y viceversa. El fútbol no podía continuar endeudándose a razón de 300 millones de euros anuales y la situación empeoró con la renegociación a la baja de los derechos de televisión.

Soluciones a la crisis del fútbol

Ante este panorama, se hacía necesario diseñar nuevas fórmulas estratégicas que permitieran corregir este desequilibrio. Desde hace unos años, el fútbol se está haciendo más realista. Profesionalización, modernización y racionalización son las tres palabras claves del nuevo entorno que afrontan los clubes como forma equilibrar sus presupuestos vía generación de 'ingresos alternativos' y 'racionalización de costes salariales'.

En cuanto a la mejora de los ingresos, todos los clubes están emprendiendo desde sus departamentos de marketing distintas estrategias para diversificar el impacto de los resultados deportivos en la cuenta de resultados. Entre otras medidas se pueden citar: explotación de instalaciones, giras internacionales, o desarrollo de nuevas tecnologías.

En lo que respecta a las partidas de costes, existe una conciencia colectiva en el sector acerca de la necesidad de adoptar medidas en esta parcela, aunque pocos avances se han registrado por el momento. Varios han sido los presidentes de clubes que han hecho públicamente una llamada a la cordura y la moderación salarial: "Hay que reducir los emolumentos de los jugadores, porque el mundo del fútbol no está tan boyante como hace unos años". Y también: "El fútbol está cerca de la suspensión de pagos y, o cambia el actual marco legislativo, o cerramos. Lo que no se puede consentir es que en una situación en la que la inmensa mayoría de las empresas está en situaciones críticas, los jugadores de las retribuciones tan altas".

Algunas fuentes vienen señalando al salary cap (techo salarial), como solución a la situación que viven los clubes. Esta medida, 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 dispendios exagerados, pero en ningún caso imputa de manera justa en función del rendimiento. Es decir, es una medida de autocontrol pero no resuelve el problema de remunerar con justicia.

La solución no pasa tampoco por una reducción sin más de los salarios -sería desmoralizador para quienes alcanzan un buen rendimiento-, sino por una 'racionalización' positiva de los sueldos de los futbolistas donde se vincule retribución a desempeño. El problema del fútbol hasta hoy día no ha sido de 'coste' sino de 'rentabilidad'. Algo no es caro o barato en función de lo que cuesta, sino en relación a lo que genera, tanto deportiva como económicamente.

Johan Cruyff ha sido uno de los entrenadores que más partidario se ha mostrado a remunerar en función del desempeño: "Hay algunos jugadores que cobran salarios no acordes con su rendimiento. Nunca he estado de acuerdo con la teoría española de dar mucha importancia a la ficha, al fijo. A mí me importa lo que has jugado, por lo que has ganado. Si has jugado cuarenta partidos, tienes que cobrar más que uno que haya jugado veinte". Otras fuentes del sector también se han pronunciado en idénticos términos: "Si no conseguimos que los jugadores cobren por rendimiento, el fútbol no tiene remedio; los clubes están en ruina total, más cuando las televisiones no pueden pagar como antes".

Hacia un nuevo esquema de retribución para los futbolistas

La gestión de la retribución es una decisión estratégica en cualquier organización, no sólo en lo que respecta al impacto de los costes laborales en la cuenta de resultados, sino porque es la manera de gestionar el esfuerzo y el logro.

Hasta hoy día la forma tradicional de remunerar a los futbolistas ha respondido a los siguientes criterios:

1. Contratos de larga duración con un componente de retribución 'fija' muy elevado.
2. Una parte 'variable' conocida como 'primas' por ganar o empatar ya fuese en casa o fuera.
3. Una cantidad en función de 'objetivos' alcanzados en la temporada.

En los últimos años, también algunos clubes han incluido alguna fórmula de retribución variable 'individual' para discriminar la contribución de algunos futbolistas, pero ni la 'elegibilidad' -a quién alcanza el sistema y a quién no- suele seguir criterios claros, ni las 'cantidades' son atractivas en relación al salario, con lo que se pierde capacidad motivadora al tiempo que el impacto en la cuenta de resultados es escaso cuando el equipo no alcanza los resultados esperados.

Las consecuencias derivadas de no contar con un adecuado sistema de retribución, además de las económico-financieras, son todas las resultantes de no ser justo: agravios comparativos, malestar en la plantilla, conflictos internos, sensación de injusticia, o fuga de jugadores.

Un modelo de gestión de la retribución profesional permite gestionar la ecuación 'finanzas-personas' procurando que el salario sea herramienta de compensación del rendimiento a la vez que palanca de atracción y retención de los mejores profesionales.

