

## **Empresarios Fútbol Club. El fútbol como instrumento de afirmación empresarial.**

● MASSIMO MAZZONI  
Università di Firenze

Lo hechos, como escribió Werner Sombart, son como las perlas: precisan de un hilo que los enlace. La reconstrucción histórica de los hechos del pasado necesita una idea unificadora, un modelo. Tradicionalmente en Europa, y sobre todo en el continente, si se exceptúa a la escuela histórica de los economistas alemanes del ochocientos, los historiadores económicos se han demostrado menos equipados a nivel teórico que sus colegas anglosajones. El método europeo-continental de hacer historia económica sin prestar la debida atención a las exigencias de un subyacente modelo y sin explicitar la teoría utilizada, ha estimulado Inglaterra, Escocia y, sobre todo, Estados Unidos, a tratar el problema de la reconstrucción histórica de manera diametralmente opuesta: a partir de los años sesenta, los estudiosos anglosajones han empezado a abordar los temas de historia económica a partir de un nuevo planteamiento, en el que la premisa de cada estudio es la formulación inicial, en forma algebraico-geométrica, del modelo teórico explicativo adoptado. Objetivo de la reconstrucción de los hechos es el de averiguar la validez de este modelo a partir de documentos principalmente de tipo estadístico. Este planteamiento ha puesto de manifiesto las deficiencias teórico-económicas de la historiografía económica tradicional del continente europeo, pero, al mismo tiempo, ha acabado por ir demasiado lejos. Los modelos económicos, con su *esprit de géométrie*, amenazan con deformar la experiencia

1. Cipolla (2005), pp. 85-110.

*Fecha de recepción:* junio de 2006  
*Versión definitiva:* febrero de 2007

*Revista de Historia Industrial*  
N.º 34. Año XVI. 2007. 2.

histórica con supuestos a veces heroicos, con hipótesis de invariabilidad del ambiente exterior, con la transformación de la investigación en una simple verificación del modelo propuesto<sup>1</sup>.

El estudio de las relaciones entre empresariado y deporte, objeto de las reflexiones que seguirán, no ha rehuído a la impostación a la que acabo de hacer referencia de manera esquemática. Los esporádicos intentos de estudiar, en Italia y en los demás países de la Europa continental, la ubicación del fútbol en el sistema capitalista contemporáneo, han de hecho renunciado a adoptar un paradigma teórico interpretativo, apoyándose exclusivamente en una historiografía a menudo brillante, pero principalmente narrativo-descriptiva. Al contrario, en los países anglosajones, los pioneros estudios de Rottenberg, Neale y Sloane<sup>2</sup> han abierto el camino a un creciente interés por parte del mundo académico hacia *the economics of sport*. Este interés, con el pasar de los años, se ha concretado en una amplia literatura que se ha interrogado, con un enfoque más económico-estadístico que histórico, sobre numerosos temas del negocio del deporte, desde el mercado de trabajo hasta la eficiencia de las diversas ligas, desde la organización industrial y financiera de las sociedades deportivas hasta la función de utilidad de los que invierten su dinero en el sector. Este tipo de estudios han acabado por atraer también a jóvenes estudiantes e investigadores: hoy, en Inglaterra y Estados Unidos, estos y otros temas son objeto de estudio en numerosas universidades, existen diversos *masters* i post-grados en *economics of sport*, así como libros de texto, periódicos y revistas específicamente dedicadas al deporte<sup>3</sup>. Limitando la atención al argumento tratado en las presentes páginas, o sea a la relación entre fútbol y empresariado, se puede observar cómo los estudiosos anglosajones han logrado elaborar interesantes modelos interpretativos del fenómeno. En los países donde el deporte no es objeto de una historiografía profesional, estos modelos pueden representar un útil punto de partida para una reflexión de carácter metodológico sobre la manera de hacer historia del deporte. Coherentemente con lo dicho más arriba, la corriente “modelizadora” presenta también unos límites evidentes, que hay que tener presentes. Las teorías económicas de procedencia anglosajona se adaptan bien a realidades como la estadounidense, en la que tiene sentido tratar las sociedades deportivas como empresas capitalistas orientadas al beneficio, o como la inglesa, en la que está difundida la cotización en la Bolsa de los clubs (con las consiguientes obligaciones de equilibrio presupuestario y transparencia). Pero están aún lejos de ofrecer una suficiente explicación de la relación entre fútbol y empresariado (y poder político) en países como España o Italia, o en los países latinoamericanos. Parece oportuno entonces adaptar el enfoque “modelizador” anglosajón a las específicas realida-

2. Los artículos a los que se hace referencia en el texto son: Rottenberg (1956), pp. 242-258. Neale (1964), pp. 1-14. Sloane (1971), pp. 121-146.

3. Dobson (2001), pp. 1-21.

des nacionales, integrándolo con una más puntual reconstrucción de las vicisitudes humanas, para no perder el contacto directo con una realidad que incluye también singularidades que se alejan de aproximaciones generalizadoras y simplistas. Además, aunque nos concentramos sobre los aspectos económicos del fútbol, es útil desarrollar la investigación de manera que no se pierda de vista las diversas connotaciones que hacen del deporte un hecho social total<sup>4</sup>.

Justamente en los países latinos, donde se recurre generalmente a la propiedad de un club con el objeto de la propia afirmación personal, el deporte se ha mantenido como monopolio de los periódicos deportivos y de una historiografía ocasional. Especialmente en Italia, el mundo del deporte tiene encomendada a la prensa su memoria documental, delegando a los periodistas la tarea de elaborar extemporáneos análisis sociológicos o económicos. Se trata de un curioso ejemplo de historia sin historiadores: proliferan los relatos ocasionales, las biografías o las conmemoraciones sin los rasgos de una memoria destinada a la conservación. Análisis más profundos se encuentran obstaculizados también por la penuria de fuentes y por la escasa accesibilidad a los datos sobre propiedad y gestión del club. El mundo del deporte acoge a menudo la obra de investigadores como una violación de la propia intimidad y como una amenaza a la opacidad del sistema.

El fútbol ha sido estudiado a fondo como instrumento propagandístico del fascismo, pero después de aquella experiencia se ha desvanecido el interés por la relación entre poder y sociedad por un lado y fútbol por otro. El desinterés parece que ha disminuido entre los años ochenta y noventa, cuando algunos estudios histórico-sociológicos y económicos dedicados al deporte dejaban entrever una mayor atención hacia el tema. Desde entonces, exceptuando alguna honrosa excepción, el testigo no ha sido recogido: sigue vigente el problema de cómo eliminar el grave retraso acumulado respecto a la historiografía anglosajona (pero también francesa y alemana), sin abandonar un fenómeno social, cultural y económicamente tan relevante como el fútbol en las manos de un periodismo muy poco investigador, que por su misma naturaleza tiende a mantener separadas la crónica negra, deportiva, económica y política<sup>5</sup>.

### **La función de utilidad del profesor Sloane**

A finales de los años setenta el profesor Peter J. Sloane, de la Universidad de Nottingham, fue el primero en Europa que intentó aplicar la teoría económica a

4. Russo (2004), pp. 57-66.

5. Pivato (1989), pp. 17-27; Papa (1989), pp. 156-190; Lanfranchi (1989), pp. 159-162; Beha (2006), pp. 115-119.

un deporte tan popular como es el fútbol. A lo largo de este recorrido, la atención del estudioso se detuvo también sobre los posibles “movimientos” que empujaban a un hombre de negocios a adquirir un club. Fijar los objetivos es una operación indispensable para comprender los comportamientos. El tema parecía controvertido por que entonces, como ahora, muchos clubs tenían pérdidas y llegaban a ser solventes sólo después de repetidas emisiones de capital. Mientras que en las actividades empresariales “normales” se tiende a remunerar a los accionistas, los propietarios de las sociedades de fútbol a menudo se han desinteresado de los rendimientos económicos, esclavos del *trade-off* entre éxito deportivo y resultados financieros.

Respecto a las motivaciones que dirigen el comportamiento de un club y de su propiedad, Sloane propuso analizar cuatro hipótesis: la primera, que una sociedad actuara para maximizar los beneficios; la segunda, que actuara con el fin de asegurar su propia supervivencia; la tercera, que actuara para maximizar los cobros; la cuarta, que actuara en la óptica de maximizar una función de utilidad.

La idea de que un club sea una entidad puramente interesada en maximizar los beneficios se contradice por la misma experiencia histórica. En Europa, el fútbol ha sido tradicionalmente un sector con pérdidas o con márgenes de beneficio muy bajos<sup>6</sup>.

La segunda hipótesis, según la cual los clubs aspiran prolongar en el tiempo su solvencia financiera y, por lo tanto, su supervivencia, puede ser uno de los determinantes en la base de los comportamientos de los clubs pequeños, esos con ingresos de taquilla miserables y escasa atención por parte de los patrocinadores. En estos casos la cesión de los mejores jugadores a los clubs más ricos es el ingreso monetario para reequilibrar las cuentas de la sociedad. Esta hipótesis hay que tenerla en consideración, pero ofrece sólo una explicación parcial de los comportamientos de los propietarios de los clubs pequeños.

A diferencia de muchas otras empresas capitalistas, es poco aceptable considerar a los clubs de fútbol como sujetos económicos orientados a maximizar las ventas. Perseguir las *sale maximization* implica seguir una política de grandes inversiones, con consecuentes recaídas en los resultados económicos, pero que no siempre garantiza el éxito en el campo de juego: cada equipo es una combinación de talentos distintos, y el resultado es siempre incierto.

La cuarta proposición, aunque no exhaustiva del todo, era la única, también según la opinión de Sloane, en grado de ofrecer luz sobre los objetivos del empresario futbolístico. Suponer la existencia de una función de utilidad implica un cambio cualitativo en el análisis: la estructura propietaria de un club ya no es un sujeto económico “neoclásico”, que opera con exclusiva atención a los costes y beneficios marginales. Se abandonan las categorías que normalmente se apli-

6. Brower (1977), pp. 16-51; Jennet y Sloane (1986), pp. 3-80.

7. Caselli y Roversi (1988), pp. 138-155 y Zimbalist (2003), p. 509.

can al análisis de una empresa capitalista y se introducen variables que transforman el club de fútbol en un lugar desde el que se propaga un particular conjunto de relaciones sociales, de emociones, de *psychic incomes*<sup>7</sup>.

Retomando la formulación de Sloane, un club de fútbol tendería a maximizar la siguiente función:

$$U = u(P, A, X, TT_R - TT_0 - T) \text{ sujeta al vínculo } TT_R \geq TT_0 + T$$

Donde P = éxitos en el terreno de juego

A = promedio de espectadores

X = estado de salud de la Liga

$TT_R$  = beneficios

$TT_0$  = beneficios mínimos después de impuestos

T = total de impuestos pagados

La relación entre resultados económicos (TT) y resultados deportivos (P) es compleja y varía según las ambiciones y las potencialidades de cada sociedad. Evidencias empíricas demuestran que pasado cierto límite, el intento de mejorar los resultados deportivos conlleva un progresivo deterioro de las cuentas económicas (curva A). En el plano teórico, se pueden prever presidentes muy atentos a las cuentas (punto B) y otros más interesados en las glorias deportivas (curva C). Los primeros generalmente alcanzan resultados deportivos peores que los segundos, pero estos últimos, con tal de ganar, a veces pueden llevar el club a la quiebra.

Aquí interesa subrayar que, en la medida en que el modelo de Sloane prevé la posibilidad que los beneficios sean negativos (en este caso el club tendría que recurrir a recapitalizaciones), la norma del equilibrio presupuestario se considera una variable fundamental porque su respeto es garantía de la solvencia del club y también de unos buenos resultados deportivos<sup>8</sup>.

En el intento de adaptar este modelo a ligas como la italiana, la presencia de dicha norma resulta incómoda. El fútbol italiano, sobre todo a partir de los años ochenta, se ha transformado en una bolsa de capitalismo irreal y anárquico, en el que se gasta más de lo que se gana. La falta de respeto a la norma del equilibrio presupuestario es posible por la continua carrera de pujas al alza, de deudas cubiertas por otras deudas, con los bancos que buscan, promueven y cubren el atrevimiento cubriéndose con otros atrevimientos y con las instituciones públicas que muestran una cobarde y reverente indulgencia, como si el único objetivo fuera dejarle al pueblo su recreo en buen estado<sup>9</sup>.

Del cuadro emerge la imposibilidad de elevar el equilibrio presupuestario

8. Sloane (1986).

9. Ghirelli (1972), pp. 172-173; Merlo (2004), Malagutti (2002), passim.

como una variable del modelo de comportamiento de los clubs italianos. Parece plausible afirmar que las sociedades futbolísticas intenten maximizar los éxitos deportivos y su utilidad manteniendo las pérdidas a un nivel sostenible, admitiendo que exista un límite claro a las posibilidades de endeudamiento de estos anómalos sujetos económicos<sup>10</sup>.

Otras consideraciones llevan hacia ulteriores modificaciones del modelo de Sloane. Los objetivos de los propietarios de los clubs varían de equipo a equipo, de liga a liga y de país a país, y dependen de manera significativa de cuáles sean los otros activos del empresario y de cómo estos otros intereses estén afectados por las vicisitudes futbolísticas. Es por eso que, intentando una reconstrucción histórica del panorama empresarial-futbolístico, la originaria función de utilidad debe ser sometida a determinadas restricciones “nacionales” y enriquecida con una variable que tenga en cuenta las características del empresario que detiene el control de la sociedad. A este fin, una taxonomía con los varios “tipos” de presidente es una adaptación imprescindible de los modelos interpretativos anglosajones porque explica los motivos por los que estos personajes aceptan la no remuneración, o mejor dicho, la pérdida de los capitales invertidos en el fútbol.

### **Categorías presidenciales**

Una posible alternativa a la función de Sloane es la siguiente:

$$U = u (P, A, X, E)$$

Donde  $P$  = éxitos en el terreno de juego

$A$  = ingresos de taquillas, merchandising, *patrocinadores* y TV

$X$  = estado de salud de la Liga

$E$  = externalidades positivas garantizadas por la propiedad de un club

Como se ha dicho más arriba, parece incongruente con la realidad italiana introducir una restricción de presupuesto equilibrado. El análisis que sigue tiene de a aclarar un decisivo argumento de la función “E”, que, según el tipo de presidente implicado, puede asumir variadas formas: un más fácil acceso al crédito; una mayor probabilidad de éxito en las competiciones por la adjudicación de concesiones públicas, una constante presencia en los periódicos y en la TV; el apoyo de los políticos y de las figuras institucionales relevantes para sus negocios; una inmunidad política y administrativa<sup>11</sup>; una eficaz propaganda para las propias

10. Szymaski y Hall (2003).

11. Naldini (1977), pp. 80-90.

actividades extra futbolísticas, es decir, el propio *core business* (a menudo las pérdidas en el presupuesto de un club son inferiores al gasto que un empresario sostendría por una propaganda alternativa); posibles integraciones verticales con otras actividades de cartera. Además, las pérdidas futbolísticas pueden reducir el imponible fiscal del grupo que controla el club (en algunos caso el fútbol puede ser también una cámara de “compensación” para los presupuestos de las propias sociedades industriales o financieras).

Si estas son las posibles formas de “E”, el fútbol muestra características que hacen de él una alternativa a la pertenencia a los círculos restringidos de la finanzas o al control directo de los instrumentos de información.

La presencia de externalidades positivas en la función indica que es común entre los presidentes tratar los clubs como una parte de su entera cartera de inversiones, una parte estrictamente relacionada con las demás. En una óptica de largo plazo, las recaídas positivas del fútbol son tales que justifican inversiones en un negocio que, de por sí, está en números rojos.

Las categorías que siguen merecen ser ubicadas en un preciso contexto histórico, que es el de los últimos dos o tres decenios. En este periodo, en el sistema fútbol se han afirmado modelos organizativos nuevos, definidos *market-oriented* y sinérgicos (el equipo como parte integrante de la estrategia del grupo que lo controla). Volviendo la mirada aún más atrás se divisarían modelos organizativos más tradicionales y por lo tanto también otras categorías, primera entre todas la de los “mecenas”, es decir los exponentes del “romántico” (aunque interesado) paternalismo de algunas grandes familias empresariales. Se piensa en los Agnelli (históricos propietarios de la Juventus), en el petrolero Angelo Moratti (presidente del Inter desde 1945 hasta 1968) o en el industrial Andrea Rizzoli (presidente del Milan desde 1954 hasta 1964) o, remontándonos hasta los primeros años del siglo XX, en el industrial Piero Pirelli (presidente del Milan desde 1909 hasta 1929), primer ejemplo de encuentro entre industria, propaganda y fútbol. Estos capitanes de industria estaban empujados por la pasión, por la afición, por una especie de *noblesse oblige*, pero también por el deseo de recoger un difundido consenso en el interior de sus empresas. Las profundas modificaciones acontecidas en los últimos decenios han favorecido su casi completa salida de escena, remplazados por personajes dispuestos a transformar el fútbol en la más importante industria del ocio del país, en el centro de numerosos intereses económicos. En Italia, esta compleja evolución del sector se inició simbólicamente con la conversión de las asociaciones deportivas en sociedades anónimas (1967), siguió con la introducción de los patrocinadores (1981) y encontró su consagración en la ley de 1996 que introdujo la finalidad de lucro en las sociedades deportivas<sup>12</sup>.

En este nuevo contexto, los amos del fútbol se han ubicado idealmente en las

12. Ormezzano (1986), pp. 91-120; Marzola (1990), pp. 105-171; Porro (1995), p. 179; Caselli (1990), pp. 27-30.

categorías abajo enumeradas, aunque en muchos casos un mismo personaje puede pertenecer a más de un grupo.

## **Taxonomía**

1. *Constructores*. A partir de la segunda mitad de los años setenta sobre el trono de los principales clubs de la Italia centro-meridional se sentaron casi exclusivamente empresarios de la construcción. Procedían casi todos de la nada, crecidos en la Italia pobre de los *sciuscìa*, con una relación a menudo conflictiva con la lengua italiana. El rendimiento neto de las inversiones en la construcción fue, por una veintena de años desde el fin de la guerra, excepcionalmente alto: oficialmente alrededor de un 15%, pero en muchos casos el beneficio real alcanzaba el 35% de los capitales invertidos. En esta fase el gobierno renunció a desempeñar un papel regulador y la intervención pública directa fue muy pequeña. Esta no-política hizo posible una especulación sobre las áreas edificables de dimensión inimaginable. Sobre todo en el Sur se establecieron lazos directos entre los especuladores y la clase política hasta los casos límites de la construcción abusiva salvaje y de las grandes operaciones de la mafia.

La categoría de los empresarios del cemento y de la construcción estuvo durante muchos lustros privilegiada y protegida como ninguna otra: un variado universo de hombres de negocios encontraron en el sector el terreno propicio para ganar mucho dinero, con mucha rapidez, a partir de estrategias muy osadas. Frecuentemente el principal problema para los constructores era decidir de que manera invertir las riquezas acumuladas. En muchos casos el fútbol fue el elegido.

¿Existe un mejor instrumento (o mejor arma de chantaje) que la presidencia de un club para adquirir una presencia social y con ella una valiosa liquidez semanal, fáciles licencias del ayuntamiento, permisos y un más fácil acceso al crédito bancario? ¿Qué mejor ocasión para conocer a un muy ocupado concejal de finanzas que la de ofrecerle una entrada para el partido dominical, en la tribuna de honor, haciéndole sentar en la butaca al lado a la propia<sup>13</sup>? Las trayectorias de Lenzini (Lazio), Rozzi (Ascoli), Marchini y Anzalone (Roma), Ferlaino (Napoli), Massimino (Catania), Sibilia (Avellino), Matarrese (Bari), Longarini (Ancona) demuestran como el matrimonio ladrillo-pelota ha sido siempre fuente de buenos negocios y de convenientes enchufes políticos. En otros países encontramos historias parecidas. Como la de Franco Macri, constructor calabrés emigrado a Buenos Aires, que, haciendo negocios con el

13. Ginsborg (1989), pp. 334-335; Bortolotti (1978), *passim*.

14. Bonafede (2004).



gobierno argentino, se ha convertido en uno de los empresarios más potentes (y más discutidos) del país sudamericano. Además de las ambiciones políticas, en su carné no falta el fútbol: desde hace años es propietario del Boca Juniors<sup>14</sup>. En España, la estructura propietaria de algunos clubs presenta características desconocidas al público italiano: el Barcelona, por ejemplo, está dirigido por una asamblea de delegados formada por todos los socios de la sociedad; el control accionarial del Real Madrid está repartido entre más de 50 mil socios que periódicamente eligen a un presidente. El diferente modelo de *corporate governance* español no impide a los presidentes beneficiarse de todas las ventajas en términos de estatus y de propaganda que les brinda su posición. A lo largo de los cinco años que Florentino Pérez ha transcurrido en la presidencia del Real Madrid, su ACS (Actividades de Construcción y Servicios) se ha convertido en la primera empresa constructora española, ha cuadruplicado los beneficios y triplicado el número de empleados<sup>15</sup>.

2. *Petroleros*. Las figuras de Massimo Moratti (accionista mayoritario del Inter), Riccardo Garrone (propietario de la Sampdoria), Paolo Mantovani (presidente de la Sampdoria entre 1979 y 1992) son las que recuerdan más de cerca los mecenas de la posguerra, los que dieron el comienzo al patrocinio industrial del fútbol. Su presencia en la dirección del club se caracteriza, ante todo, por su antigüedad: sus presidencias se alargan por muchos años y están destinadas a quedarse grabadas en las memorias de los aficionados. Enamorados de su club y quizá también de un fútbol más romántico, generalmente ejercen su papel sin demasiadas colusiones con los palacios del poder futbolístico. Siendo empresarios de éxito de una rama muy lucrativa como la del petróleo, disponen de envidiables riquezas personales. El fútbol, además de ser una costosa afición, representa para ellos un vehículo de un consenso difuso y un elemento para exteriorizar sus propios éxitos.

3. *Presidentes-políticos*. A diferencia de los que pasa en Alemania o en Inglaterra, en los países latinos está muy difundido el instrumento de la notoriedad futbolística para finalidades políticas: desde las lejanas actuaciones de Achille Lauro, el comandante que utilizaba el Napoli para sus sueños monárquicos, hasta las más recientes experiencias de Silvio Berlusconi, Dino Viola, Gian Mauro Borsano, Antonio Matarrese, Vittorio Cecchi Gori y, fuera de Italia, Bernard Tapie, Color de Mello, Augusto Lendoiro o Jesús Gil. Ganar produce celebridad social y ésta, a la vez, refuerza las *chances* de poder. Dino Viola, presidente de la Roma, fue elegido senador después de haberse asegurado la compra de Roberto Falcao y haber llevado su equipo a la conquista del título de liga de 1982/1983.

15. Oppes (2006).

El caso de Silvio Berlusconi es sin duda el más llamativo. Enriquecido primero con la construcción y luego con las televisiones, entrevió en el fútbol un vector extraordinario para movilizar a las masas. Después de haberse interesado en el Inter, adquirió el Milan y, con él, una plataforma social que simbolizaba su propio éxito empresarial. Todo esto representó una pieza fundamental en la creación de “Forza Italia” y en su ascenso al gobierno.

En 1969, en la cordillera española del Guadarrama, 52 personas fallecieron por el derrumbe de un edificio recién inaugurado. El local había sido construido con financiación del estado, pero sin un arquitecto responsable, sin un permiso oficial, sin permisos registrados. El propietario y constructor del edificio era Jesús Gil y Gil. Fue detenido y encarcelado poco más de dos años. Salió gracias al indulto del general Franco. Inmediatamente retomó la actividad de constructor y en 1987 compró el Atlético de Madrid. Gracias al fútbol se hizo un personaje televisivo muy popular hasta el punto de atreverse a iniciar una carrera política. En 1991 fue elegido alcalde de Marbella con un voto prácticamente plebiscitario<sup>16</sup>.

La relación entre fútbol y política no es unívoca. El estadio es una enorme urna electoral y los políticos han tenido siempre el deseo de utilizar el deporte como instrumento de consenso, y con más razones después de *Mani Pulite*, la oleada de investigaciones judiciales que, a partir de 1992, minaron los cimientos de la legitimidad social de la clase política, desvelando su corrupción generalizada. Si antes eran los presidentes de las sociedades de fútbol los que buscaban “santos” en el Parlamento para mostrarlos en las tribunas de honor, a partir de los años ochenta han sido justamente los políticos los que han perseguido cada cita mediático-futbolística para mejorar su imagen política. Los presidentes y sus equipos desempeñan en la legalidad y con el consentimiento popular la misma función de las mafias que controlan el territorio y el voto (por lo menos el voto de los hinchas más emotivos y manipulables)<sup>17</sup>.

4. *Pequeños y medianos empresarios arraigados en una determinada comunidad local.* Las relaciones que una gran industria debe entablar con el entorno territorial y socio-político en el que vive encuentran su mejor concreción en el fútbol. La adquisición del club local maximiza los beneficios de posición y mejora la imagen del empresario en la zona de interés. El arraigo en un determinado territorio está garantizado por la asociación de la empresa con el objeto de la afición local. Según muchos observadores, en el país de los particularismos municipales, es el rico y potente “barón”, estrictamente identificado con el orgullo y la fortuna de una determinada ciudad, representa una figura de fuerte reclamo para el conjunto de los aficionados<sup>18</sup>.

16. Galeano (1995), p. 173.

17. Triani (1984), pp. 80-81; Sappirino (2000), pp. 1759-1760; Padovan (1988), Bocca (1992).

18. Parks (2004); Michail (2006).

Existen también grupos industriales de grandes dimensiones que han actuado según esta lógica en Italia y en el extranjero: Fiat-Juventus (Torino), Philips-PSV (Eindhoven), Peugeot-Sochaux (Sochaux), Bayer-Bayer Leverkusen (Leverkusen). En Inglaterra, Jack Walker, magnate del acero de Blackburn, adquirió a finales de los años ochenta el equipo local y con grandes inversiones lo llevó desde la Segunda División hasta la victoria en la Premier League en 1995. Trayectorias parecidas han sido las de Steve Gibson (Presidente del Middlesborough y empresario de éxito con su Bulkhaul, empresa logística con base en Middlesborough) y Jack Hayward (constructor de Wolverhampton y desde 1990 propietario del equipo local).

5. *“Multi-propietarios” buscando un club desesperadamente, sea el que sea.* Luciano Gaucci, antes de refugiarse en Santo Domingo, perseguido por una orden de busca y captura por quiebra fraudulenta, ha sido el amo, en distintos momentos, de Sambenedettese, Viterbese, Catania, Ancona y Perugia. En octubre de 1997, l’ENIC (England National Investment Company) del millonario inglés Joseph Lewis se aseguró el 99,9% del Vicenza Calcio, después de haber adquirido el 96,7% del Salvia Praga, el 20,2% del holding que controlaba el equipo de los Glasgow Rangers, el 11,8% de la sociedad que controla el FC Basilea, el 43% del AEK Atenas y el 29,8% del capital del Tottenham Hotspur. La misma Parmalat del grupo Tanzi, pionero en materia de sponsorizaciones deportivas, antes de la quiebra controlaba nueve clubs, esparcidos entre Estados Unidos, Sudamérica, Italia y Australia<sup>19</sup>. Si bien antes de la compra hablan de “acto de amor” y de “deber moral”, representan la antítesis del presidente aficionado. En algunos casos son propietarios de varios clubs al mismo tiempo, tal vez de manera oculta, creando así las condiciones para una potencial distorsión de la competición y para posibles transfusiones dentro del grupo. El reciente escándalo que ha llevado a la captura de Enrico Preziosi, ex presidente del Como y el Génova es la prueba.

6. *Productores de bienes de consumo masivo.* Desde que la primera preocupación de los empresarios ha sido la de difundir la imagen de su empresa a través de los modernos medios de comunicación para lograr un consumo masivo de sus productos, el fútbol y la fuerte implicación emotiva que produce se han convertido en un excelente vehículo promocional. Entre los ejemplos más conocidos en Italia, el de Parmalat de Calisto Tanzi y el de Cirio de Sergio Cragnotti. También comprar la estrella de un país extranjero (el centrocampista japonés Hidetoshi Nakata, por ejemplo, fichado por la Fiorentina en 2003 por la familia Della Valle) puede ser un formidable puente para la propia

19. Lago, Baroncelli y Szymansky (2004), pp. 15-22.

20. Gabbiano (2004).

empresa en el extranjero (en 2004 Tod's, empresa puntera del grupo Della Valle, ha inaugurado su cuartel general en Japón, un gigantesco edificio en el centro de Tokio. En 2004 las ventas en el continente asiático crecieron del 62% con respecto a 2003<sup>20</sup>).

7. *Empresarios "desviadores"*. Es la categoría más concurrida. En ningún momento, desde la posguerra hasta nuestros días, la galería de los presidentes de fútbol no ha parecido el reino de los íntegros, pero lo que ocurrió entre finales de los años ochenta y los primeros de los noventa transformó el fútbol italiano en un Far West poblado de predadores y aventureros proclives a la estafa y a la corrupción. Prueba de ello es el nutrido grupo de empresarios-presidentes que acabaron en la cárcel o que recibieron alguna comunicación judicial: Ciarrapico (Roma), Borsano y Goveanio (Torino), etc... Los años ochenta, los de los tiburones financieros y del hedonismo reaganiano, sancionaron el asalto a la diligencia futbolística por parte del empresariado italiano, interesado en un uso fundamentalmente instrumental del deporte. Surgió así una nueva manera de entender la propiedad futbolística: el control de un club se convertía en la ocasión para hacer negocios a la sombra de los desafíos futbolísticos, para dar vida a un entramado especulativo de favores entre poder deportivo y político, para manifestar la pertenencia personal a los círculos exclusivos del poder.

Los años ochenta fueron testigos del matrimonio de interés entre deporte y *mass media* y las sociedades de fútbol recibieron un río de dinero. El poderoso incremento del giro del negocio y la creciente visibilidad del fútbol sobre todos los medios de comunicación invitaban a entrar a cualquiera que necesitara una tarjeta de visita, un micrófono siempre abierto, una credibilidad social por fortalecer o por inventar. El escaparate estaba garantizado y no era necesario presentar ningún certificado de garantía para entrar en el fútbol: era suficiente una inyección de dinero o el contacto justo. Una deriva que desde entonces, lamentablemente, no se ha detenido nunca. Como demuestran los recientes problemas de Calsito Tanzi, Enrico Preziosi, Luciano Gaucci, el fútbol continúa siendo un teatro de títeres en el que pueden corretear los que una vez Gianni Brera definió, con benevolencia, como los "circenses".

Las transformaciones en las estructuras de la propiedad han repetido el reajuste más general del capitalismo italiano. Los capitanes de industria, que habían logrado que el país se reintegrara con autoridad en los mercados internacionales, dejaron la escena a nuevos actores: la gran empresa pública, el "capitalismo de masa", pero también un nutrido grupo de hombres de negocios sin escrúpulos cuyo ascenso estaba indisolublemente ligado a las relaciones con la clase política local y nacional. Enfocando sobre el ascenso de todos estos *outsider* que a partir de los años ochenta jugaron la carta de la inversión futbolística para escalar

21. Segreto (2003), pp. 94-100; Diamanti (2003).

posiciones en el ranking económico-social italiano no se hace otra cosa que estudiar, desde una perspectiva un poco particular y tal vez privilegiada, el lento declive del mito del empresario italiano<sup>21</sup>.

La propiedad de un club garantiza mayor indulgencia y es una potente herramienta para ocultar la desviación empresarial y legitimar una autoridad que no se funda sobre el reconocimiento de mayores capacidades técnicas o cualidades morales. La relación “plebiscitaria” con los aficionados y la visibilidad obtenida mediante el deporte hacen creíbles y tranquilizadoras figuras que no tendrían otros medios para imponerse (o redimirse). En el mundo del fútbol, la audacia de ciertos empresarios se transforma en falta de escrúpulos; su intolerancia a las normas se instala en un sector tan indisciplinado como subvencionado.

8. *Empresarios que hacen negocios con los equipos.* En el doble papel de vendedores-compradores: propietarios de televisiones, canales de radio o concesiones de todo tipo, en grado de implementar formas de integración vertical y sinergias entre los negocios y el deporte (tipología difundida en los países anglosajones, pero ausente en Italia, con la única excepción de Silvio Berlusconi).

Lo que verdaderamente tienen en común todas las categorías y todos los presidentes es el diletantismo, la falta de competencias específicas. No existe la categoría del profesional, del presidente de profesión. El recuerdo de Ferruccio Novo, padre del gran Torino<sup>22</sup>, y de Paolo Meazza, que durante muchos años condujo la pequeña Spal en serie A, hacen más tangible lo inadecuado que son muchos dirigentes actuales.

### **La cultura del narcisismo**

¿En qué consiste la utilidad (U) que se intenta maximizar? Citando a Sloane «*It is quite apparent that directors and shareholders invest money in football clubs not because of expectations of pecuniary income but for such psychological reasons as urge power, the desire for prestige, the propensity to group identification and the related feeling of group loyalty*»<sup>23</sup>.

Cualquier empresario obtiene gratificaciones morales gracias al control de su propia empresa. De distinta manera, los estudios de Shumpeter y la sátira de Veblen en contra de las clases acomodadas han aclarado cómo el logro de una

22. Ferruccio Novo ha pasado a la historia como el padre del Torino, el equipo quizá más fuerte que el fútbol italiano haya tenido y trágicamente desaparecido en el accidente aéreo de Superga. Presidente del club desde 1939 hasta 1953, Novo coleccionó cinco títulos de liga y una Copa Italia.

23. Sloane (1971), p. 134.

posición social de poder es uno de los móviles de la acción empresarial y de la propiedad. El presidente de un club, sin embargo, experimenta algo especial: ser el director de una fábula, conduce su propia armada de futbolistas hacia la victoria, controla el humor de miles de aficionados-súbditos, tiene mayor capacidad de movilizar a las masas que cualquier otro exponente del orden constituido<sup>24</sup>. Esto es así porque cada equipo representa una comunidad de intereses, con fuertes connotaciones políticas, sociales y religiosas. La pasión identificadora que involucra a millones de aficionados ha sido eficazmente calificada como una “religión secular” y el presidente puede ser el manipulador<sup>25</sup>.

La utilización instrumental del deporte tiene raíces lejanas en el tiempo y el fútbol, desde los orígenes, se manifestó como elemento primordial de distinción, mediante el cual desarrollar relaciones que permitan a un *outsider* devenir miembro del establishment<sup>26</sup>. El fútbol es vivido como un bien de lujo que ostentar, un *status-symbol* y, al mismo tiempo, como una convención detrás de la cual ocultar la lucha por el poder. El presidente encarna el “nuevo narcisista” descrito por Christopher Lasch: «... *aggressivamente competitivo nella sua richiesta di approvazioni e riconoscimenti (...). Loda il rispetto delle norme e dei regolamenti nella segreta convinzione che non si applichino nei suoi confronti. Acquisitivo nel senso che i suoi desideri non conoscono limiti ...*»<sup>27</sup> La pelota se presenta como uno de los medios más eficaces para emerger del infame anonimato; de un día a otro, ilustres desconocidos se convierten en celebridades, cuya acción es fuente de alegría o de decepción para miles de aficionados<sup>28</sup>. La escena mediática no está dominada por los empresarios más capaces o más ricos sino por los que logran suscitar entusiasmos colectivos. El día en que Roman Abramovich, convertido en una celebridad gracias al Chelsea, anunció su oferta de 200 millones de euros para renovar el equipo inglés, la prensa británica le dedicó portadas y enteras páginas de crónica. El mismo día el grupo Areva ofrecía mil millones de euros por Alstom. El *Financial Times* lo mencionó en la página 27. Los resultados de una empresa industrial, expresados a través de complejos indicadores económicos, no siempre son representables en el imaginario colectivo. Los resultados de un equipo de fútbol, al contrario, disfrutan de un efecto promocional inmediato y la figura del presidente es fácilmente asimilable a la del club<sup>29</sup>.

Se puede suponer que U no sea la simple suma de los elementos de la función. La utilidad del propietario se concreta en una serie de gratificaciones del propio ego cuyo valor es difícil de cuantificar porque se refieren a la esfera de la ambición y del narcisismo de cada individuo. Poder, notoriedad y no sólo eso.

24. Montalbán (1998), pp. 19-23.

25. Signorelli (1996), p. 194; Bromberger (1995), p. 126.

26. Lanfranchi (1990), pp. 58-65.

27. Lasch (1992), pp. 10-11.

28. Ballarin (1988), pp. 93-94.

29. Beha y Ferrarotti (1983), pp. 44-75.

También riesgo. El mundo del fútbol tiene las apariencias de un casino para empresarios. Sujetos particularmente propensos al riesgo apuestan de buena gana sus fichas a la ruleta futbolística: saben que van hacia una pérdida económica pero la sola perspectiva de elevar su propio “yo” los empuja a arriesgarse<sup>30</sup>. Especialmente en el fútbol italiano no hay ningún margen para el *corporate control*, no existen problemas de agencia, no está previsto ningún mecanismo, a parte la quiebra, para alejar a un presidente ineficiente. Existen únicamente los padres-padrones que delegan muy poco a sus directivos de confianza, expresión de la propiedad. Los presidentes mantienen completamente el control y la gestión de sus sociedades justamente por aquel elemento de poder y notoriedad constancial a la proyección sobre sí de la imagen del club<sup>31</sup>.

Concluyendo, el fútbol atrae a los hombres de negocios porque les permite asumir la doble función de productores y consumidores. Invierten en el deporte porque lo consideran un medio de producción, un instrumento para conseguir, en el largo plazo, mayores beneficios en sus áreas de interés (productores); invierten en el deporte porque es un bien de consumo especial, que les brinda prestigio y benevolencia de forma directa e inmediata (consumidores)<sup>32</sup>. Profundizar estos aspectos puede revelarse útil para una necesaria reforma de la *governance* de las sociedades futbolísticas.

### Qué futuro

El terremoto judicial que, en mayo 2006, ha revolucionado el fútbol italiano ha puesto de manifiesto, si es que aún era necesario, el descontrol moral subyacente al sistema. En la óptica de reformar la *governance* de las sociedades deportivas son muchos los pasos por hacer. Una pequeña contribución puede venir de una mejor comprensión de los mecanismos que impulsan a los hombres de negocios a invertir en el fútbol. Sería necesario un Max Weber para esbozar el origen de estos empresarios “perdidos” por el fútbol, para enmarcar su grado de peligrosidad, su propensión a las ganancias fáciles, su anhelo de afirmación. Un análisis serio y severo de su comportamiento serviría para dejar este deporte tan popular en manos más savias y fiables.

En Inglaterra intentan prevenir los problemas en lugar de curarlos cuando es ya demasiado tarde. Desde el 1 de febrero de 2005 la Futbol Association, a partir de una propuesta de la Futbol Task Force (un organismo creado por el Ministerio del Deporte), ha adoptado un “fit and proper person test” para todos los que pretenden adquirir una participación de control, o cualquier otro papel

30. Eco (2004).

31. Mc Master (1997), pp. 25-29.

32. Blackshields (2004), del sitio web: [www.mises.org](http://www.mises.org)

33. Holt (2003), N. 2, del sitio web: [www.football-research.bbk.ac.uk](http://www.football-research.bbk.ac.uk). El *fit and proper person test* introducido por la F. A. está disponible en el sitio web: [www.thefa.com](http://www.thefa.com).

directivo, en un club. El objetivo es impedir que los que lleguen a dirigir el fútbol, un deporte que suscita inversiones afectivas, conserva símbolos y nutre mitos, sean personajes sin escrúpulos, interesados únicamente en los beneficios económicos y sociales que les reporte el control de un equipo<sup>33</sup>

### **BIBLIOGRAFÍA**

- BALLARIN, A. (1998), *Il calcio da Franchi a Berlusconi*, Sugarco Edizioni, Milán, pp. 93-94.
- BEHA, O. (2006), “Il servo encomio”, *Micro Mega*, n. 4/2006, pp. 115-119.
- BEHA, O. y FERRAROTTI, F. (1983), *All'ultimo stadio*, Rusconi, Milán, pp. 44-75.
- BLACKSHIELDS, D. (2004), “An Ethical Route to Stanley Park”, papel de trabajo en [www.mises.org](http://www.mises.org)
- BOCCA, G. (1992), “Sport e affari”, *La Repubblica*, 2/7/1992.
- BONAFEDE, A. (2004), “Le sei mogli e i grandi affari del magnate italo-argentino”, *Affari & Finanza – La Repubblica*, 13/12/2004.
- BORTOLOTTI, L. (1978), *Storia della politica edilizia in Italia*, Editori Riuniti, Roma.
- BROMBERGER, C. (1995), “Lo spettacolo delle partite di calcio”, en ROVERSI, A. y TRIANI, G. (eds), *Sociologia dello sport*, ESI, Nápoles, p. 126.
- BROWER, J. (1977), “Professional Sport Teams Ownership: Fun, Profit and Ideology of the Power Elite”, *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 1, n. 1, pp. 16-51.
- CAIRNS, N., JENNET, P. y SLOANE, J. (1986), “The Economics of Professional Team Sport: A Survey of Theory and Evidence”, *Journal of Economics Studies*, Vol. 13, pp. 3-80.
- CASELLI, G. (1990), “Il calcio da sport a impresa capitalistica”, *Catenaccio & Contropiede*, Pellicani Editore, Roma, 27-30.
- CASELLI, P. y ROVERSI, A. (1988), “Il calcio e la sua crisi”, *Il Mulino*, a. XXXVII, n. 1, pp. 138-155.
- CIPOLLA, C. M. (2005), *La storia economica*. Il Mulino, Boloña, pp. 85-110.
- DIAMANTI, I. (2003), “Tramonta il mito dell'imprenditore”, *La Repubblica*, 28/12/2003.
- DOBSON, S. (2001), *The Economics of Football*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-21.
- ECO, U. (2004), “Essere qualcuno”, *L'espresso*, 28/1/2004.
- GABBIANO, M. (2004), “Dalla Valle, le mie strategie per crecere”, *Affari e Finanza - La Repubblica*, 20/12/2004.
- GALEANO, E. (1995), *Splendori e miserie del gioco del calcio*, Sperling & Kupfer, Milán, p. 173.
- GHIRELLI, A. (1972), *Storia del calcio in Italia*, Einaudi, Turín, pp. 172-173.



- GINSBORG, P. (1989), *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Einaudi, Turín, 1989, pp. 334-33.;
- HOLT, M. (2003), "A Fit and Proper Test For Football? Protecting and Regulating Clubs", *FGRC*, Londres, papel de investigación, n. 2 en [www.football-research.bbk.ac.uk](http://www.football-research.bbk.ac.uk)
- LAGO, U. y BARONCELLI, A. (2004), *Il business del calcio*, Egea, Milán, pp. 15-22.
- LANFRANCHI, P. (1989), *Nei meandri della storia dello sport*, pp. 159-162.
- (1990), "Calcio e progresso tecnologico", *Lancillotto e Nausica*, n. 1-2-3, pp. 58-65.
- LASCH, C. (1992), *La caduta del narcisismo*, Bompiani, Milán, pp. 10-11.
- MALAGUTTI, V.(2002), *I Conti truccati del calcio*, Carocci, Roma.
- MARZOLA, P. (1990), *L'industria del calcio*, NIS, Roma, pp. 105-171.
- Mc MASTER, R. (1997), "The Market for Corporate Control in Professional Football: is there an Agency Problem?", *Economic Affairs*, Vol. 17, pp. 25-29.
- MERLO, F. (2004), "La caduta degli intoccabili", *La Repubblica*, 27/2/2004.
- MICHAIL, G. (2006), *Le reti del calcio. Sponsorizzazioni, imprese e territorio in serie B (1981-2005)*, Tesis de licenciatura, Facoltà di Media e Giornalismo, Florencia.
- NALDINI, M. (1977), *Il calcio oggi. Una repubblica di destra?*, Vallecchi, Florencia, pp. 80-90.
- NEALE, W. C. (1964), "The peculiar Economics of Professional Sport: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition", *Quartely Journal of Economics*, Vol. 78, pp. 1-14.
- OPPES, A. (2006), "Dal football alle autostrade l'ascesa del 'genio' calcolatore", *Affari & Finanza – La Repubblica*, 1/5/2006.
- ORMEZZANO, G. P. (1986), *Sport & denaro*, Longanesi, Milán, pp. 91-120.
- PADOVAN, G. (1988), "In tribuna come al parlamento", *La Repubblica*, 8/10/1988.
- PAPA, A. (1989), "La memoria senza storici. Sulla storia del calcio in Italia", *Italia Contemporanea*, pp. 156-159.
- PARKS, T. (2004), "Parmalat — Now That's Italian!", *The Wall Street Journal Europe*, 19/1/2004.
- PIVATO, S. (1989), "Le pigrizie dello storico. Lo sport fra ideologia storia e rimozioni", *Italia Contemporanea*, n.174, pp. 17-27.
- PORRO, N. (1995), *Identità, nazione, cittadinanza*, Edizioni Seam, Roma, p. 179.
- ROTTENBERG, S. (1956), "The Baseball Players Labour Market", *The Journal of Political Economy*, Vol. 64, n. 3, pp. 242-258.
- RUSSO, P. (2004), *Sport e società*, Carocci, Roma, pp. 57-66.
- SAPPBININO, M. (2000), *Dizionario del calcio italiano*, V. 2, Baldini & Castoldi, Milán, pp.

1759-1760.

SEGRETO, L. (2003), “Potere economico e potere político”, en SANTOMASSINO, G. (ed.), *La notte della democrazia italiana*, Il Saggiatore, Milán, pp. 94-100.

SLOANE, P. J. (1971), “The Economics of Professional Football: The Football as a Utility Maximiser”, *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 17, n. 2, pp. 121-146.

SIGNORELLI, A.(1996), “Il Tifo e la città virtuale”, en *Antropologia urbana*, Milán, p. 194.

SZYMASKY, S. y HALL, S. (2003), *Making Money out of Football*, Imperial College, Londres.

TRIANI, G. (1984), *Bar sport Italia*, Euleùthera, Milán, pp. 80-81.

VÁZQUEZ MONTALBÁN, M.(1998), *Calcio. Una religione in cerca del suo Dio*, Frassinelli, Piacenza, pp. 19-23.

ZIMBALIST, A. (2003), “Sport as Business”, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, n. 4, p. 509.