

Debacle Estratégico del

Fútbol en Chile

Análisis y Opciones de Solución



La debacle del fútbol chileno no se debe sólo al problema de los clubes y su estructura de corporaciones privadas. El problema del fútbol chileno tiene raíces en los cambios que ha experimentado este sector industrial.

Un Análisis Estratégico de la Crisis del Fútbol

La capacidad de creación de valor para las empresas depende de dos cosas: generación de valor para los clientes y posibilidad de capturar dicho valor o

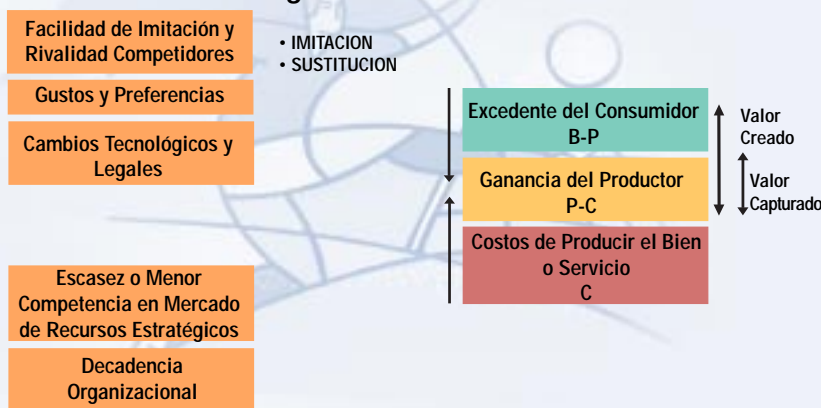
parte del mismo para la empresa. Esto es generar algo que la gente valora en \$100, a un costo de \$40, y cobrar por ese producto una suma ojalá lo más cercana a \$100, que representa lo máximo que las personas estarían dispuestas a pagar por ese bien.

El fútbol, pasión de multitudes –al menos así fue en alguna época- no escapa al análisis que podríamos hacer respecto de las amenazas que enfrenta en la creación de valor, que al igual que para una empresa cualquiera, es fundamentalmente de dos tipos.

Primero que todo, podemos mencionar que la disminución de valor puede producirse por una caída en el valor percibido y la disposición a pagar por

Por Sergio Olavarrieta,
Ingeniero Comercial, Universidad de Chile.
Ph.D. Business & Administration,
Universidad de Georgia, EE.UU

FIGURA 1
Amenazas al Valor Capturado
¿Qué las Causa?



parte de los clientes (de \$100 en el ejemplo a \$80), o puede ser también, por un aumento de los costos que se necesitan incurrir para producir un producto o servicio (de \$40 en el ejemplo a \$60). Esto hace que la diferencia, entre ambos o el valor creado se reduzca, y que por lo tanto, la posibilidad de generación de excedentes (de capturar valor se reduzca) (Ver Figura 1).

Examinemos las fuerzas que están detrás de estas amenazas. En el caso del alza de costos pueden existir dos fuerzas centrales que corresponden al «slack» o ineficiencia y desidia organizacional y la redistribución de ingresos.

Examinemos las fuerzas que están detrás de estas amenazas (ver Figura 1). En el caso del alza de costos pueden existir dos fuerzas centrales, éstas son el «slack» o ineficiencia y desidia organizacional; y la redistribución de ingresos. En el caso de los factores que amenazan el valor percibido de un producto por los clientes los dos más importantes son la imitación y la sustitución. A continuación analizaremos estas fuerzas en el contexto del fútbol profesional chileno.

El caso del slack es fácilmente reconocible y se asocia a burocracia, desidia, falta de competencias de los directivos y empleados y carencia de mecanismos de control e incentivos. Ejemplos de esto se han visto generalizados en el caso de los clubes chilenos. La situación actual y de hace más de una década de Colo-Colo y su quiebra, la descapitalización completa de un club como O'Higgins, que llegando a ser un gigante en algún momento, con excelentes instalaciones, ahora presenta una situación lamentable habiendo perdido gran parte de su capital físico y de jugadores.

escaso o más poderoso, y ejerce su poder a través de la presión por pagos más altos por su uso o contratación. Imagínese que muchos de los estadios dejaran de existir, porque fueran demolidos por viejos, insalubres o por peligrosos. En ese caso, la posibilidad de encontrar un campo deportivo adecuado sería más caro, lo que subiría el costo de los clubes. Esto es una amenaza real, de hecho muchos de los clubes carecen de infraestructura y deben arrendar a Municipios o el Estado estos recintos deportivos, los cuales por cierto pueden ser utilizados para otros usos (conciertos u otros eventos deportivos), lo que sin duda, ha generado una mayor escasez. Una historia parecida es la de los jugadores de fútbol, que siendo el activo estratégico más importante de los clubes, pues son los que generan el espectáculo esencial, han experimentado un fuerte aumento en su demanda desde el extranjero (por otros clubes o Ligas que los requieren, por ej. el caso de México), y eso hace a su vez, que jugadores talentosos en el medio chileno sean más escasos, y que ellos requieran de mayores sueldos. De hecho el alza general de las remuneraciones de deportistas es un fenómeno generalizado que abarca al fútbol global y a otros deportes

Todos los negocios y empresas, enfrentan dilemas similares, y aquellas que crecen o mejoran sus resultados son las que han respondido bien a estos embates y por sobre todo, se han anticipado (por análisis o fortuna) a su generación o desarrollo.

El fenómeno de la redistribución es más sutil e igual de silencioso que la ineficiencia, pero puede ser más peligroso. Surge cuando uno de los factores de producción se hace más

profesionales. Es difícil para algunos clubes italianos o españoles seguir solventando los millonarios sueldos de estrellas que algunas veces juegan unos pocos partidos y se lesionan, o que

bajan su rendimiento, y por lo tanto, además de perjudicar el rendimiento deportivo de sus clubes, se desvalorizan

En el caso del fútbol los peligros de redistribución no vienen sólo por el lado de jugadores y recintos deportivos, sino que también por otros participantes y proveedores o distribuidores del negocio del fútbol como son los medios de publicidad, agencias de RR.PP., agencias de viajes y hoteles, empresas de venta y distribución de entradas, entre otros.

El segundo tipo de amenazas incluye las fuerzas que afectan la capacidad de generar nuevo valor a los clientes o de mantenerlo, que son básicamente las amenazas de la imitación y la sustitución. Claramente la capacidad de generar valor por parte de una empresa, dependerá de cuantas otras estén buscando imitar las particularidades de la primera. Del mismo modo, si un satisfactor (producto o servicio) empieza a ser imitado o atacado por sustitutos, el valor generado también baja. Vea el caso de la sacarina, cuyo valor relativo cayó fuertemente al aparecer el Aspartame y su marca NutraSweet. A su vez, el aspartame y las marcas asociadas (entre ellas NutraSweet y otras) disminuyeron su valor frente al auge del Acesulfame, otro edulcorante alternativo, pero que en principio tiene menos riesgos, y que se utiliza fuertemente en la mayoría de los productos dietéticos.

Es cosa de observar en forma rápida la realidad chilena y uno se da cuenta de los problemas que enfrenta el fútbol por la aparición de imitadores o la emergencia de sustitutos. La imitación en los mercados de productos, viene dada por la acción de otros competidores o la entrada de competidores para “imitar” lo mismo que otro establecido ya ofrece. La aparición de más clubes profesionales

de alguna manera puede ser considerada como una fuente importante de imitación. Básicamente los diversos clubes ofrecen más o menos lo mismo con algunas escasas excepciones. Son 40 o más profesionales o semiprofesionales que si uno los analizara como marcas, presentan pequeñas sutilezas de distinción o diferenciación (alguna zona geográfica, alguna vinculación a colonias o empresa). Piense por ejemplo, en el caso de la octava región donde existen seis clubes profesionales: Huachipato, Deportes Concepción, Universidad de Concepción, Lota Schwagger, Talcahuano, Fernández Vial, sin contar a Ñublense que está en la tercera división. Y en un mercado que a penas alcanza a 1.780.000 personas, de los cuáles 860.000 son hombres. Elimine de esos números a quienes el fútbol no les gusta o no les apasiona, y el mercado se restringe fuertemente. Si Ud. divide el ratio de población que le gusta el fútbol, por el número de clubes, va a

Tan crucial como las Sociedades Anónimas Deportivas es la creación de un organismo rector del fútbol profesional chileno que funcione de manera diferente al actual. Se requiere que la ANFP sea una institución que gestione al fútbol como empresa y que lo posicione como una categoría de servicios relevante y atractiva para los consumidores actuales y potenciales.

comprender que el mercado potencial por club es bastante reducido. En otros mercados, para evitar esta competencia tan fuerte y alcanzar volúmenes de operación razonables, las empresas de fusión (bancos, farmacias, empresas de alimentos, etc.) En cambio en el fútbol chileno, buscamos mayor fragmentación (e imitación), por ejemplo a través de la nueva idea de aumentar el número de clubes.

Junto con la imitación producto de mayor competencia, existe una importante fuerza de los sustitutos. La transmisión de otras ligas de fútbol por televisión abierta o por cable, puede ser considerado como un sustituto directo muy importante. Tiene bajo costo de acceso, y el espectáculo tiende a ser mejor. Junto con lo anterior, la masificación de la TV por Cable, la fuerza de Internet, la emergencia con entusiasmo de otros deportes (el tenis, deportes de aventura, el golf, la vuelta del básquetbol, racketball, entre otros), la invasión explosiva de multicines con una oferta muy diversa de películas, la proliferación de malls y centros comerciales; representan alternativas reales, algunas más cercanas otras más lejanas, para usar el tiempo libre y entretenerse en vez de ir al estadio o presenciar nuestro fútbol. Si a esto se le suman los cambios en los gustos y preferencias de los chilenos, el panorama no es nada alentador. Muchos de los futuros “clientes” o “hinchas”, la verdad es que están más preocupados de la computación, la música, eventos artísticos, otros deportes, hasta de clubes de otras latitudes, pero no de lo que está pasando en el país.

Las Sociedades Anónimas Deportivas: Una Solución Necesaria pero Parcial

Así, al examinar las cuatro fuerzas de la erosión del valor: ineficiencia, redistribución de pagos, imitación y

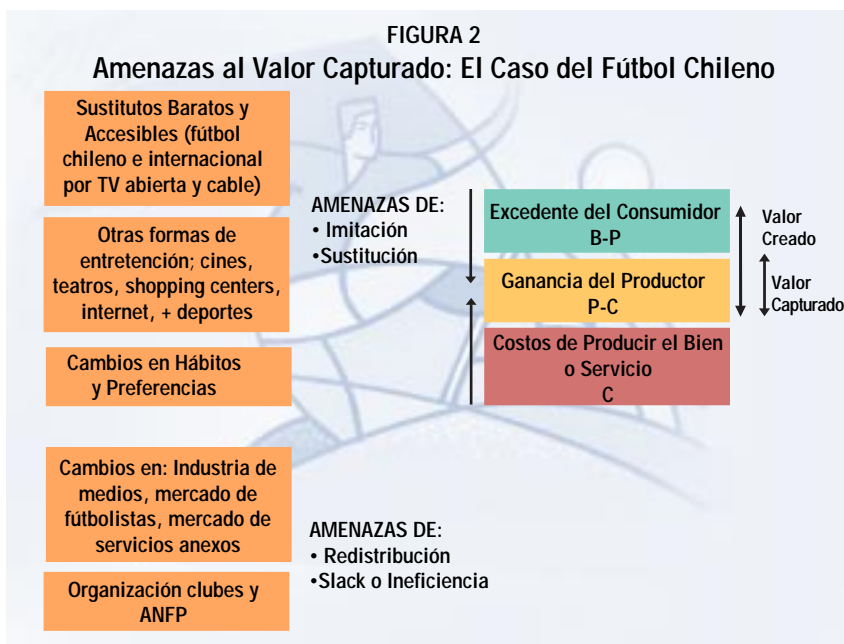
sustitución (ver Figura 2), se puede observar como todas estas fuerzas se han intensificado y no resulta extraño, entonces, entender la debacle que ha enfrentado el fútbol chileno en estos últimos años (con la mera excepción de la exitosa participación en los juegos olímpicos de Sydney 2000).

De hecho esta manera de explicar lo sucedido, puede llevar a pensar que nada se pudiera haber evitado y que este es una consecuencia natural de fenómenos de competencia que están fuera del alcance de los directivos o responsables de la gestión del fútbol chileno.

La verdad es que esto no es así, pues todos los negocios y empresas, enfrentan dilemas similares, y aquellas que crecen o mejoran sus resultados son las que han respondido bien a estos embates y por sobre todo, se han anticipado (por análisis o fortuna) a su generación o desarrollo.

Para analizar en forma más sistemática la situación competitiva actual del fútbol profesional chileno y desarrollar estrategias orientadas a la creación, captura y defensa de valor generado por esta actividad, es factible utilizar un esquema presentado por los profesores norteamericanos y expertos en Teoría de Juegos, Alan Brandenburger y Nalebuff (ver Recuadro). Los problemas del fútbol pueden enfrentarse utilizando este esquema, pues una vez identificados los jugadores, puede examinarse el valor que aporta cada uno de ellos, y las posibilidades que tienen para capturar parte del valor generado por el fútbol profesional, quiénes son los capaces de erosionarlos (por redistribución, imitación o sustitución) y de las acciones que pueden generarse para eliminar o contrarrestar la fuerza de estos otros actores (ver Figura 3).

Tal como plantean Brandenburger y Nalebuff el juego de la estrategia (y la



competencia) es el de crear y captura valor. Lógicamente, las posibilidades de capturar valor están limitadas por el valor creado o agregado por un actor (en este caso el fútbol profesional chileno) al juego total, lo que depende fundamentalmente de la satisfacción de necesidades.

¿Cómo se puede crear nuevo valor en la actividad del fútbol chileno?. Si pensamos en las necesidades de los consumidores e hinchas las respuestas se hacen fáciles: espectáculos y competencias de mejor calidad deportiva, que provean de mayor entretenimiento, que satisfagan necesidades anexas como comodidad, seguridad, servicios complementarios (alimentación, información, etc.). Obviamente, el poder mejorar algunos de estos aspectos es esencial para aumentar el valor agregado entregado por el “fútbol profesional chileno” y por ende, condiciona de manera importante el potencial de supervivencia y crecimiento de la actividad. Muchas de las acciones necesarias para generar este aumento en el valor creado por el fútbol profesional chileno dependen de las decisiones y acciones que emprendan

los clubes en forma individual como la generación de buenos jugadores, la inversión en infraestructura, la implementación de prácticas adecuadas de gestión y marketing de los clubes, de administración del patrimonio institucional, entre otros.

En este sentido, un punto de partida indispensable, es contar con clubes con organizaciones eficientes, en que las decisiones que se tomen vayan en la dirección de la creación de valor para sus clubes (y de la satisfacción de necesidades de los consumidores hinchas). Uno de los problemas en el fútbol nacional es que no siempre las decisiones tomadas por los directivos han ido en la dirección antes indicada. Para lograr que estos “problemas de agencia” no ocurran es necesario que las formas de organización de los clubes de fútbol sean modificados. Es necesario que los directivos respondan a los incentivos adecuados y operen controles naturales de los mercados.



El proyecto de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) que se analiza en estos días en el Congreso Nacional, en la medida que se estructure bien y con pocas diferencias al de las Sociedades Anónimas comunes, representa un buen mecanismo para solucionar o moderar los problemas de organización antes planteados. En este sentido, la conformación de las SAD representa un avance importante para solucionar la debacle del Fútbol profesional, buscando reducir la erosión de valor producto de ineficiencia o slack al interior de los clubes profesionales, y promover la toma de decisiones que se orienten a la creación de valor. Esto por cuanto la conformación de estas sociedades permite clarificar quién es el dueño (y por lo tanto, el receptor de las bondades o “maldades” de la gestión de una empresa). Todas las organizaciones que no tienen un dueño claro, normalmente tienen problemas de ineficiencia, por dos razones centrales. La primera es que en empresas sin dueño claro, los gerentes generales o directivos pasan a ser los dueños “efectivos”, y éstos pueden o no actuar en beneficio de los dueños o de la institución. Y peor aún, no hay nadie que los controle o les impida seguir actuando mal. La segunda razón, es que cuando no hay un dueño claro, no actúan los mecanismos de mercado, pues no hay un dueño a quien comprarle el club. Esto es clave, pues impide el funcionamiento de mecanismos de control de mercado que “disciplinan” la administración. Cuando hay dueños claros, y éstos no cumplen bien su rol (son malos dueños, no eligen bien a sus gerentes, etc.), entonces pueden haber otros dueños potenciales, que al ver esto, tengan la idea de poder mejorar la gestión, y por ende, pueden comprarle a los dueños inefectivos, cambiando a los directivos, implementando mejores técnicas de gestión financiera y deportiva, etc.

La Red de Valor del Fútbol Chileno



Los autores Alan Brandenburger y Barry Nalebuff hace algunos años presentaron un marco conceptual para analizar la competencia dinámica y para formular estrategias orientadas a la captura de valor. El marco conceptual incluye como primer paso la configuración de la red de valor de una empresa o actividad y de los distintos “jugadores”, que incluyen a los competidores y sustitutos, los clientes, los proveedores, y los *complementadores*, aquellos actores que con su participación aumentan el valor de las ofertas de una empresa. Por ejemplo, en el caso de las consolas de juegos electrónicos Nintendo, complementadores serían las compañías de software que diseñan (y comercializan) los juegos para la consola.

En la figura 3 se presenta un análisis de la situación del Fútbol en Chile. El fútbol profesional chileno, corresponde a todos los clubes organizados que compiten en la liga profesional de fútbol de Chile, esto es clubes de primera división y de primera B. Ellos ofrecen diversos productos: partidos correspondientes a los campeonatos de apertura y oficial, partidos amistosos, partidos de ligas sudamericanas (Copa Libertadores, Sudamericana, etc.), partidos de la selección nacional amistosos y oficiales.

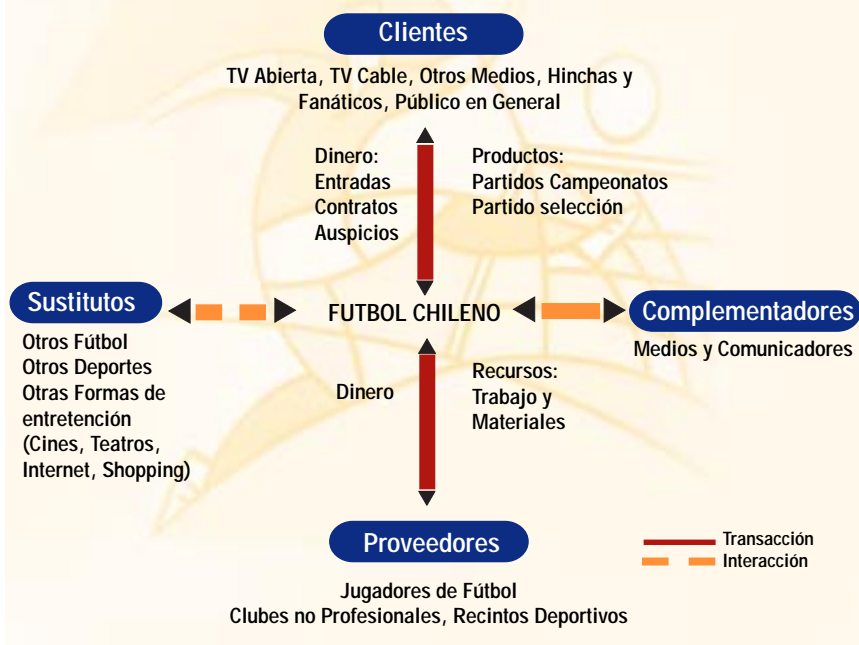
Los clientes del fútbol profesional chileno, son los hinchas y fanáticos del fútbol que pagan sus entradas para ver partidos en el estadio, los canales de TV abierta y de TV Cable interesados en transmitir los partidos de fútbol y los demás medios (radios, diarios, sitios Internet) que pueden estar interesados en cubrir este deporte, agentes deportivos y empresas organizadoras de eventos deportivos. Adicionalmente, podría incluirse dentro de los clientes otros clubes que pueden estar interesados en comprar jugadores.

Los competidores y sustitutos corresponden fundamentalmente a otras competencias deportivas como fútbol amateur, ligas de otros deportes, ligas de fútbol en el extranjero que se transmiten por TV abierta y cable (Argentina, México, Italia, España, Inglaterra, EE.UU, etc.) , otras formas de entretenimiento como los cines, el teatro, restaurantes y pubs, centros comerciales, entre otros.

Los proveedores corresponden a todas aquellas instituciones que proveen de los recursos necesarios para la producción de espectáculos de fútbol, es decir, proveedores de futbolistas (instituciones educacionales, clubes de fútbol amateur, por ej. el club temuquense del cual provenía Marcelo Salas), otros recursos humanos vinculados al fútbol (árbitros, entrenadores, ejecutivos), dueños de recintos deportivos (ej., municipalidades), proveedores de servicios anexos (ej. agencias de relaciones públicas y publicidad, servicios médicos, etc.).

Finalmente, dentro de los complementadores deben incluirse en un rol central a los medios de comunicación, que generan un efecto de difusión clave para negocios como el de la entretenimiento y deporte. Adicionalmente, complementadores pueden ser otras empresas que colaboran con la comercialización del fútbol, por ejemplo, las empresas de artículos deportivos (Nike, Adidas) que promueven en forma colaborativa la actividad, al promocionar sus productos. Esto puede extenderse a otras empresas que buscan asociarse al deporte como una manera de posicionar sus productos.

FIGURA 3
Red de Valor del Fútbol Chileno



Obviamente, que una mejoría en la gestión y control de los clubes fomentado por las SAD -y no un control sólo legal sino que de mercado- debiera tener efectos positivos para enfrentar de mejor manera la creación de valor, la disminución del snack e ineficiencia y las otras fuerzas que están erosionando el valor del fútbol.

Sin embargo, para esto, no sólo se requieren clubes más eficientes, sino también una organización profesional de la ANFP.

Tan crucial como las Sociedades Anónimas Deportivas es la creación de un organismo rector del fútbol profesional chileno que funcione de manera diferente al actual. Se requiere que la ANFP sea una institución que gestione al fútbol como empresa y que lo posicione como una categoría de servicios relevante y atractiva para los consumidores actuales y potenciales. Existen áreas como el potenciamiento de la imagen o marca “Fútbol Chileno”, negociaciones en bloque con

distribuidores (TV y medios) o con otros actores externos (Confederación Sudamericana, FIFA y Empresas vinculadas), el diseño de campeonatos, la Selección Nacional, políticas de desarrollo de recursos críticos (jugadores, técnicos y árbitros), control interno de los clubes, son materias que deben ser abordadas de forma más consistente con las técnicas de gestión moderna. Tal como señalábamos, en una lógica de economía de mercado, la gente no va a ir al estadio o va a ver más fútbol chileno por TV por romanticismo o por carencia de otras alternativas, sino porque le satisface necesidades y mejor que otras ofertas.

Recuperando el Valor del Fútbol Chileno: Combatiendo la Redistribución, Imitación y Sustitución

Las otras tres fuerzas que erosionan el valor capturado por el fútbol profesional: la redistribución, imitación

y sustitución, también requieren del accionar individual de los clubes profesionales y de acciones concertadas por parte los distintos clubes a través de la ANFP.

La redistribución se genera por un mayor poder de los proveedores o de ciertos compradores, quienes se quedan para sí con parte del valor que antes le pertenecía al fútbol chileno y sus clubes. Por lo tanto, para disminuir los efectos de la redistribución, es necesario disminuir el valor de estos actores o aumentar el valor del fútbol chileno. Una manera es hacer menos escasos esos proveedores. Por ejemplo, en el caso de la escasez de jugadores buenos y el alza en sus salarios, uno puede optar por distintas alternativas. Una es ayudar a la generación de más y mejores jugadores, enfatizando los semilleros o divisiones inferiores, y así aumentar la oferta, lo que además redundaría en limitar la amenaza de sustitución, por cuanto aumenta la calidad del espectáculo y el valor percibido. Otra alternativa es aumentar el poder de negociación respecto de estos actores, estableciendo regulaciones que faciliten o incentiven la coordinación entre clubes o que eviten el comportamiento oportunista de algunos clubes. Por ejemplo, se pueden establecer regulaciones acordadas, como los que se han implementado en las ligas profesionales norteamericanas respecto a restricciones máximas salariales o “salary caps”. Estos acuerdos establecen montos máximos para las planillas de los clubes por año, para evitar la competencia desmedida por determinadas figuras. Esto junto con el establecimiento de un sistema de “draft”, -sistema de licitación de jugadores juveniles con preferencias-, no sólo permite un mejor funcionamiento en el mercado de la generación de jugadores y una protección del activo estratégico central en la actividad deportiva que son los

propios deportistas, sino que tiene un efecto secundario importante que es garantizar un mayor equilibrio entre los equipos, lo que hace las competencias más atractivas. México, de hecho ha adoptado, en parte, este sistema de “draft” para las transacciones de jugadores al final de cada temporada.

En la Major League Soccer de Estados Unidos, estos acuerdos son más estrictos, por cuanto la mayoría de los jugadores son contratados por la Liga, la que asigna o “licita” el concurso de ellos en los diversos clubes, además de dar preferencias a los clubes nuevos (nuevas franquicias) o de peor desempeño para acceder a los mejores jugadores disponibles.

Las amenazas de la redistribución se

Si una parte importante de los ingresos del fútbol en la actualidad vienen de los contratos de TV y auspicios, la ANFP debiera contar con un área muy fuerte en este tipo de negociaciones, además de contar con conocimiento muy acabado de las características del mercado de la difusión de contenidos. Este tratamiento más técnico de los contratos de televisación y auspicios, debe considerar los efectos de largo plazo y no sólo la maximización de recaudación de corto plazo de los mismos.

Por otro lado, es clara la necesidad de rebalancear el mix de canales de distribución. El desvanecimiento del canal directo (ver fútbol en el estadio), y la menor participación de la TV abierta

potenciales, sino que también en términos de intensidad o de fanatismo por el fútbol. Si bien hace 20 ó 30 años, el mercado nacional parecía poder entregar suficientes clientes para los diversos clubes existentes, el cambio en los competidores externos y en las ligas de fútbol internacionales, parece ser que se requiere trabajar a escalas diferentes, para lo cual no se puede operar con los promedios de espectadores o de recaudaciones que tiene actualmente (esto independiente de los ingresos por derechos de TV). En este sentido parece necesaria la congelación del número de clubes profesionales existentes como instituciones en las diversas divisiones (Primera, Primera B, y Tercera). Es decir, no debieran haber más de 16 clubes en el campeonato de primera división en Chile, y quizás deberían haber menos. Las condiciones de tamaño de mercado no lo permiten, dado que somos un país menos deportista y futbolizado que otros como Argentina, Brasil o México por citar ejemplos cercanos y de niveles económicos similares. Más evidente resulta el argumento si nos comparamos con Inglaterra, Italia o España.

Del mismo modo debiera avanzarse hacia un mecanismo que incorpore elementos institucionales para la conformación o la apertura de nuevas instituciones profesionales (y la salida de otras). Lamentablemente, la lógica de la existencia de las instituciones es muchas veces más deportiva o “romántica” que económica o financiera, siendo que esta última es crítica para la supervivencia y desarrollo de estas instituciones. No parece lógico por ejemplo, que una región que captura un 12% de la población nacional tenga un 20% de los clubes profesionales, como es la región del Bío Bío, pues lo más probable es que esto lleve a la dilución de esfuerzos, recursos y públicos, a menos que exista una real claridad que en la Región del Bío Bío

Volver a hacer relevante el fútbol, acercarlo a la gente, a los niños, jóvenes, a las mujeres, a más del 80% de este país que se considera de clase media, es probablemente la tarea más importante y difícil, pues involucra sacrificios de ingresos e inversiones en el corto plazo, que en el esquema actual de administración del fútbol parece difícil de lograr.

presentan no sólo por el lado de jugadores sino que también de los clientes, en particular de los distribuidores del producto “fútbol chileno” (TV Cable, Abierta, etc.). En este caso, parece especialmente relevante buscar aumentar el valor generado por el fútbol chileno, pues esto lo hace más único y con mayor poder de negociación, el posibilitar la existencia de un mix adecuado de canales de distribución (pues disminuye el valor de algún distribuidor particular) y el mejorar la capacidad técnica negociadora, fundamentalmente en lo referente a los contratos de TV y TV Cable.

e incluso de las radios, más bien aumenta las amenazas de redistribución de valor hacia el distribuidor, en particular, el de los canales de cable o Sky, en vez de aumentarlo. Es necesario retomar o reincentivar la importancia de canales de distribución tradicionales. Debe volver a ser atractivo ir al estadio, pues de lo contrario se puede entrar a un círculo vicioso que puede enterrar a la actividad.

El problema de la imitación requiere de coordinación y acuerdo entre clubes y debe ser tratado en forma técnica. Parece ser que el mercado es más bien chico, no sólo en cantidad de clientes

estén más interesados y sean más futbolizados que en el resto del país.

Junto con las amenazas de imitación que provienen de competidores dentro de la actividad, parte del valor del fútbol chileno ha sido diluido o capturado por competidores externos. En este punto parece evidente que el fútbol por TV de otras ligas (mexicana, italiana, española, etc.), ha ganado terreno. Y con respecto a esto la manera más adecuada de defenderse es la de generar espectáculos futbolísticos de mayor valor. En este punto las acciones con proveedores o las mismas decisiones de capacitación de recursos humanos para el fútbol (jugadores, entrenadores, árbitros, comunicadores, ejecutivos) es central. Pero también es central el diseño de campeonatos y las reglas de conformación de planteles de modo de garantizar cierto grado de competencia y equiparidad.

Por otro lado la defensa con respecto a las amenazas de sustitutos menos directos como otros espectáculos (Cine, Teatro), la TV y otros espectáculos deportivos, requiere el buscar satisfacer los otros componentes de necesidades de sus espectadores. Estos como consumidores se han acostumbrado a algunas comodidades como asientos confortables, calefacción o aire acondicionado, sonido impecable, baños pulcros, servicios de comida higiénicos, buena seguridad, - que es lo que encuentran en otros espectáculos- (cines, teatros, eventos, etc.). La realidad de los recintos deportivos en que se desarrollan los encuentros de fútbol, distan mucha de esos nuevos estándares, por lo que elevarlos contribuiría a reducir las amenazas de sustitución, pues reduce el valor agregado de los sustitutos.

Otra manera de defenderse de las amenazas de sustitución es influyendo en los gustos, preferencias y hábitos de

los chilenos, a favor del fútbol. El fútbol como producto deportivo tiene un componente social importante por lo que el fenómeno de las externalidades de red resulta de gran relevancia. Las externalidades de red se presentan cuando un producto (o servicio) aumenta su valor mientras más consumidores lo usen. Es este el caso del software, de medios de reproducción digital (VHS vs. Beta, CD vs Minidisc), de libros, de cantantes y su música, teleseries, películas, etc. En el caso del fútbol también se presentan, pues mientras más gente le interese, vea, comente fútbol, socialmente esto genera más beneficios a los consumidores, lo que fomenta su uso o consumo. Por lo tanto, muchas veces es recomendable facilitar el acceso al producto (a través de precios bajos o multiplicidad de distribuidores), pues eso fomenta la popularidad del producto. En este sentido, la popularidad del fútbol depende fuertemente de ciertos complementadores claves como son los medios de comunicación masivos y en particular aquellos de fácil acceso o bajo costo como los diarios, radios y TV abierta.

En este sentido, algunas de las decisiones anteriores en relación a la venta de los derechos de televisación, han tenido un efecto negativo de largo plazo (aunque muy “jugosos” en el corto plazo). La carencia de transmisiones abiertas del campeonato de fútbol chileno y de la selección en conjunto con un mayor costo por ir al estadio (muchas veces por costos indirectos como riesgos, inseguridad, violencia, presencia de lumpen y micrográfico de drogas, entre otras), ha afectado negativamente la popularidad del fútbol.

Al respecto no hay que inventar la rueda. Si uno observa las ligas deportivas profesionales norteamericanas – los reyes del marketing deportivo- como la NFL

de fútbol americano, la MLS (Major League Soccer), la NBA, etc., en todas ellas el acceso a este deporte no se restringe. En todas ellas existen transmisiones por TV abierta o de TV cable general (en EEUU la participación del cable es mucho más alta que en Chile), por lo que todo el mundo puede ver si quiere y sin gastar en forma adicional cuatro o cinco partidos de fútbol americano profesional (sin considerar el fútbol universitario), dos partidos de soccer, cuatro o cinco partidos de basketball y muchísimos partidos de béisbol a la semana. Claro, si uno quiere ir a un partido de la NBA o de NFL en el estadio, tiene que pagar caro, probablemente 15 ó 20 dólares como mínimo, pero a cambio obtiene la posibilidad de ver a jugadores espectaculares, verdaderas celebridades como Michael Jordan o Shaq!!!! con todas las comodidades de un espectador exigente.

Volver a hacer relevante el fútbol, acercarlo a la gente, a los niños, jóvenes, a las mujeres, a más del 80% de este país que se considera de clase media, es probablemente la tarea más importante y difícil, pues involucra sacrificios de ingresos e inversiones en el corto plazo, que en el esquema actual de administración del fútbol parece difícil de lograr. Sin embargo este punto es clave, pues es el que determina el valor percibido del fútbol, y además aumenta el poder para negociar con otros compradores del espectáculo como medios, TV Cable o auspiciadores, así como la posibilidad de capturar valor y garantizar la supervivencia del fútbol profesional chileno.

Referencias:

- Gary Hamel, (2000) *Liderando la Revolución*, Editorial Norma.
 Alan Brandenburger y Barry Nalebuff (1995) “The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy”, *Harvard Business Review*. E&A