

## Resumen (\*\*)

El artículo describe los dos estados que ejemplifican la situación en que se encuentra normalmente un club de fútbol: dominio o apuros (económicos). Durante el último siglo o más, el fútbol profesional organizado se ha caracterizado por un sistema en el que un número reducido de clubs dominan la competición y el resto pasa apuros para ser rentables, experimentando con frecuencia episodios de dificultades financieras graves. El artículo analiza la intensidad y semejanza del dominio existente en las distintas ligas europeas, describe los diversos caminos que han seguido algunos grandes clubs para volverse dominantes, y plantea cómo la teoría de los costes irreversibles de carácter exógeno de Sutton puede explicar genéricamente el fenómeno del dominio. El artículo revisa a continuación el grado de dificultades financieras existente en el fútbol europeo.

*Palabras clave:* dominio, apuros económicos, costes irreversibles exógenos.

## Abstract

This chapter describes the two states which best describe the condition of any given football club: either dominance or (financial) distress. Organized professional football has been characterized for one hundred years or more by a system in which a small number of clubs dominate the competition and the remainder struggle to break even financially, and frequently experience episodes of financial distress. The chapter outlines the extent and similarity of dominance across European leagues, describes the various routes by which some leading clubs have become dominant, and then outlines how Sutton's exogenous sunk cost theory can account generically for the phenomenon of dominance. The chapter then reviews the extent of financial distress in European football.

*Key words:* dominance, distress, exogenous sunk costs.

*JEL classification:* L13, Z21, Z23.

# DOMINIO Y APUROS (\*)

Stefan SZYMANSKI

Universidad de Michigan

## I. EL DOMINIO EN EL FÚTBOL

EN 2018, el Real Madrid logró una hazaña sin precedentes al conquistar su decimotercera Champions League, casi doblando al segundo club con más títulos (AC Milan, con siete) y acercándose al triple respecto a los siguientes perseguidores (Barcelona, Bayern Múnich y Liverpool, cada uno con cinco). El Real Madrid es lo más parecido a la realeza en el mundo del fútbol. Según la auditora Deloitte, el club encabezó la clasificación *Football Money League* en cada temporada entre 2004-2005 y 2014-2015, y en la temporada más reciente (2016-2017) quedó segundo a escasa distancia del primero, Manchester United (675 millones frente a 676 millones de euros). De acuerdo con la lista elaborada por *Forbes*, también se vio superado marginalmente por Manchester United en su valoración, siendo declarada la tercera franquicia deportiva con mayor valor en todo el mundo. Si el Real Madrid se pusiera hoy en venta (y en 2014 circularon rumores de una salida a Bolsa de parte de su capital), *Forbes* estima que podría valer unos 4.100 millones de dólares.

La base de la fortaleza del Real Madrid radica en su dominio de la Liga española. El club ha participado ininterrumpidamente en esta competición desde su primera edición en 1929. Se ha proclamado campeón de liga en treinta y tres ocasiones, de ellas veintiuna en los últimos cin-

uenta años, muy por delante de su rival por antonomasia, el FC Barcelona (diecisiete campeonatos) y a una distancia sideral de todos los demás (de hecho, solo otros cinco equipos han conquistado alguna vez el torneo liguero en el último medio siglo).

Hay muchas coincidencias entre el Real Madrid y el HB. Havnar Bóltfelag, que es el nombre completo del club, el principal equipo de Tórshavn, ciudad de 13.000 habitantes que es también la capital y el mayor municipio de las islas Feroe. Creado en 1904 (dos años más tarde que el Real Madrid), el HB fue uno de los miembros fundadores de su liga nacional en 1942 y ha ganado el título liguero en veintidós ocasiones, muy por delante de su rival más cercano, el KÍ Klaksvík (con ocho campeonatos ganados). Solo otros nueve clubs han ganado la liga en los últimos cincuenta años. Otro ejemplo de dominio es el Jeunesse Esch de Luxemburgo (fundado en 1907), que se ha hecho con veinte títulos en los últimos cincuenta años, nueve más que su inmediato perseguidor, el F91 Dudelange. El Jeunesse también consiguió arrancar un 1-1 al Liverpool en Anfield, lo que supone el mejor resultado internacional de la historia del club. Comparado con el HB, el Jeunesse es un gigante. Según la popular web <https://www.transfermarkt.de/> el valor total de la escuadra del HB en 2018 no llegó al medio millón de euros, comparado con los 1,6 millones de euros del Jeunesse. Los ingresos de la liga luxemburguesa son

un 50 por 100 mayores que los de los clubs de las Feroe según la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol (UEFA). Pero en ambos países se repite la misma pauta. El Real Madrid es todavía más grande, con una plantilla cuyo valor ronda actualmente los mil millones de euros. Pero grande o pequeño, la relación de estos clubs con los demás equipos de sus respectivas ligas domésticas es la misma: son dominantes.

El dominio es una característica de casi todas las ligas de fútbol del planeta. El cuadro n.º 1 muestra una selección de ligas de toda Europa que van desde las ilustres (Inglaterra, Alemania, España, Italia) a las más humildes (Islas Feroe y Luxemburgo). Con independencia del tamaño, la mayoría de las ligas reflejan una configuración similar: un número reducido de grandes clubs dominan. La liga con el grado de dominio más aplastante en los últimos cincuenta años es la escocesa, donde el Celtic acapara veinticuatro títulos, es decir, casi la mitad. A poca distancia le siguen la liga alemana (dominada por el Bayern Múnich), la de Países Bajos (AFC Ajax), la de España (Real Madrid), la de Portugal (FC Porto) y la noruega (Rosenborg Ballklub). Solo en las ligas de la República de Irlanda, Francia y Polonia el club dominante no llega a superar los diez títulos. De media, el equipo dominante en las ligas de los países citados se hizo con una tercera parte de todos los campeonatos celebrados.

Una de las características más importantes del sistema de liga de fútbol que rige en la mayoría del mundo es el mecanismo de ascensos y descensos de categoría. Las ligas nacionales se organizan de manera jerár-

quica, de modo que los equipos que ocupan los primeros lugares de la clasificación en una división determinada al final de cada temporada ascienden de categoría, ocupando el lugar que dejan los equipos peor clasificados de dicha categoría, que quedan relegados a jugar en la división inferior. El proceso se rige por méritos deportivos en lugar de por capacidad financiera. Esto significa que, a lo largo del tiempo, pese a que en cada momento solo hay veinte equipos en una liga, los candidatos potenciales a ganar el campeonato son muchos más. Si cada equipo de la jerarquía liguera fuera igual de fuerte, y existieran las mismas probabilidades de ganar o perder cada partido que un equipo jugase en su campo, a lo largo de un período de cincuenta años cabría esperar que unos cuarenta equipos distintos ganasen el campeonato (1). Pero en Portugal solo cuatro equipos han conseguido ganar la liga en los últimos cincuenta años, y en los Países Bajos, Escocia y Turquía solo ha habido cinco campeones distintos en el mismo período. La liga que se ha caracterizado por una mayor diversidad de equipos ganadores del campeonato nacional durante ese período, en concreto quince equipos distintos, es la República de Irlanda, y de las veinte ligas que conforman nuestra muestra, la media es de diez ganadores distintos; registros muy alejados de lo que sería lógico esperar si existiese equilibrio en la competición liguera.

Si observamos el cuadro n.º 1, no parece haber relación alguna entre el tamaño del campeonato y el grado de dominio. Las ligas más modestas tienen tanta probabilidad como las grandes de ser dominadas por un número re-

ducido de equipos. Alemania, el país con la mayor población y el mayor PIB de nuestra muestra, exhibe un gran parecido con ligas como las de Luxemburgo o las Islas Feroe.

Si observamos la Liga de Campeones de la UEFA, la competición de clubs paneuropea que acoge a las cincuenta y cuatro federaciones nacionales pertenecientes a la UEFA, la historia es similar. Hasta 1997, solo tomaba parte en esta competición el campeón de cada país, pero desde ese año se permitió que los países más grandes tuviesen más de un representante, y actualmente dicho cupo llega hasta los cuatro equipos. En cincuenta años de historia, los equipos ingleses han ganado la competición en doce ocasiones, y solo ha habido ganadores de once países distintos. Este registro se asemeja mucho a la media para las veinte ligas. En este sentido, al menos, la Champions League se parece a cualquier otra liga europea.

Muchos creen que el dominio es un fenómeno relativamente reciente en el fútbol, o que la situación de dominio se ha acentuado significativamente en los últimos veinte años. Conforme a esta visión, la mercantilización ha atraído grandes sumas de dinero hacia el deporte rey que han adulterado el sistema, al crear una dicotomía entre «ricos» y «pobres». No hay duda de que la cantidad de dinero en este deporte ha aumentado, pero en realidad hay pocas evidencias que sugieran que el dominio se ha intensificado significativamente. De hecho, cuando comparamos los últimos veinticinco años de un siglo con los veinticinco años anteriores, la pauta de dominio es indistinguible. En

CUADRO N.º 1

**DOMINIO EN VEINTE LIGAS EUROPEAS DURANTE EL PERÍODO DE 50 AÑOS  
(1964-1965 / 2013-2014)**

PAÍS	INGRESOS MEDIOS CLUB EN 2012 MILLONES DE DÓLARES	MAYOR NÚMERO DE CAMPEONATOS GANADOS EN ÚLTIMOS 50 AÑOS	NÚMERO DE CLUBS DE GANADORES DE LIGA EN ÚLTIMO 50 AÑOS
Inglaterra	173,8	15	11
Alemania	135,0	23	12
España	116,3	22	7
Italia	107,5	18	11
Francia	72,5	8	14
Rusia	70,0	13	14
Turquía	38,8	17	5
Países Bajos	30,0	23	5
Suiza	23,8	16	11
Portugal	22,5	22	4
Noruega	13,8	22	12
Escocia	12,5	24	5
Polonia	7,5	9	12
Rumanía	7,5	19	11
Hungría	2,9	11	11
Finlandia	2,0	16	14
República de Irlanda	1,1	7	15
Luxemburgo	0,8	20	11
Islas Feroe	0,5	19	11
Liga de Campeones		12	11

*Notas:* Liga de Campeones se refiere a los países, no a los clubs. Las cifras abarcan las temporadas 1964-1965 / 2013-2014 excepto en las Islas Feroe, Hungría, Islandia y Noruega, que se refieren al período 1963-1964 / 2012-2013, y en Finlandia, referidas a 1962-1963 / 2011-2012.

los últimos veinticinco años de la Champions League, el país que más veces ha ganado el campeonato lo ha hecho en ocho ocasiones (España), y ha habido clubs de ocho países diferentes que han ganado el trofeo de la Champions League. Si echamos la vista atrás a los veinticinco años precedentes, ¡oh sorpresa!, los números son idénticos. El cuadro n.º 2 ilustra la diferencia entre los dos períodos para las veinte ligas analizadas.

Qué duda cabe que la historia difiere en algunos puntos, y es cierto que en determinados

países el dominio se ha intensificado de hecho en sus respectivas ligas domésticas. Por ejemplo, destaca el caso de Alemania: no solo el equipo más exitoso ganó con más frecuencia en los últimos veinticinco años que durante los veinticinco años anteriores (el Bayern Múnich en ambos casos), sino que el número de equipos diferentes vencedores del campeonato pasó de nueve a solo seis en el mismo período. En Escocia, país dominado abrumadoramente por Rangers y Celtic, al menos otros equipos ganaron la liga durante el período anterior, mientras que en los últimos

veinticinco años nadie ha logrado romper la hegemonía de este binomio. Sin embargo, en total solo hubo nueve ligas donde el número máximo de títulos conseguidos por un mismo equipo aumentó, comparado con otras once en las que se mantuvo en el mismo nivel o incluso descendió. Hubo doce casos en los que el número de campeones diferentes disminuyó —hecho indicativo de una situación de mayor dominio— frente a ocho en los que el número se mantuvo constante o aumentó. De las diecinueve ligas nacionales, el número total de campeonatos ganados por el equipo más exitoso se incrementó de 188 a 205 —un aumento del 9 por 100—, mientras que el número total de ganadores diferentes cayó en un 9 por 100, de 143 a 130. Si es verdad que el dominio aumentó, ciertamente no lo hizo drásticamente.

No es lo mismo un cambio, incluso leve, que ningún cambio, y el hecho de que el dominio aumentase, por modesto que fuera tal aumento, es significativo para algunos aficionados. No seré yo quien lo niegue, pero sí sostengo que el dominio ha sido siempre parte del sistema del fútbol, con independencia del tiempo y del tamaño del campeonato nacional. Otra manera de interpretar los datos es la siguiente: en los últimos veinticinco años, el 79 por 100 de los campeonatos nacionales en nuestra muestra fueron ganados por uno de los tres equipos principales de cada país. En los veinticinco años precedentes, esa proporción fue del 73 por 100. En otras palabras, hace veinticinco años el patrón de dominio ya estaba bien establecido. Por supuesto, hay otras muchas formas de medir el dominio aparte de la que he adoptado aquí (véase el Apéndice 1 para

CUADRO N.º 2

## DOMINIO EN CADA UNO DE LOS PERIODOS DE VEINTICINCO AÑOS MÁS RECIENTES

PAÍS	MAYOR N.º VICTORIAS UN CLUB 1964-1965 1988-1989	MAYOR N.º VICTORIAS UN CLUB 1989-1990 2013-2014	NÚMERO DE GANADORES 1964-1965 1988-1989	NÚMERO DE GANADORES 1989-1990 2013-2014
Inglaterra	11	13	9	7
Alemania	10	13	9	6
España	14	12	6	5
Italia	10	8	10	7
Francia	7	7	8	11
Rusia	11	10	11	7
Turquía	9	11	4	4
Países Bajos	12	11	4	5
Suiza	7	9	8	7
Portugal	15	17	3	4
Noruega	6	17	9	8
Escocia	15	16	5	2
Polonia	9	8	9	8
Rumanía	8	11	8	7
Hungría	9	6	6	10
Finlandia	6	10	9	8
República de Irlanda	6	6	11	9
Luxemburgo	13	11	8	6
Islas Feroe	10	9	6	9
Liga de Campeones	8	8	8	8

una discusión). Pero estoy relativamente seguro de que ninguna otra medida arrojaría un resultado radicalmente diferente.

Si el dominio ha caracterizado las ligas durante tanto tiempo, ¿a qué cabe achacar este hecho? Bajo mi punto de vista, es la consecuencia natural de la estructura competitiva del fútbol, que es casi idéntica en todos los lugares del mundo. Los patrones de dominio pueden explicarse por algunas relaciones relativamente sencillas, que son las responsables del éxito o el fracaso de los equipos individuales. En un libro reciente, *Money and Football* (Szymanski, 2015), he intentado explicar en detalle cómo funciona la competencia en el fútbol, tanto a un nivel

deportivo —quién gana sobre el terreno de juego— como desde la perspectiva de una empresa comercial —cómo funciona el fútbol en tanto que negocio—. En el presente artículo, resumo algunas de las principales causas y consecuencias de los dos tipos de estado frecuentes en el fútbol: el dominio y, su reverso, las dificultades financieras.

## II. LOS DIVERSOS CAMINOS HASTA EL DOMINIO

Si bien el dominio resulta de un mismo marco competitivo, los clubs se vuelven dominantes siguiendo caminos diferentes. Examinemos los casos del Real Madrid, el Manchester United y el Bayern Múnich.

## 1. El equipo de la realeza

El Real Madrid se fundó en 1902, pero fue solo en 1920 cuando el rey Alfonso XIII concedió al club el título «real» y le permitió anteponerlo a su denominación. Antes de la Guerra Civil española y de la victoria de las tropas fascistas del general Franco, el club no era ni mucho menos el que más triunfos cosechaba en España. Su suerte cambió con el ascenso al poder de Franco: ¿cómo fue esto posible? Durante la dictadura de Franco (de 1939 a 1975), el país vivió una época de ostracismo político internacional, pues el Generalísimo no disimuló su apoyo a Hitler y tampoco escondió la represión impuesta dentro de sus fronteras. Entonces, ¿cómo es que en la década de los cincuenta el Real Madrid logró, no solo establecerse como el equipo dominante en España, sino extender por primera vez dicho dominio a toda Europa?

La memoria de los años de Franco sigue suscitando sentimientos fuertes, y en general a los españoles les resulta difícil hablar de manera desapasionada del auge del Real Madrid. Existe poca o ninguna evidencia para sugerir que Franco destinase directamente grandes sumas de dinero a financiar al equipo, ni siquiera de que se implicase directamente en la gestión del club. Pero no cabe duda de que nunca existió un entorno político más favorable para un equipo que, como el Real Madrid, encarnaba el orgullo de Castilla y de la capital del país. Santiago Bernabéu, quien fuera jugador y capitán del club, y luego su entrenador antes de la Segunda Guerra Mundial, llegó a la presidencia de la institución en 1943. Su ambición de crear un club

grande quedó evidenciada por una de las primeras decisiones que tomó al acceder al cargo: la construcción de un nuevo estadio, que terminaría llevando su nombre, junto al emplazamiento del antiguo, pero con el triple de capacidad. Considerado por mucha gente de la época como un tamaño desproporcionado para las necesidades de un «club pequeño», y ubicado en el corazón de una de las zonas más exclusivas de Madrid, el nuevo estadio transmitía a las claras las pretensiones de sus dueños. Bernabéu se rodeó de administradores con conocimientos financieros que dirigieron el club como un auténtico negocio, y no a la manera *amateur* en que muchos clubs eran gestionados en aquellos tiempos. Tener los contactos adecuados con el régimen era esencial, y Bernabéu fue capaz de asegurar que el Real tuviera lo mejor de lo mejor. Los aficionados del Barça en particular relatan las peculiares circunstancias que rodearon el fichaje del astro argentino, Alfredo di Stéfano, quien había negociado su incorporación a las filas del Barcelona, llegando incluso a jugar con los azulgrana un partido amistoso. Sin embargo, acabaría recalando en el Real Madrid. Con tintes aún más siniestros, muchos detractores apuntan a que la estrategia del club madridista era la de comprar a los árbitros.

Una vez que tuvo su nuevo estadio, Bernabéu se embarcó en la contratación de los mejores jugadores de la época en todo el mundo: al ya citado Di Stéfano se le unirían el húngaro Ferenc Puskás y el francés Raymond Kopa. Mientras que la mayoría de los clubs se centraban firmemente en la competición doméstica, Bernabéu se propuso demostrar que el Real Madrid era

el mejor club de Europa. Entre 1956 y 1960 consiguió cinco Copas de Europa (el torneo predecesor de la Champions League) consecutivas. Y es así como el club entró en la aristocracia del fútbol.

Al igual que la dinastía de los Habsburgo en la vieja España, la decadencia del club abrió la puerta a los europeos del norte. Para la década de los setenta, equipos holandeses, alemanes e ingleses habían asaltado el trono vacante del rey español. Con la muerte de Franco en 1975, la transición a la democracia, la descentralización regional y la devolución de competencias a Cataluña y el País Vasco, el Real Madrid vio mermada su pujanza. Pero los madridistas nunca olvidaron su pasado, y a medida que la economía de España volvió a ocupar los focos en la Europa sin fronteras de finales de los años ochenta, la ciudad de Madrid representaba una oportunidad de oro. El dinero inversor fluyó desde toda Europa y alentó un frenesí de construcción y modernización; el magnate de la construcción y presidente del Real Madrid, Florentino Pérez, prometió hacer al club partícipe de aquella prosperidad.

Nada vende más que la realeza, y Pérez lanzó una campaña de *marketing* global para convertir al Real Madrid en la imagen del fútbol. Para ello necesitaba demostrar que el club era digno heredero del trono de Di Stéfano, así que, en una de las operaciones comerciales más audaces de la historia del fútbol, vendió los terrenos de la ciudad deportiva del club al Ayuntamiento de la ciudad, y con el dinero que se embolsó fichó jugadores de élite mundial a los que pronto apodarían con el sobrenombre de *galácticos*:

Zinedine Zidane, Luis Figo, Ronaldo (el brasileño, no el portugués Cristiano Ronaldo, que llegaría años después), y David Beckham complementaron a jugadores talentosos salidos de la cantera del club, como Raúl e Iker Casillas (2). Era la prueba contundente de que el linaje regio había sobrevivido, como se demostró en la final de la Champions League de 2002, ganada por el club y que dejó para la historia uno de los mejores goles del fútbol europeo: la volea con la izquierda de Zidane desde el vértice del área grande.

Para entonces, el Real Madrid ya se había aupado a la cima de la *Football Rich List*, y la riqueza del club le garantizó su continuo dominio, aun con la rivalidad permanente con el Barça. A diferencia de la mayoría de países, donde los derechos televisivos se comparten, el Real Madrid (junto con el Barcelona) se resistió a dicho sistema de reparto hasta que las presiones del Gobierno le obligaron a ceder tras un decreto aprobado después de 2015. Aunque muchos analistas creen que el dominio se verá debilitado por el reparto de los ingresos derivados de las retransmisiones de los partidos de la liga doméstica, el atractivo mundial del Real Madrid sugiere que, en el futuro cercano, su preeminencia no está amenazada.

## 2. Diablos rojos y carne roja

Louis Edwards regentaba una exitosa carnicería en Manchester durante los tiempos de austeridad de la década de los cincuenta en Gran Bretaña. A los carniceros les va bien en épocas de penuria. A la gente le gusta la carne roja, y pagará para consumirla incluso si tienen que renun-

ciar a otras cosas. Pero la gente no quiere saber demasiado sobre el proceso que sigue la carne hasta que llega a su mesa: los carniceros, como los enterradores, no son suficientemente valorados por sus servicios. Edwards deseaba ganar estatus, por lo que decidió comprarlo adquiriendo el segundo club de fútbol más popular de Manchester. En aquella época, los «Diablos Rojos» (sobrenombre con el que se conocía al equipo), no tan sofisticados como sus vecinos del City, encajaban a la perfección con la personalidad sin remilgos de un carnicero.

El Manchester United era, por entonces, una sociedad de responsabilidad limitada, como casi todos los clubs ingleses. Sus acciones habían sido vendidas a inversores muchos años antes, y estaban repartidas entre aficionados de clase media que las guardaban celosamente como prueba de su fidelidad al club, más que como inversión financiera. Para las décadas de los cincuenta y sesenta, muchos de aquellos pequeños inversores habían fallecido, y la propiedad de sus acciones había pasado en muchos casos a sus viudas, en un momento en el que no se incentivaba la afición por el fútbol entre las mujeres. Para lograr el control, Edwards necesitaba comprar esas acciones. En 1962, se hizo con una copia del libro-registro de accionistas del club, escrito a mano en tinta negra en resmas de papel, y transcribió manualmente los nombres y direcciones de los accionistas (por entonces no existían las fotocopias, ni el fax ni las búsquedas por Internet).

Entonces pagó a un concejal con reputación de corrupto para ir puerta por puerta por los ba-

rrios periféricos de Manchester ofreciéndose a comprarles las acciones y pagando por ellas en la moneda que le había hecho rico: algunas libras y un medio kilo de salchichas! Es posible que las viudas mostrasen indiferencia, muchas probablemente ignorantes de la existencia de los certificados de acción enterrados bajo el polvo en el desván. Pero los desenterraron, y el carnicero consiguió así el reconocimiento que buscaba: no solo por servir alimento a una comunidad, sino por representarla (3).

Cuando Edwards logró hacerse con el control del club en 1964, Matt Busby ya había sido su entrenador durante veinte años. Busby había llegado al cargo en 1945, cuando el club atravesaba una mala racha, poniendo como condición que le concedieran control total. Antes de él, el mánager en el fútbol inglés era poco más que un preparador físico, pues quien decidía sobre altas y bajas de jugadores y confeccionaba el equipo que saltaba al campo los sábados era el consejo de administración. Busby sabía que él valía para mucho más, y lo demostró, consiguiendo el título de la FA Cup y dos títulos de la First Division (predecesor de la Premier League) para 1956.

Era aquella una época en la que un entrenador inteligente podía marcar la diferencia él solo. En aquel momento, los sueldos de los jugadores aún estaban limitados por un tope máximo, que al estar establecido solo ligeramente por encima del sueldo de un obrero, hacía que más o menos cualquier club pudiera permitirse fichar a cualquier jugador. Además, los jugadores estaban ligados a sus clubs por el sistema de transferencias,

que no solo permitía a los clubs vender jugadores a otro club durante la vigencia de sus contratos, sino también determinar en qué club podían o no jugar una vez que expirase su contrato. Si podías elegir los mejores jugadores y formarlos para mejorar su técnica, también podías tener la confianza de mantenerlos en tu equipo durante la mayor parte de su carrera, contribuyendo a su éxito a largo plazo e incluso generando plusvalías para el club.

A propósito de esto, hay que reconocer que el sistema era manifiestamente injusto. Los jugadores hacían el trabajo, pero no se les permitía participar sustancialmente en los frutos de sus esfuerzos. No solo tenían sus sueldos limitados por un tope máximo a un nivel bajo, sino que no tenían derecho a cambiar de club —incluso si su club actual no deseaba seguir contando con sus servicios—. Con justicia, en la vibrante década de los sesenta, este sistema feudal empezó a resquebrajarse. Una huelga de jugadores logró la abolición del sueldo máximo en 1960 y pocos años después un juez resolvió que el sistema de transferencias violaba el derecho básico; casi de un día para otro, los clubs de fútbol ingleses pasaron de tener beneficios a dar pérdidas.

El Manchester United era diferente porque tenía al entrenador más listo. Y entonces ocurrió el desastre aéreo de Múnich de 1958, en el que murieron ocho jugadores, tres miembros del *staff* técnico y ocho redactores deportivos, creando una ola internacional de afecto hacia el club. La tragedia del fallecimiento de tantos jugadores jóvenes y talentosos caló muy hondo y suscitó una corriente de apoyo a nivel mundial. Un ejemplo fue el cate-

drático Andy Markovits, uno de los más distinguidos académicos en sociología del deporte (entre otras cosas). De familia judía húngara germanoparlante, creció en la década de los cincuenta, posteriormente emigró a Viena, y luego a Nueva York. Actualmente imparte clases en la Universidad de Michigan (Ann Arbor). Pero en 1958, siendo adolescente en la Rumanía del telón de acero, la historia de la tragedia que leyó en el periódico le conmovió tanto que se hizo seguidor del Manchester United, un club al que sigue apoyando religiosamente hasta el día de hoy.

La heroica recuperación de Matt Busby tras las gravísimas lesiones que le hicieron permanecer hospitalizado casi tres meses tras estrellarse el avión, su regreso como entrenador en la siguiente temporada y el espectacular juego desplegado por su nuevo equipo —encabezado por uno de los supervivientes del accidente de Múnich, Bobby Charlton, y los recién llegados Denis Law y George Best— componen una de las páginas más impactantes de la historia de este deporte, a la que (salvo que ya fueras hincha de algún otro equipo) era difícil resistirse; y de ese modo, el Manchester United se convirtió en el equipo inglés con más seguidores tanto en el propio país como en el extranjero. Tras la retirada de Busby a comienzos de los setenta, el equipo pasó un largo periplo de costosas compras que dieron una rentabilidad limitada. Pero la popularidad del club se mantuvo intacta, y siguió siendo capaz de dar beneficios. Todo esto en una época en la que los clubs ingleses sufrían pérdidas sistemáticas casi con independencia de su éxito en el terreno de juego. A principios de la década de los ochenta,

clubs como el Bristol City, el Wolverhampton Wanderers, el Charlton y otros muchos cayeron en procedimientos concursales por insolvencia, frecuentemente a raíz del descenso de categoría. El United descendió a la Segunda División en 1974, pero volvió a recuperar inmediatamente la categoría, con su base de aficionados y sus finanzas milagrosamente incólumes.

Coincidiendo con esta época, Louis Edwards traspasó las riendas del club a su hijo Martin. Martin Edwards era incuestionablemente un innovador, siempre a la búsqueda de nuevas formas de generar ingresos para las arcas del club. Sus invenciones no le granjearon la simpatía de los aficionados y, finalmente, decidió vender sus acciones. En 1989 acordó vender el club por 20 millones de libras (unos 75 millones de dólares de hoy) a Michael Knighton, un profesor de instituto reconvertido en promotor inmobiliario, pero la operación acabó frustrándose en el último momento después de que Knighton se pusiera en ridículo insistiendo en bajar al césped antes del comienzo de un partido para chutar el balón al fondo de la red. Fue probablemente el mayor favor que pudo hacerle a Martin Edwards, quien posteriormente sacaría la compañía a Bolsa en 1991, embolsándose durante la siguiente década más de 100 millones de libras (el equivalente a unos 230 millones de dólares de hoy) gracias a la inversión recibida de su padre.

Para finales de los noventa, el United se había convertido en el club más valorado del mundo, no ya en el mercado del fútbol, sino en el de cualquier deporte de la época, con un valor superior al de los New York Yankees

o los Dallas Cowboys. Los años noventa también supusieron para el Manchester United el retorno de los éxitos deportivos bajo el liderazgo desde el banquillo de Sir Alex Ferguson. Los éxitos logrados en el terreno de juego con Ferguson fueron extraordinarios e inigualables, pero incluso sin él, el valor del club se habría disparado durante aquella época. La globalización del fútbol televisado atrajo los focos internacionales hacia la Premier League, y en su condición de club más glamuroso de la liga, era inevitable que el United capitalizase los beneficios. No hace falta que nos creamos la afirmación del club de contar con 700 millones de aficionados en todo el mundo para aceptar que, vayas donde vayas, el club es conocido, y probablemente puedes comprar una camiseta suya.

En Estados Unidos, fue un *shock* conocer que la franquicia deportiva más valorada del mundo no era estadounidense. Pero la sorpresa inicial pronto dio paso a la curiosidad, y a un deseo de participar en tan lucrativo botín. Al menos durante la última década, cinco clubs de la Premier League han sido adquiridos por inversores estadounidenses. En cualquier país, la llegada de inversores extranjeros al accionariado de empresas nacionales muy apreciadas despierta opiniones encontradas. Pero la toma de control del Manchester United por la familia Glazer en 2005 suscitó entre los aficionados una antipatía mucho mayor y más duradera que cualquier otra. Y no tanto porque fueran estadounidenses, sino por el modo de hacerlo. La familia, liderada por Malcolm Glazer (que falleció en mayo de 2014), preside un imperio inmobiliario que hizo su incursión en

el mundo del deporte en 1995 con la compra del equipo de los Tampa Bay Buccaneers de la NFL, y en 2003 ganaron la primera Super Bowl con esa franquicia. Tras un tira y afloja con postores rivales irlandeses, los Glazer pagaron alrededor de 800 millones de libras (1.300 millones de dólares) para hacerse con el Manchester United, financiando casi la mitad de ese importe con deuda; seguidamente descargaron una gran parte de esa deuda (unos 800 millones de dólares) en los hombros del club. Los aficionados pusieron el grito en el cielo. Se organizaron protestas y los blogs ardieron con críticas a los Glazer por lo que entendían era una estrategia de desangrar al club hasta dejarlo en el chasis.

Durante los siete años posteriores a la llegada de los Glazer, el United ganó cinco ligas, una Champions League y llegó a otras dos finales de esta última competición: unos resultados espectaculares incluso para los estándares del United, y superiores a los de cualquier otro equipo inglés. Quizá el mayor logro de esos años fue el título de Champions League conseguido en 2008. Esa final no podía haber parado un mayor contraste entre dos clubs ingleses. Por un lado estaba el Chelsea, el gigante creado casi de cero con el dinero del oligarca ruso Roman Abramovich. Su equipo contaba con Frank Lampard, Didier Drogba, John Terry, Claude Makélélé, Michael Ballack y Ashley Cole. Por el otro, los astutos empresarios del Manchester United, que aún conservaban a Cristiano Ronaldo y Wayne Rooney — pese a los insistentes rumores de que uno o los dos abandonarían el club—. El resto del equipo estaba envejecido, con Paul Scholes y Ryan Giggs como últimos represen-

tantes de la generación dorada de la década anterior. Cada equipo estaba dirigido desde el banquillo por un entrenador carismático: Alex Ferguson en el United y José Mourinho en el Chelsea. Tal vez no sea una sorpresa que el partido terminara decidiéndose en la tanda de lanzamientos desde el punto de penalti, y que fueran necesarios más de los cinco lanzamientos reglamentarios por cada bando para coronar al campeón (4). El United ganó, aunque casi ningún aficionado estaría dispuesto a atribuir ni una gota del mérito a los Glazers.

Puede que el Manchester United no estuviera a la altura futbolística del *dream team* del Barcelona de la época, pero el equipo inglés miraba de igual a igual a cualquier otro. Y en ese período, los Glazer consiguieron reducir la deuda del club en torno a la mitad a la vez que pagaban unas ingentes sumas en concepto de intereses. Los ingresos habían crecido con tal rapidez que las especulaciones sobre problemas financieros eran ya agua pasada. En septiembre de 2012 los Glazer sacaron parte de las acciones del club a cotizar en la Bolsa de Nueva York, en medio de predicciones generalizadas de que la cotización se desplomaría, pero para la primavera de 2013 su precio se había revalorizado en casi un 25 por 100, con lo que el club llegó a valer 3.000 millones de dólares.

Y no es que los Glazer cambiaran demasiado la manera de gestionar la entidad; cabe citar, si acaso, el fomento de un departamento comercial para fichajes internacionales, que ha generado muchos ingresos extra. Al poco de su llegada al club se hicieron aún más populares

al encarecer el precio de las entradas, pero desde que el Reino Unido adoptó las políticas de austeridad en 2008 los han mantenido más o menos congelados. Se han beneficiado de enormes aumentos en los ingresos por retransmisiones, tanto en Gran Bretaña como en el extranjero. Pero lo que subyace al enriquecimiento de los Glazer es una simple constatación: que el United es uno de los símbolos futbolísticos más potentes en un mundo en el que la demanda de fútbol está creciendo.

### 3. Un equipo *made in Hollywood*

Alemania es el gigante del fútbol de clubs que se empieza a despertar, un país apasionado por el deporte rey y, en particular, por dos equipos: la selección alemana y el Bayern Múnich. Con frecuencia, distinguirlos no resulta fácil. El Bayern —o «FC Hollywood» como se le denomina irónicamente en Alemania debido al interés mediático que acapara—, ha dominado la Bundesliga casi desde sus inicios. Con veintitrés campeonatos en medio siglo, nadie puede hacerle sombra. Otros países tienen al menos dos equipos dominantes (Barça y Real Madrid en España), muchos incluso tres (AC Milan, Inter de Milán y Juventus en Italia), y otros tienen varios dependiendo del momento histórico. En Inglaterra, los equipos a menudo han rotado sus puestos. Tanto Manchester United como Liverpool disfrutaron de largas rachas como dominadores, pero en sus respectivos momentos álgidos tenían rivales directos: Manchester City, Chelsea y Arsenal, en tiempos recientes; Everton y Nottingham Forest, en el pasado.

El Bayern, en cambio, no tiene rivales serios en Alemania. Su nombre ha estado asociado al de jugadores emblemáticos del fútbol alemán, como Franz Beckenbauer (apodado *der Kaiser*) cuya llegada al Bayern cabe achacarla a un golpe de suerte. De pequeño, Beckenbauer apoyaba al TSV 1860 Múnich, el otro club profesional de la ciudad bávara, y tenía previsto incorporarse a dicha escuadra rival. Pero después de que el equipo juvenil en el que jugaba Beckenbauer terminase impugnando un bronco partido contra los juveniles del 1860, cambió de idea y fichó por el Bayern Múnich. Este es un club conservador: bávaro, industrial, el equivalente futbolístico de BMW (aunque el fabricante de automóviles tiene competidores serios en Alemania). El Bayern es un imán para el talento: todas las grandes estrellas alemanas, salvo algunas de las más radicales y soñadoras, terminan jugando para Hollywood.

El ascenso del Bayern hasta el dominio parece resultado de una conjunción de coincidencias fortuitas. Alemania ni siquiera tenía una liga nacional hasta 1963, y cuando la Bundesliga echó a andar el Bayern no estaba inscrito en ella porque en su lugar la liga prefirió contar con el más laureado TSV 1860 Múnich. El temprano éxito del club en la década de los sesenta no se cimentó en una sólida base financiera, y hasta finales de la década de los ochenta existieron dudas en torno a su solvencia. Claro que el Bayern se beneficiaba de compartir el monumental Estadio Olímpico (construido para las Olimpiadas de 1972) con el 1860, y se beneficiaba indirectamente de la riqueza del estado bávaro. Pero estas no eran ventajas determinantes. Sin embargo, el Bayern empezó a

ganar partidos, y una cosa llevó a la otra en esa especie de círculo virtuoso del que todo el mundo habla pero que rara vez perdura. En el caso del Bayern, lo hizo. Por supuesto, todo éxito es, en última instancia, atribuible a la buena suerte, en el sentido de que nacemos con unas habilidades y capacidades que no adquirimos por una decisión consciente o por mérito. Pero de algún modo, el éxito del Bayern se antoja en ocasiones más fruto de carambolas, como si una moneda lanzada al aire cayera una y otra vez de cara. Probablemente el club diría que siempre toma decisiones acertadas que sus rivales no parecen capaces de igualar. Por ejemplo, en la semifinal de la Champions League en 2013, el Bayern aplastó al Barcelona (7-0 en el total de los dos partidos de la eliminatoria), un equipo que solo un año antes se perfilaba como imbatible.

Hay pocas probabilidades de que el dominio del Bayern pueda verse cuestionado. Desde que se convirtiera en el nombre dominante del fútbol alemán, se ha visto protegido de la competencia por el modelo organizativo del deporte en Alemania. Los clubs germanos, entre ellos el Bayern, son en general organizaciones sociales que permanecen bajo el control de sus socios gracias a la regla del «50+1», que por definición impide que un inversor adquiera una participación suficiente para ejercer el control. Esto convierte al sistema alemán en muy conservador. No hay espacio para «ricachones» o empresarios que tomen las riendas de un club y puedan garantizar su éxito a golpe de dinero, por lo que hay pocas probabilidades de que ningún club pueda aspirar a desbancar al Bayern al frente de la jerarquía alemana.

El modelo organizativo alemán ha adquirido recientemente notoriedad internacional por una serie de motivos. La primera década del presente siglo ha depurado una camada excelente de jugadores alemanes, como demuestra la convincente victoria del equipo alemán en la Copa del Mundo de 2014, aunque algo empañada tras su debacle en la siguiente edición del Mundial en 2018. Los precios de las entradas para los partidos en Alemania son relativamente bajos, y los clubs juegan en estadios con grandes aforos y buenas instalaciones, muchos de ellos remozados, en parte con cargo a las arcas del Estado, con ocasión del Mundial de 2006. La asistencia media a los partidos de la liga ha aumentado rápidamente en estos últimos años, y actualmente se sitúa entre las más altas de todo el mundo. El conservadurismo del sistema alemán, por su parte, también ayuda a sostener el dominio a largo plazo del Bayern.

Estas historias ilustran que, si bien estadísticamente el dominio en el fútbol es, en líneas generales, el mismo con independencia del país, no hay un único camino para llegar a él. Si existiera una fórmula sencilla, cualquier club podría convertirse en dominante. Una teoría popular en las escuelas de negocios es que los *first movers* —quienes están en un negocio desde el principio— tienen más probabilidades de volverse dominantes. El fútbol aporta un amplio número de interesantes contraejemplos a dicha teoría (véase el Apéndice 2). En su lugar, la estructura organizativa del fútbol crea las condiciones para que algunos equipos pueden devenir dominantes, pero sin determinar en concreto cuáles.

### III. DOMINIO EN UN ENTORNO COMPETITIVO

El dominio suele asociarse a la ausencia de competencia, pero no es ese el caso del fútbol. Por ejemplo, además del Manchester United, existen veinticinco equipos de fútbol profesionales en un radio de ochenta kilómetros. Si a un aficionado no le gusta el United, tiene muchas alternativas donde elegir. Con frecuencia, varios equipos rivales juegan en el mismo estadio (Bayern y TSV 1860, Inter de Milán y AC Milan son los ejemplos más conocidos). Y si un hinchas español busca variedad para elegir equipo, hay otros cuatro clubs profesionales en Madrid.

El dominio a través del monopolio, o ausencia de competencia, ocurre habitualmente debido a que la escala de la inversión que se requiere para competir es tan grande que la hace inviable. Pensemos, por ejemplo, en la red de suministro de agua o el sistema de alcantarillado. La competencia requeriría que los hogares y las empresas tuvieran acceso no a una, sino a dos o más redes de canalizaciones, una propuesta impensable en términos económicos. Instalar una red de tuberías es muy costoso, y las tasas del servicio de agua y de alcantarillado deben establecerse de tal modo que permitan recuperar dicha inversión. Cualquier beneficio que pudiera surgir gracias a la competencia palidecería comparado con el coste de duplicar la red.

Pero el dominio también sucede en mercados en los que la competencia es perfectamente viable. El mercado de las bebidas no alcohólicas es un buen ejemplo. Cualquier niño puede (y de hecho lo hace) montar un

puesto de limonada en la calle y venderla a los viandantes; no estamos ante un negocio en el que la entrada sea difícil o especialmente costosa. A día de hoy es relativamente fácil en términos mercantiles crear una planta de embotellado de refrescos, y sin embargo Coca-Cola domina este mercado, con una cuota cercana al 42 por 100 en 2012, seguida por Pepsi con un 28 por 100. Pese a toda la competencia potencial, estas dos marcas dominan el mercado. Su hegemonía no se explica pues por los costes de establecimiento sino —según la teoría de John Sutton, un economista industrial— por un motivo diferente: la publicidad (5). Los consumidores tienden a comprar marcas de refrescos que reconocen, y la publicidad es la manera en que normalmente se genera reconocimiento de un producto. Así que cuando los vendedores compiten entre sí, no solo lo hacen en precios, sino en reconocimiento. Esto es costoso, y cuesta años establecer una imagen de marca reconocible. Además, una vez que has conseguido establecerla, debes seguir invirtiendo si quieres mantenerla. ¿Existe alguien en el planeta que no reconozca el nombre de Coca-Cola? Y sin embargo, cada año la compañía sigue destinando cerca de 3.000 millones de dólares a publicidad. Esto es lo que cuesta blindarse frente a la constante amenaza de la competencia.

Sutton sostiene que el de los refrescos es un buen ejemplo de sector «intensivo en publicidad» en el que puede emerger un patrón de dominio. En los primeros años de dichos sectores, existen muchos competidores que pugnan por el reconocimiento, lo que lleva a una escalada de inversiones en publicidad. El

gasto en publicidad precede a las ventas, de manera que representa una suerte de apuesta. Para algunas compañías, la apuesta rinde frutos y su negocio crece, mientras que para otras no tiene éxito y acaba fracasando. De este modo, un pequeño número de empresas exitosas se convierten en gigantes, pero también sobrevive un *competitive fringe*, o grupo de competidores periféricos compuesto en su mayor parte por pequeñas empresas con una cuota de mercado reducida. En los mercados de gran tamaño (como Estados Unidos), el poder de la publicidad otorga una enorme ventaja a compañías como Coca-Cola. En los mercados más modestos de Europa (cuyas lindes pueden trazarse siguiendo las fronteras nacionales), tiende a sobrevivir un mayor número de empresas pequeñas, haciendo que las de mayor tamaño sean menos dominantes (véase el Apéndice 3 para una discusión más detallada de la teoría de Sutton).

Esto es también, esencialmente, lo que sucede con el fútbol. En lugar de publicidad, pensemos en los campeonatos ligeros. Los equipos que ganan son aquellos que arrastran a los aficionados —los clubs más grandes tienen el mayor número de seguidores y los mayores ingresos—. La gran diferencia entre el fútbol y los refrescos es que el patrón de dominio parece ser el mismo en los mercados pequeños (Islas Feroe) que en los grandes (España). La razón de ello es que en el sector de los refrescos, y en la mayoría de otros mercados grandes, las empresas más pequeñas que tratan de competir con las dominantes terminan quebrando y saliendo del mercado. En el fútbol, los clubs pequeños casi nunca desaparecen. De los ochenta y

ocho clubs que competían en la liga inglesa en 1923, ochenta y cinco todavía existen, y la mayoría de ellos siguen jugando en las cuatro primeras divisiones inglesas. De los setenta y cuatro clubs que jugaban en las divisiones de honor de Inglaterra, Francia, Italia y España en 1950, setenta y dos continúan en activo. A diferencia de la mayoría de negocios en los que las empresas deficitarias cierran o se integran en otros negocios, los clubs de fútbol casi siempre sobreviven. Esto no impide que exista dominio, pero a diferencia de los demás sectores, hace que el patrón de dominio tienda a parecerse sea cual sea el lugar donde se implante.

#### IV. APUROS ECONÓMICOS

En el verano de 2010, la federación italiana de fútbol (FIGC) acordó sancionar a veinte clubs de la segunda, tercera y cuarta división por el incumplimiento de sus obligaciones financieras, con penas que incluían la exclusión de la competición liguera. Según las reglas para la concesión de licencias de clubs en Italia, el hecho de tener deudas impagadas, pagos pendientes a los jugadores o a otros clubs, o pagos pendientes a las autoridades tributarias es causa suficiente para denegar la licencia a un club. Además, cada club debe revelar su información contable completa, y la licencia puede serle denegada si los auditores consideran que el club no cumple los requisitos de «empresa en funcionamiento» (tecnicismo contable que significa que el negocio no es comercialmente viable sin asumir una serie de hipótesis adicionales, como un compromiso de futuras inversiones por parte de sus dueños) (6).

Como resultado, dieciocho clubs fueron liquidados, es decir, las empresas propietarias de los clubs se disolvieron. De sus cenizas surgieron doce nuevos clubs, que continuaron con la herencia y el escudo de los extintos. En tres casos, clubs ya existentes intentaron asumir la historia y la identidad de los viejos —dos lo consiguieron, y el tercero, el Ancona, todavía está en el proceso para lograrlo—. En solo tres de los dieciocho casos mencionados, Pro Vasto, Sanguisese y Pescara, no hubo ningún club sucesor. De los veinte clubs sancionados, diecisiete tienen entidades que ya han sustituido o sustituirán a los viejos clubs para la temporada 2014-2015. Uno de ellos competía tres divisiones por debajo que en 2010, siete lo hacían dos divisiones por debajo, siete lo hacían una división por debajo, y dos jugaban, de hecho, en una división un escalón superior a la de 2010.

En mayo de 2014, el secretario de Estado para el deporte español, Miguel Cardenal, reveló que el volumen total de la deuda acumulada por los clubs profesionales de fútbol de la Primera y Segunda División de España ascendía a 3.600 millones de euros (4.500 millones de dólares). El 74 por 100 de esta deuda estaba concentrado en solo ocho clubs de la Primera División de la Liga. Según Cardenal, en enero de 2012, los clubs adeudaban al Estado 752 millones de euros (940 millones de dólares). La incapacidad de los clubs españoles para pagar sus deudas viene de lejos. En 1990, el Gobierno español aprobó una ley que obligaba a los clubs profesionales, por entonces sociedades deportivas, a transformarse en sociedades anónimas, con la esperanza de impedir

de ese modo que actuaran de manera irresponsable, y al mismo tiempo se les perdonaron 192 millones de euros (240 millones de dólares) de deuda (7).

Las reformas no produjeron cambios sustanciales: durante la década de los noventa, los clubs españoles siguieron agrandando su volumen de deuda hasta que en 2003 se aprobó una nueva ley, la Ley Concursal, que vino en su auxilio. Con la reforma de la antigua ley de quiebra española se buscaba evitar que las empresas endeudadas acabasen cerrando. Hasta ese momento, la única opción para las empresas que no podían hacer frente a sus deudas era cerrar el negocio, liquidar los activos restantes y con lo obtenido en esa venta reembolsar la mayor cantidad posible de deuda. Con frecuencia, esto suponía el cierre de negocios viables, a menudo con una pérdida significativa de puestos de trabajo, simplemente para resolver una situación de estrangulamiento crediticio a corto plazo. La Ley Concursal permitió a las empresas negociar con sus acreedores manteniendo el negocio en marcha a la vez que se acordaba un calendario y un porcentaje de devolución de lo adeudado. Los clubs españoles de fútbol han abrazado con entusiasmo la nueva ley: entre 2003 y 2011, veintidós clubs se acogieron a ella para renegociar sus deudas (8).

Pese a estas reestructuraciones, el Gobierno español se sintió forzado a intervenir en 2012 para diseñar un nuevo plan y obligar a los clubs a pagar las cantidades atrasadas de impuestos y cuotas pendientes a la Seguridad Social. Completar este proceso llevará varios años, de modo que es pronto para saber

si esta intervención tendrá más éxito que las anteriores.

Inglaterra tiene una larga historia de clubs de fútbol insolventes. Tras la Segunda Guerra Mundial, el primer club en devenir insolvente mientras competía en una de las cuatro primeras divisiones fue el Bristol City, en 1982 (9). Desde entonces, más de setenta clubs se han visto incurso de una u otra forma en procedimientos de insolvencia mientras estaban en activo en alguna de las cuatro divisiones profesionales. A finales de febrero de 2010, el Portsmouth Football Club resultó insolvente, el primer club de la Premier League en declararse como tal. Sin embargo, por entonces, el Portsmouth tenía muchas papeletas para descender, lo que acabaría sucediendo pocas semanas después. La insolvencia es un problema que afecta principalmente a clubs de las divisiones inferiores (10).

Una consulta de los problemas de insolvencia en Inglaterra y Gales remontándose aún más atrás en el tiempo es posible a través de los registros de la *London Gazette*, cuyos archivos están ahora disponibles *online*. Rebautizada *The Gazette*, es el boletín público oficial para cualquier empresa domiciliada en Inglaterra y Gales. Todo acontecimiento relevante relacionado con la insolvencia, como una junta de acreedores o el acuerdo de disolución de la sociedad, debe publicarse en *The Gazette*. En el período comprendido entre 1893 y 1935, algo más de cuarenta años, hubo veintidós casos notificados a la *London Gazette* involucrando a clubs de la liga de fútbol —alrededor de uno cada dos años, de media. El primer caso fue la liquidación del

Middlesbrough Ironopolis en 1893. Ironopolis era de hecho un club de éxito, habiendo ganado tres veces la Northern League y alcanzado los cuartos de final de la FA Cup, un torneo a un único partido con más solera incluso que la propia liga. El año en que fue liquidado fue el año en que cayó a la Segunda División de la Football League (que por esa época solo tenía dos divisiones). En última instancia, el club fracasó porque fue incapaz de pagar el alquiler del estadio en el que jugaba, adyacente a Ayresome Park, sede del Middlesbrough Football Club, un equipo con más fama.

La lista de veintidós incluye algunos nombres de relumbrón —Newton Heath, posteriormente rebautizado Manchester United, Arsenal, Aston Villa, y Wolverhampton Wanderers—, todos los cuales conseguirían ganar la Football League en más de una ocasión. Solo diez de las franquicias de hecho quebraron —en todos los casos se encontró alguna clase de solución para el problema financiero—. De estos diez, solo tres no han vuelto a reaparecer de una manera u otra: Ironopolis, Bootle AFC (que se hundió en 1893) y Leeds City, que fue expulsado de la Liga en 1919 por ser declarado culpable de pagar a sus jugadores durante la Primera Guerra Mundial contraviniendo las reglas de la Football Association en tiempos de guerra (11).

En los últimos tiempos ha calado la idea de que algunos países, en especial Alemania, están mejor gestionados en este sentido, y que las insolvencias son algo desconocido en el fútbol alemán. Investigaciones recientes revelan que esto no es así (véase Weimar y Szymanski,

2018). Aunque es cierto que los clubs de la Primera División (Bundesliga) no se han visto nunca incurso en procedimientos concursales, a mediados de la década de los 2000, tanto el Borussia Dortmund como el Schalke 04 atravesaron considerables dificultades financieras, siendo el primero rescatado en parte gracias a un préstamo del Bayern Múnich. Los clubs de divisiones inferiores no tienen tanta suerte —desde 1993 han sido al menos ochenta y seis los casos de clubs de fútbol en las divisiones inferiores que han acabado en la insolvencia, esto es, casi cuatro al año.

Estos ejemplos han sido extraídos de las cuatro mayores naciones balompédicas profesionales (12). Según Deloitte, en 2013, los setenta y ocho clubs profesionales de la Primera División de estos cuatro países obtuvieron unos ingresos totales de 8.500 millones de euros (10.600 millones de dólares), lo que equivale a casi la mitad del mercado europeo del fútbol por capitalización bursátil. Pero esta es solo una minúscula fracción del total de clubs de fútbol que existen en Europa y más allá de sus fronteras. Hay unos 700 clubs en la Primera División de los países miembros de la UEFA, y cientos, si es que no miles, más de clubs en los escalones inferiores. Los clubs de los países con ingresos más modestos afrontarán probablemente la amenaza de la insolvencia. Según datos de la UEFA, en el ejercicio contable de 2012, el 39 por 100 de los clubs europeos de Primera División presentaban patrimonio negativo, es decir, sus pasivos superaban a sus activos. Esto suele ser un signo de insolvencia inminente. Sin embargo, el porcentaje baja al 31 por 100 cuando se ob-

serva a los clubs cuyos ingresos anuales superan los 20 millones de euros (25 millones de dólares). En otras palabras, los clubs más grandes parecen más seguros. Desde el primer informe sobre concesión de licencias a clubs para el ejercicio contable de 2008, la UEFA ha publicado cifras del número de clubs cuyos auditores incluyeron una alerta relativa al principio de «preocupación continua» (es decir, que el club en cuestión necesitaría de apoyo financiero externo para sobrevivir). Entre 2008 y 2011, la fracción de clubs cuya información contable fue objeto de salvedades de este tipo pasó de un 10 por 100 a un 14 por 100. Desde 2012, la UEFA ha optado por no revelar el porcentaje.

## V. TOMÁNDONOS LA DESIGUALDAD EN SERIO

En su célebre libro, *Capital in the Twenty-First Century*, el economista francés Thomas Piketty argumenta que existen algunas relaciones en el sistema capitalista que conducen inexorablemente a la desigualdad, y que estos procesos quedaron encubiertos por las horrendas consecuencias de las dos guerras mundiales. La tendencia clave, en cuya formulación resuenan ecos de la obra de Karl Marx, es a que, con el tiempo, el capital vaya jugando un papel cada vez mayor en la economía de los países, y si la propiedad de este capital se concentra en las manos de unos pocos, la desigualdad de rentas puede crecer hasta alcanzar proporciones extremas. Este argumento se utiliza para justificar la intervención gubernamental en forma de una renta mínima, la provisión de servicios básicos por el Estado y un impuesto que grave el capital.

Esta narrativa podría sonar vagamente familiar a cualquiera que siga el debate público sobre el fútbol. La siguiente declaración procede de una decisión de 2003 de la Comisión Europea sobre la venta de los derechos televisivos sobre los partidos de la Champions League de la UEFA:

«La Comisión comprende que es deseable mantener cierto equilibrio entre los clubs de fútbol que juegan en una liga porque ello crea partidos de fútbol mejores y más emocionantes que dan lugar a mejores derechos mediáticos. Lo mismo se aplica a la formación y a la oferta de nuevos jugadores, que son un elemento fundamental de la empresa en su conjunto. La Comisión reconoce que una subvención cruzada de los fondos de los más ricos a los más pobres puede contribuir a lograr esto. Por tanto, la Comisión está a favor del principio de solidaridad financiera, principio que también contó con el apoyo del Consejo Europeo de Niza de diciembre de 2000 en su Declaración sobre el deporte».

A un cierto nivel, el argumento de Piketty es algo diferente. La actividad económica es, en general, resultado de la combinación de capital —que alguien posee— y trabajo. Ambos factores deben ser remunerados por su contribución, y Piketty arguye que existe una tendencia natural a que la remuneración del capital crezca hasta tal punto que la desigualdad se convierta en insostenible. En el fútbol, la desigualdad es entre clubs que hacen una misma cosa y que compiten entre sí. No obstante, sí existe una conexión lógica entre economía y fútbol. Quienes hoy poseen capital fueron una vez como el resto —dependían

de las rentas de su trabajo—, pero fueron tan exitosos que acumularon grandes cantidades de renta excedente que fueron capaces de convertir en capital, el cual les sirvió para procurarse sustento a ellos, sus familias y sus descendientes. De igual modo, los clubs de fútbol dominantes del presente son, en su mayor parte, los herederos de algunos de los clubs extremadamente exitosos del pasado, y son capaces de vivir de ese capital hoy en día. Sin su historia, el Real Madrid, el Manchester United y el Bayern Múnich tendrían que arreglárselas para sobrevivir como los demás.

Además, existe una lógica por la que su dominio puede volverse insostenible: si la brecha se hace demasiado grande, la competencia con los equipos menores pierde todo su atractivo, y a los clubs dominantes les interesaría más formar su propia superliga. Esta es una idea que lleva sobrevolando desde la década de los ochenta, y de hecho fue la motivación para comentarios como la Declaración de Niza de 2000 «relativa a las características específicas del deporte y a su función social en Europa».

Algunos dicen que la creación de una superliga nunca llegará a producirse, pero al final de la discusión de 2018 los rumores volvieron a aparecer, como acostumbra a suceder desde la década de los ochenta (13). Otros dicen que la Champions League es ya, de *facto*, una superliga aunque no se llame de esa forma. El modelo de una superliga es, básicamente, el que han adoptado en el sistema deportivo en EE.UU. En lugar de una estructura piramidal inclusiva, en la que cualquier recién llegado

puede competir gracias a un sistema de ascensos y descensos, el modelo estadounidense es un sistema cerrado con un cupo limitado de equipos (treinta en la Liga de béisbol, la NBA y la Liga de hockey, y treinta y dos en la NFL de fútbol americano). Con un cupo limitado de equipos, existe una base para una actuación cooperativa, lo que les ha permitido adoptar una serie de medidas para establecer un baremo de igualdad. Además, estas medidas son consistentes con el interés propio de los competidores, puesto que limitan la competencia y ayudan a mantener la rentabilidad bastante por encima de los niveles competitivos. Tales acuerdos son impracticables dentro de un sistema piramidal. La redistribución a una escala tal que lograrse un grado de igualdad comparable al sistema estadounidense debilitaría drásticamente a los clubs dominantes, quienes no tendrían, por tanto, ningún interés en dar su aquiescencia a dicha política.

## VI. CONCLUSIÓN

El fútbol es una actividad competitiva caracterizada por dos estados: el dominio y los apuros económicos. Estos no son una mera consecuencia de accidentes o errores de juicio (aunque ambos son comunes en el fútbol, al igual que en otros órdenes de la vida), sino que son inherentes a la estructura del deporte y a su organización. El elemento clave de esa estructura es el sistema de ascensos y descensos de categoría, que estimula una intensa competencia. Es esa competencia la que ha ayudado a convertir el fútbol en el deporte más popular del mundo.

## NOTAS

(\*) Este artículo es una versión adaptada del capítulo 1 del libro de SZYMANSKI (2015).

(\*\*) Artículo traducido del inglés por Jon García.

(1) El método para calcular esta probabilidad está desarrollado en BUZZACCHI, SZYMANSKI y VALLETTI (2003).

(2) Roberto Carlos, otro miembro de los galácticos, había llegado al club antes que Florentino Pérez.

(3) La historia aparece en *Manchester United: The Betrayal of a Legend*, de MICHAEL CRICK y DAVID SMITH. Publicado en 1989, es uno de los mejores testimonios de cómo funcionaban los clubs de fútbol antes de la época de los suculentos contratos con los medios de comunicación.

(4) La extraña historia de esta tanda de lanzamientos de penaltis aparece en el capítulo 8 del libro de KUPER y SZYMANSKI, 2014.

(5) Su libro sobre este tema es un clásico de la literatura económica: SUTTON, 1991.

(6) Véase *The Italian Club Licensing Manual* publicado por la FIGC, disponible en [www.dirittoalcistico.it/otherside/data/general\\_stagione/file/34/FIGCliceufa12ingl.pdf](http://www.dirittoalcistico.it/otherside/data/general_stagione/file/34/FIGCliceufa12ingl.pdf) en 11/4/2014.

(7) Véase ASCARI y GAGNEPAIN pp. 77-79. Anteriormente hubo otro plan de reestructuración fallido en 1985. Se permitió a cuatro clubs, Athletic Club, FC Barcelona, CA Osasuna y Real Madrid, mantenerse como sociedades deportivas con el argumento de que, por la época de la primera reforma, su patrimonio seguía siendo positivo.

(8) BARAJAS y RODRÍGUEZ, p. 74. Los clubs eran Las Palmas, Sporting de Gijón, Málaga, Alavés, Celta de Vigo, Real Sociedad, Polideportivo Ejido, Albacete, Recreativo de Huelva, Murcia, Xérez, Granada, Alicante, Zaragoza, Levante, Córdoba, Rayo Vallecano, Real Betis, Mallorca, Racing de Santander, Valladolid y Hércules.

(9) Accrington Stanley abandonó voluntariamente la Football League en 1962 porque sus administradores consideraron que el club no era capaz de seguir cumpliendo con sus obligaciones financieras. Tras abandonar la League el club siguió compitiendo en categorías inferiores hasta 1966 cuando finalmente entró en liquidación. El club revivió en 1968, y actualmente juega en la Cuarta División de Inglaterra.

(10) Para un relato más detallado de las causas de insolvencia en el fútbol inglés en los últimos años, véase SZYMANSKI (2017).

(11) En algunos casos, los clubs se fusionaron para formar otros clubs que sobreviven hasta el día de hoy (por ejemplo, Rotherham Town y Aberdare) mientras que otros fueron reflotados, aunque tras un cierto paréntesis (Durham City cerró en 1938 y fue refundado en 1950; Merthyr Town se disolvió en 1934 y fue refundado en 2010).

(12) Para una explicación sobre la insolvencia en el fútbol francés, véase SCELLES, SZYMANSKI y DERMIT-RICHARD (2016).

(13) En 1999, publiqué un artículo con TOM HOEHN donde analizábamos las perspectivas de una superliga (HOEHN y SZYMANSKI, 1999).

## BIBLIOGRAFÍA

ABERNATHY, W. J., y J. M. UTTERBACK (1978), «Patterns of industrial innovation», *Technology Review*, 64 : 254-228.

ASCARI, G., y P. GAGNEPAIN (2006), «Spanish football», *Journal of Sports Economics*, 7(1): 76-89.

BARAJAS, Á., y P. RODRÍGUEZ (2014), «Spanish Football in Need of Financial Therapy: Cut Expenses and Inject Capital», *International Journal of Sport Finance*, 9(1): 73-90.

BUZZACCHI, L.; SZYMANSKI, S., y T. M. TOMMASO (2003), «Equality of Opportunity and Equality of Outcome: Open Leagues, Closed Leagues and Competitive Balance», *Journal of Industry, Competition and Trade*, 3(3): 167-186.

CURRAN, J.; JENNINGS, I., y J. SEDGWICK (2009), «'Competitive Balance' in the Top Level of English Football, 1948-2008: An Absent Principle and a Forgotten Ideal», *The International Journal of the History of Sport*, 26(11): 1735-1747.

FEDDERSEN, A., y W. MAENNIG (2005), «Trends in Competitive Balance: Is there Evidence for Growing Imbalance in Professional Sport Leagues?», *Hamburg Contemporary Economic Discussions*, 01/2005.

HOEHN, T., y S. SZYMANSKI (1999), «The Americanization of European Football», *Economic Policy*, 28: 205-240.

KUPER, S., y S. SZYMANSKI (2014), *Soccernomics*, 4th edition, Nation Books, Nueva York y HarperCollins, Londres.

SCELLES, N.; SZYMANSKI, S. y N. DERMIT-RICHARD (2016), «Insolvency in French Soccer», *Journal of Sports Economics*, DOI: [10.1177/1527002516674510](https://doi.org/10.1177/1527002516674510)

SUTTON, J. (1991), *Sunk costs and market structure: Price competition, advertising, and the evolution of concentration*, MIT press.

SZYMANSKI, S. (2015), *Money and Football: A Soccernomics Guide (INTL ed): Why Chievo Verona, Unterhaching, and Scunthorpe United Will Never Win the Champions League, Why Manchester City, Roma, and Paris St. Germain Can, and Why Real Madrid, Bayern München, and Manchester United Cannot Be Stopped*, Nation Books, Nueva York.

— (2017), «Entry into exit: insolvency in English professional football», *The Scottish Journal of Political Economy*, 64: 419-444.

WEIMAR, D., y S. SZYMANSKI (2018), *Insolvencies in Professional Sports: Evidence from German Football*, documento de trabajo.

## ANEXO 1

### MIDIENDO LA CONCENTRACIÓN

No hay una sola forma de medir el dominio. Las dos medidas utilizadas en este artículo —el máximo número de campeonatos ganados por un equipo y el número de equipos diferentes vencedores de un campeonato— están correlacionados pero no son idénticos (el coeficiente de correlación para el cuadro 1 es de  $-0,64$ ; el signo menos significa que cuanto mayor es el número de campeonatos ganados por un equipo, menos equipos ganadores distintos hay). Se ha realizado un intenso análisis acerca del grado de concentración en el fútbol y en los deportes con ligas en Norteamérica (en dichos estudios, suele emplearse frecuentemente el término «balance competitivo»). Estos estudios tienden a fijarse en tres tipos de concentración: i) interna en cada partido (cómo de ajustados tienden a ser los marcadores en los partidos individuales); ii) interna en la temporada (cómo de reñido es el campeonato); y iii) dominio a lo largo del tiempo, que es el tipo de dominio analizado en el presente artículo. Cada tipo de dominio puede medirse de diferentes formas, aunque las distintas medidas tienden a estar correlacionadas entre sí.

En un artículo reciente, John Curran, Ian Jennings y John Sedgwick (2009) observaron los equipos que terminaron en los cuatro primeros puestos de la tabla en la Primera División en Inglaterra, y mostraron que se había producido un leve incremento del dominio de los cuatro equipos más exitosos hasta el final de la década de los noventa; desde entonces, los cuatro primeros han sido cada vez más dominantes, lo que, casi con seguridad, es consecuencia de la creciente importancia financiera de la Champions League.

Utilizando un enfoque que pone el acento en la dispersión de los resultados dentro de una misma temporada, Arne Feddersen y Wolfgang Maennig (2005) demuestran que existe muy poca evidencia de tendencias a la concentración de los resultados —es decir, incluso si los grandes clubs son más dominantes, no parecen ganar los campeonatos por un margen más amplio que en el pasado—.

En 2003, realicé una investigación con Luigi Buzzacchi y Tommaso Valletti (2003) en la que comparamos, por un lado, el número de equipos que tienen teóricamente potencial para acabar en una de las cinco primeras posiciones de la tabla a lo largo de un período de tiempo y, por otro lado, aquellos que efectivamente lo hacen. Debido al sistema de ascensos y descensos de categoría, el número de clubs que teóricamente podrían alcanzar un puesto entre los cinco primeros, en caso de obtener los resultados para ello, es muy grande si suponemos un período de tiempo lo suficientemente largo. Supongamos, por ejemplo, que cada equipo que participa en cada división tuviera exactamente la misma probabilidad de ganar cada partido en el que tomase parte. Entonces, a lo largo de cincuenta temporadas entre 1950 y 1999, cabría esperar que 105 equipos diferentes acabasen en una de las cinco primeras posiciones de la Serie A en Italia. En la realidad, durante ese medio siglo, solo diecinueve equipos terminaron la temporada clasificados entre los cinco primeros.

## ANEXO 2

### FIRST MOVERS Y DISEÑO DOMINANTE

Preston North End ganó la primera edición del campeonato de la Football League inglesa en 1888-1889 y volvió a reeditar el trofeo la temporada siguiente. El club nunca ha vuelto a ganarlo desde entonces, y en los últimos cincuenta años ha oscilado entre las tres divisiones inferiores de la liga. El VfB Leipzig fue el primer campeón de la liga alemana en 1903, pero el club sufrió una reorganización en la Alemania del Este tras la Segunda Guerra Mundial. Desde la reunificación, ha pasado apuros y actualmente juega en una liga regional de Cuarta División. El Genoa CFC (iniciales de Cricket and Football Club) fue el primer campeón italiano, un título que consiguió ganar en nueve ocasiones entre 1897 y 1924. Sin embargo, y pese a competir varias temporadas en la Serie A durante los últimos cincuenta años, el Genoa ha pasado más temporadas en la Serie B e incluso ha llegado a jugar en la Tercera División, por lo que no ha sido un candidato al título en ese período. Todos estos clubs tienen en común una ventaja sobre el resto: su condición de *first-mover*. Pero, aunque han sobrevivido como clubs de fútbol, no han logrado formar parte del grupo dominante en sus respectivos países. De las cuatro grandes ligas, solo el FC Barcelona, ganador del primer campeonato en España en 1929, ha logrado convertir esa ventaja de *first-mover* en un dominio a largo plazo.

Esto, que puede parecer sorprendente, es en realidad un fenómeno común en muchos negocios: los innovadores pioneros suelen acabar cayendo en el olvido. Dicho esto, las empresas dominantes lo son porque han mantenido esa posición mucho tiempo. Dos catedráticos de una escuela de negocios, James Utterback y William Abernathy (1978), propusieron una explicación para esto utilizando el concepto del «diseño dominante». *Los first movers* son creativos, pero a menudo se requieren varios años para perfeccionar una innovación, y este logro suele recaer no en el innovador, legítimamente orgulloso de su creación, sino en los seguidores, que introducen pequeños pero importantes cambios en el diseño para hacer el producto más amigable para el consumidor. A la postre, emerge un diseño dominante y las empresas que primero lo explotan se convierten en las dominantes.

En el fútbol, el «diseño dominante» debería entenderse como una estructura asentada de competición que atrae la atención nacional. Aunque la Football League se estableció en 1888, no alcanzó su actual estructura hasta 1923, y fue solo con posterioridad a este hecho cuando equipos como el Arsenal y el Manchester United emergieron como clubs dominantes. En Alemania, la Bundesliga no se fundó hasta 1963, y estuvo casi de inmediato dominada por el Bayern Múnich, en tanto que la Serie A quedó establecida en 1930; su primer campeón fue el Inter de Milán y el segundo, la Juventus.

## ANEXO 3

### JOHN SUTTON, COSTES IRRECUPERABLES Y ESTRUCTURA DE MERCADO

Los economistas construyen modelos de estructuras industriales para explicar los hechos más relevantes de los mercados asumiendo un marco de racionalidad en la toma de decisiones. Esto no significa que la suerte no juegue ningún papel o que nadie cometa ningún error, pero se supone que los consumidores actúan siguiendo sus intereses en base a la información de la que disponen, y que las empresas tratan de aprovechar cualquier oportunidad que se les presente para obtener beneficios. El hecho relevante que John Sutton intentó explicar en su famoso libro *Sunk Costs and Market Structure* es que muchos sectores se caracterizan por un número reducido de empresas dominantes y un *competitive fringe* compuesto por un gran número de empresas pequeñas. El dominio es fácil de explicar si existen cuantiosos costes de establecimiento que, una vez desembolsados, no pueden recuperarse de ninguna otra manera más que operando en el sector; es lo que los economistas denominan «costes hundidos». Por ejemplo, en cada mercado existen solo unos pocos generadores de electricidad debido a que construir las centrales conlleva enormes costes irrecuperables, que esencialmente vienen definidos por aspectos tecnológicos. El dominio de Coca-Cola parece más difícil de entender, porque los costes de establecimiento para elaborar bebidas refrescantes no son tan elevados, y la mayoría de los costes hundidos se incurren en forma de publicidad, que es algo que responde básicamente a una decisión discrecional de la empresa. La publicidad es un ejemplo de coste irrecuperable de carácter «endógeno», por cuanto que viene determinado por las decisiones de las empresas durante el juego competitivo, como contraposición a los costes irrecuperables de carácter «exógeno», que vienen determinados por los requerimientos tecnológicos para operar en el sector.

Sutton desarrolla un modelo en el que las empresas pueden optar por aplicar una de dos clases posibles de estrategia. La primera es una estrategia intensiva en publicidad, que convierte al producto en más atractivo, pero a un coste creciente. La segunda es una estrategia de nula publicidad, lo que limita el atractivo del producto para el mercado, pero mantiene los costes en un nivel bajo. Sutton demuestra que es posible un equilibrio en el que el mercado esté dominado por un pequeño número de empresas que recurren intensivamente a la publicidad, junto con una periferia potencialmente amplia de empresas que no lo hacen. El número de estos competidores periféricos depende parcialmente de cuán dispuestos estén los consumidores a cambiarse al producto que lleva asociada más publicidad. Si las empresas periféricas intentan absorber pérdidas persistentemente, en teoría el número de ellas puede permanecer elevado, aunque Sutton no considera esta idea en su modelo.

¿Qué determina si formas parte del grupo dominante o del periférico? Dos mecanismos obvios son la ventaja del *first-mover* y los gustos. Los *first movers* pueden labrarse una reputación y una imagen de marca que les otorgue un atractivo más global que los entrantes que llegan más tarde al mercado. Los gustos también importan. Una vez que un producto se vuelve deseable puede fortalecerse a partir de esa base, y seguir ampliando su dominio mediante la publicidad. Obsérvese, no obstante, que la rentabilidad de una empresa dominante, que para mantener su dominio debe invertir cuantiosas sumas en publicidad, podría no ser mucho mayor que la de las empresas periféricas que, aunque pequeñas, no tienen que mantener grandes presupuestos para publicidad. En equilibrio, nadie debería conseguir beneficios por encima de los requeridos para mantener la empresa en funcionamiento, pues de lo contrario otras empresas competidoras se sentirían atraídas a entrar en el mercado.

Aplicando el modelo de Sutton al mundo del fútbol profesional de clubs, deberíamos poner el foco en la inversión en jugadores en lugar de en publicidad. Los clubs grandes son aquellos que invierten grandes sumas en jugadores y consiguen una base potencialmente global de seguidores; solo existe un pequeño número de estos grandes equipos dominantes. Estos clubs fueron capaces de desarrollar esta imagen por distintas vías: su condición de pioneros o *first movers*, su ubicación, un acontecimiento específico en su historia, o su vinculación con individuos o movimientos concretos. Pero existe una amplia segunda fila de competidores periféricos que sobrevive en gran medida gracias al intenso sentimiento de fidelidad que despiertan en las comunidades locales. Estos clubs nunca pueden irrumpir en el grupo dominante, a menos que reciban fondos sustanciales de un inversor (que no espere obtener una rentabilidad financiera directa) o bien que tengan un golpe de suerte extraordinario.