

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMIA**

**PARA GRANDES Y EXITOSAS EMPRESAS QUE DESEAN INSERTARSE  
COMPETITIVAMENTE EN NUESTRO FUTBOL PROFESIONAL Y  
DESARROLLAR UN POSICIONAMIENTO DE SU IMAGEN CON  
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

*Prof. Tutor:*  
**Planchart Julio**

*Tesista:*  
**Cavallo De Robertis Roberto**

Caracas, Junio 1994

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ECONOMIA**

**PARA GRANDES Y EXITOSAS EMPRESAS QUE DESEAN INSERTARSE  
COMPETITIVAMENTE EN NUESTRO FUTBOL PROFESIONAL Y  
DESARROLLAR UN POSICIONAMIENTO DE SU IMAGEN CON  
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

*Prof. Tutor:*  
**Planchart Julio**

*Tesista:*  
**Cavallo De Robertis Roberto**

Caracas, Junio 1994

## I N D I C E

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Agradecimientos.....     | i  |
| Dedicatoria.....         | ii |
| Introducción.....        | 1  |
| Objetivo General.....    | 3  |
| Objetivo Específico..... | 4  |
| Metodología.....         | 5  |
| Estrategia.....          | 6  |

### CAPITULO I

|   |    |
|---|----|
| I.1 Historia de la gestación del fútbol mundial.....        | 8  |
| I.1.1 La época de las cavernas.....                         | 8  |
| I.1.2 El nacimiento del fútbol.....                         | 8  |
| I.2 Historia sobre los inicios del fútbol en Venezuela..... | 10 |
| I.3 El fútbol venezolano a los ojos de FIFA.....            | 13 |

### CAPITULO II

|  |    |
|--|----|
| II.1 Organización económica y administrativa en el fútbol mundial.....                 | 17 |
| II.1.1 Evaluación de un fenómeno social.....   | 18 |
| II.1.2 El fútbol espectáculo.....  | 19 |
| II.2 Política, negocios y comercialización en el fútbol mundial.....                   | 20 |
| II.3 La administración de un gran Club.....  | 27 |
| II.4 Tendencias del mundo actual: Competitividad, mercadotecnia y posicionamiento..... | 29 |
| II.5 La organización del fútbol en Venezuela.....                                      | 34 |

|  |    |
|--|----|
| II.5.1 El fútbol aficionado.....               | 34 |
| II.5.2 El fútbol profesional.....              | 34 |
| II.5.3 Diagnóstico de la situación actual..... | 36 |

### CAPITULO III

|   |    |
|---|----|
| <i>III Proyecto presentado para insertarse competitivamente en el sistema económico-social del fútbol en Venezuela por medio del financiamiento de un equipo.....</i> | 40 |
| III.1 ¿Por qué invertir como gastos de publicidad y con responsabilidad social en nuestro sector fútbol ?.....  | 40 |
| III.2 Presentación del costo-inversión, de un equipo competitivo y exitoso en el año cero - 1994.....   | 42 |
| III.3 Formulación del proyecto.....   | 53 |
| III.4 Evaluación del proyecto.....  | 61 |
| III.4.1 Interpretación gráfica.....   | 61 |
| III.4.2 Lectura de los indicadores.....   | 62 |
| CONCLUSION.....   | 64 |

### APENDICES

|  |    |
|--|----|
| A. El Protofútbol.....                                 | 66 |
| A.1. China y Japón: del militarismo a la cortesía..... | 66 |
| A.2. Grecia: La irrupción del clasicismo.....          | 67 |
| A.3. Roma asume el legado de Grecia.....               | 67 |
| A.4. El Choule o Soule: un juego democrático.....      | 67 |
| A.5. El calcio: la irrupción de un juego urbano.....   | 68 |
| A.6. El precedente inglés-escocés.....                 | 69 |

|  |        |
|--|--------|
| A.7. Un espectacular juego maya.....   | 69     |
| B. Marco Referencial del siglo XIX.....  | 70     |
| C. Los campeones del fútbol nacional hasta el presente.....  | 72     |
| D. Peculiaridades organizativas y económicas de exitosos países futbolísticos, Brasil, Alemania Federal e Italia (únicos Tri-Campeones Mundiales) y de una emergente y prometedora estructura organizacional, Japón..... | 73     |
| D.1. Casos Brasil.....   | 73     |
| D.2. Caso Alemania Federal.....  | 75     |
| D.3. Caso Italia.....  | 76     |
| D.4. Caso Japón.....   | 77     |
| D.4.1. Habla el presidente de la "J. League".....  | 77     |
| D.4.2. Balance del primer campeonato de la "J. League".....  | 79     |
| E. ISL Marketing.....  | 80     |
| F. El funcionamiento administrativo de un club, por Antonio Calderón.....  | 82     |
| G. ¿Quién es el Milán A.C.?.....   | 83     |
| G.1. Aprender del Madrid.....  | 83     |
| G.2. Estructura empresarial.....   | 84     |
| H. Estrategias de mercadotecnia y publicidad en la Copa Mundial de Fútbol USA 1994.....  | 86     |
| H.1. Desde USA hacia el extranjero.....  | 86     |
| H.2. Estrategias de mercadotecnia: Master Card de Venezuela.....   | 89     |
| <br>BIBLIOGRAFIA.....  | <br>92 |

## AGRADECIMIENTO

A **mis padres**, por haber depositado en mí, siempre el máximo de confianza y apoyo ante mis iniciativas y decisiones.

Al profesor tutor **Julio Planchart**, por su maestra vida y por haber germinado en mí desde mis comienzos en la carrera, la idea de poder aplicar un estudio económico sobre el sistema fútbol.

A **toda la gente de fútbol**, quienes por medio de sus entrevistas, me han permitido enfocar y deliberar sobre el tema tratado.

A todos aquellos **profesores de la Escuela de Economía**, quienes con entusiasmo y pasión me han transmitido sus conocimientos.

Al economista y gran amigo **Oziander López** por su incondicional y servicial apoyo en la elaboración del proyecto.

A mi hermano **Bruno** por su apoyo fraterno, y a mi **Tía Teresa** por dedicarme parte de su apreciado tiempo.

Y a **Mina** por embellecer mi vida.

***DEDICATORIA***

A nuestro Fútbol Nacional

## INTRODUCCION

Con el presente trabajo, pretendemos interesar a grandes y exitosas empresas, establecidas en nuestro país, con el fin de que asuman un rol protagónico en el auxilio y orientación de nuestro sistema económico-social del fútbol en Venezuela. Cumpliendo de esta manera con una responsabilidad social directa y apasionada, que aligere, descentralice al estado de esta función, y por medio de la cual todos los sectores participantes se vean favorecidos. Las *empresas* por el cultivo, proyección y posicionamiento de su imagen competitiva al ser participantes y aspirantes al título nacional de la liga de fútbol que le abrirá espacios internacionales -Copa Libertadores y Copa Intercontinental-. El *fútbol* por nutrirse de adecuado financiamiento, que lo convierta en un deporte competitivo y sumamente atractivo, como en el resto del mundo. La *sociedad* por gozar de un espectáculo para el esparcimiento y el entretenimiento digno de despertar fuertes simpatías, emociones y sentimientos en la identificación con el futbolista, el equipo y la selección nacional, por ser representativos de sus raíces, sus valores culturales, tradicionales y sentimentales. Al *niño* y al *adolescente* por brindarles la esperanza de conseguir sus sueños, y sentirse tomados en consideración en el momento que el sistema futbolístico del país, le ofrezca la oportunidad de poder formarse integralmente, no desilusionares y creer en el fútbol como medio de vida, creando así una alternativa que los aleje del mundo de las drogas y el ocio.

Consientes de estarnos insertando en un campo virgen, poco estudiado y madurado en nuestro país, agotaremos nuestro esfuerzo por presentar una propuesta coherente, digna y estimulante, a tratar de no pasar por desapercibida o quedar en el olvido.



En el capítulo I, presentamos la historia sobre la gestación del fútbol mundial, los inicios del fútbol en Venezuela y de éste a los ojos de FIFA \*1.

En el segundo capítulo, ofrecemos una visión panorámica sobre la organización económica y administrativa en el fútbol mundial, la política, negocios y comercialización que le son inherentes, tendencias práctico-conceptuales del mundo de hoy, para finalmente abordar y circunscribir la organización actual y reciente de nuestro sistema fútbol.

En el capítulo tercero, presentamos un proyecto con la finalidad de orientar a aquellas grandes y exitosas empresas que estén dispuestas a insertarse competitivamente en nuestro sistema económico y social del fútbol en Venezuela.

Finalmente en la conclusión, ofrecemos convencidamente ésta propuesta.

\*1. FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociado.

## **OBJETIVO GENERAL**

Propuesta para el auxilio y orientación del sistema económico-social del fútbol en Venezuela.

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

Lograr el apoyo empresarial de grandes y exitosas empresas, residenciadas en el país, que se dispongan a invertir en publicidad, recursos humanos e infraestructura, con responsabilidad social y en forma apasionada para el desarrollo de nuestro sistema económico-social del fútbol en Venezuela.

## METODOLOGIA

El presente trabajo, responde a un sentimiento hacia el fútbol por el desencanto y enardecimiento que sentimos los venezolanos por nuestras representaciones futbolísticas, así como la gente de fútbol por la anárquica y desequilibrada organización de su infraestructura.

Lo que nos ha llevado a abordar la problemática, recurriendo para ello a entrevistas a instituciones y personajes relevantes de nuestro fútbol. Una vez enfocado el problema, en articulación con la guía de Umberto Eco, "Como se hace una tesis", y siguiendo su exposición se pasó a armar el andamiaje del presente trabajo, el cual se fue rellenando, con consultas a materiales bibliográficos adecuados.

Posteriormente se procedió a recopilar datos cualitativos y cuantitativos, que serían presentados en forma ordenada y clasificada con la presentación del proyecto, y su correspondiente evaluación.

Por último se analizó, interpretó y revisó la información con el fin de justificar los objetivos propuestos.

De resaltar, que el proceso de investigación fue continuamente orientado, supervisado y deliberado con el profesor tutor.

## **ESTRATEGIA**

La viabilidad y factibilidad de la presente propuesta depende de la actitud y predisposición que puedan ofrecer, las distintas instituciones, grandes y exitosas empresas, Federación de Fútbol, Liga de Fútbol Profesional de Venezuela y Equipos, así como también de las Gobernaciones, Municipios y Alcaldías.

Esta iniciativa busca la asociación entre empresas y equipos para conformar clubes con patrimonios propios y con la finalidad en principio de recurrir a un pronto auxilio financiero en nuestro sistema económico-social del fútbol en Venezuela. Sin embargo, ésta propuesta depende de forma interdependiente de un macro-plan, proyecto a ser elaborado en forma conjunta entre las instituciones rectoras de nuestro fútbol, la F.V.F. y la Liga con la participación en su diseño de grandes y exitosas empresas del país así como de las gobernaciones, municipios y alcaldías. Un macro-plan, que nos oriente a todos en la misma dirección, con un objetivo central, que sirva de motor para el reordenamiento de nuestra infraestructura futbolística nacional, como puede ser estar pensando en una Copa América con sede en Venezuela.

## CAPITULO I

## **I.1. HISTORIA SOBRE LA GESTACION DEL FUTBOL MUNDIAL**

### **I.1.1. La época de las cavernas**

El antropólogo suizo Johan Jakob Bachofen descubrió durante el siglo anterior, en la zona de Kerven en Nueva Guinea, unas cuevas, en cuyas rocosas paredes todavía se advierten grabados realizados por los primitivos habitantes algunos de los cuales muestran a un hombre persiguiendo o impulsando con sus pies un borroso objeto redondeado, que se desliza a ras del suelo. Según algunos especialistas en el tema como el Dr. Barkans, de la Universidad de Munich, no dudan en opinar, que la figura del troglodita persiguiendo un canto redondeado es indiscutiblemente de carácter lúdico, a diferencia de la caza que según está hoy en día demostrando en la prehistoria no constituía un entretenimiento sino una necesidad perentoria de existencia.

### **I.1.2. El Nacimiento del Fútbol**

El nacimiento del fútbol, tal como se lo conoce en la actualidad, conduce sencillamente a la Gran Bretaña de la segunda mitad del siglo XIX, a sus grandes y aristocráticos colegios de Westminster, Harrow y Charterhouse, entre otros productos de una sociedad en constante crecimiento económico y en vísperas de construir su segundo Gran Imperio.

Sin embargo antes del "nacimiento inglés", existieron juegos de diversa índole a los que cabe considerar como precedentes del "deporte rey" (ver Apéndice/A. El Protofútbol).

Retomando la época de los colegios ingleses, de segunda mitad del siglo pasado, resaltamos que cada colegio creó su propia modalidad de juego, adaptada a las circunstancias físicas en las que se encontraba enclavada, los de Westminster y Charterhouse por ejemplo, jugaban el tipo de fútbol que le imponía su naturaleza de escuela londinense, con muy poco espacio en sus patios y claustros; el *dribbling*, entonces era esencial. Cuando los jóvenes provenientes de las distintas escuelas públicas se encontraban en Oxford y Cambridge, se veían obligados a suprimir las diferencias en beneficio de un lenguaje futbolístico común. Y fue precisamente en Cambridge, 1846, donde surgió el "primer código del fútbol", que deslindaba los dos posibles tipos de juego: el de manos-pies por una parte (Rugby) y el de solamente pies por otra parte (fútbol), perfilando así la escisión entre los dos grandes juegos heredados de la vieja tradición de "perseguir un balón".

La mayor parte de los centros docentes de Gran Bretaña aceptaron gradualmente el "código de Cambridge, y enmarcado por sus normas se fundó el primer club no universitario de la nación, en 1857: el Sheffield Club, comenzando así a proliferar los equipos, situación que indujo a la creación de un organismo rector, que coordinara las actividades y consolidara, perfeccionándolo, el incipiente "código de Cambridge". Nace así *la Football Association*, en la Freemason's Tavern de la barriada londinense de Great Queen Street, el 23 de octubre de 1863.

En aquellos primeros años de La Football Association el balón aún constituía un problema, pues se seguía utilizando uno de forma ovalada, por el cual lentamente se fue imponiendo el balón completamente redondo, a la par que la regla del *offside* se hizo indiscutible. En 1863 se estableció la actual altitud del



travesaño, 2.44 metros y con la función de una nueva figura creada por los legisladores del fútbol en 1873: el guardameta, único jugador autorizado para tocar el balón con las manos; siempre en 1873 se acordó crear la sanción del *córner* y en 1891 fue creado el *penalty*.

El fútbol progresó y lo hizo rápido, antes de que finalizara el siglo de la primera industrialización; la expansión se produjo, en el ámbito de las islas Británicas. (ver Apéndice/B. Marco Referencial del Siglo XIX).

## **I.2. HISTORIA SOBRE LOS INICIOS DEL FUTBOL EN VENEZUELA**

El primer partido de fútbol, se llevó a cabo en "Caratal", población de El Callao, Estado Bolívar, un día domingo de julio de 1876. Donde según los Corso de El Callao, las compañías operadoras del oro, de origen ingles, trajeron consigo sus juegos y costumbres para practicarlas en los tiempos libres.

Como marco referencial hemos de citar, que en 1870, se inicia un nuevo ciclo de explotación aurífera con la presencia de compañías tecnificadas que introdujeron las máquinas de vapor por la trituración del cuarzo, siendo las primeras en llegar a territorio venezolano. De 19 concesiones otorgadas a varias empresas mineras en el territorio de Yuruari, 9 eran inglesas, 2 francesas y 8 venezolanas.

Retomando lo que fue aquel primer encuentro de fútbol tal como lo conocemos hoy en día -se describe que el mismo fue disparejo, un equipo homogéneo y conocedor del juego, el inglés, contra una mezcla de corsos, antillanos y criollos- aquella gesta del fútbol tuvo características de un partido

bastante rudo, con tiempo delimitado, previo acuerdo de dos horas, y sin arbitraje, con resultado definitivo a favor de los ingleses.

Los inicios del fútbol venezolano estuvieron marcados por personajes extranjeros que comandaban las grandes compañías explotadoras de hierro, oro, diamante, petróleo, etc. Aquellos musúes de la Royal Dutch Shell y su afiliada venezolana, la Caribbean (después Shell), las empresas más dedicadas a ésta actividad del fútbol para la época, practicaban y enseñaban el balompié en Caracas y en sus campeonatos petroleros de los alrededores de Maracaibo. Los extranjeros se unían a muchos venezolanos, que por lo general trabajaban en esas empresas, para formar los equipos de entonces. Lo mismo pasó en la zona de Guayana con las compañías mineras como hemos reseñado anteriormente y que constituyen los "prehistóricos" golpes al balón de nuestro territorio. Ergo, las regiones que gestaron el balompié venezolano fueron: Guayana, Caracas y Maracaibo.

Pero el verdadero inicio de ésta actividad en nuestro país, en forma más concreta y considerándola ya como un auténtico deporte recae sobre la ciudad capital, en las primeras décadas de éste siglo. En esa Caracas apacible y aldeana, bajando por la avenida Este, después de pasar Manduca, Ferrenquín, La Cruz de Candelaria, Alcabala y Puente Anauco y antes de llegar a la estación de los Tranvías; frente a lo que después fue la cervecería, había un sólido paredón que ocultaba, el verdor de un campo de grama sembrado, con una gran reja verde en la cual se leía: "San Bernardino Sport Club".

Allí, en aquel verde prado de San Bernardino, lanzó sus primeros balbuceos el fútbol venezolano. después vinieron otros campos: aquel del

Támesis, situado detrás de la Iglesia de Sabana Grande; el de los salesianos, al comienzo del estado Sarria; el de Brooklyn, dotado de tribunas y que después pasó a ser propiedad del Venezóleo; y otros como el del Centro Atlético en el Paraíso, a dos cuadras del hipódromo.

Practicabase un fútbol rudimentario, representando sendas "caimaneras", con entusiasmo y poca seriedad, hasta que comenzaron a surgir los auténticos clubes de fútbol. Por ejemplo, Los Samanes fue el primer club donde se jugó fútbol en serio, con reglas y uniformes. Los jugadores iban a misa, tradicional en la Caracas de antaño, y después se dirigían al "Diamante": un campo situado al lado de "Las Acacias".

A fines de 1925 se advertía consolidación en el movimiento futbolístico, en la ciudad capital. Tres eran los rivales que se disputaban los triunfos: el Centro Atlético, el Venezóleo y el Loyola. En el interior del país la práctica era desorganizada, sin ningún tipo de reglamentación, ni estructuras.

Una fecha para la historia: el domingo 31 de enero de 1926, día en que se jugó el primer partido oficial del fútbol en Venezuela, inaugurándose al mismo tiempo la Federación Nacional de Fútbol que posteriormente en el año 1952 se afiliará a F.I.F.A. (Federación Internacional de Fútbol Asociado). Disputaron los equipos del Centro Atlético y el Venezóleo, por la disputa de la Copa Venezuela, donada por The Caribbean Petroleum Company.

La década de los cincuenta se desarrolló con el predominio campeonil de la Universidad central (1951-53-57) y los dos títulos conseguidos por La Salle (52-55), para luego entrar en la etapa donde los equipos de colonias extranjeras

impusieron sus jerarquía. Nos referimos a los años 60 y 70, con claro poder del Deportivo Galicia, Deportivo Italia y Deportivo Portugués, una puerta a lo que es el fútbol de hoy en Venezuela, enriquecido con los equipos de auténtico carácter nacional y de expresión criolla. marcando ahora de alguna manera el regionalismo con los equipos que cruzan toda la geografía patria, desde Táchira hasta Guayana, pasando por los Llanos y el Centro.

Es de destacar, que la actual Liga de Fútbol Profesional tal como la conocemos hoy en día, comenzó a desarrollarse a partir del año 1985. (Ver Apéndice/C. Los campeones del Fútbol Nacional hasta el presente).

### **I.3. EL FUTBOL VENEZOLANO A LOS OJOS DE F.I.F.A.**

#### **Difícil despegue**

Todo parece indicar que el despegue del fútbol venezolano se produce a una velocidad inferior a la deseada por los directivos. El intento más reciente fue propiciado por el Portuguesa Acarigua, que en 1973 se proclamó Campeón de Venezuela (ver Apéndice/C.), rompiendo con la hegemonía de los equipos de origen extranjero (Galicia, Canarias, Deportivo Italia y el Portugués), que habían copado los dos primeros puestos de todos los campeonatos de la década anterior. A partir de aquel momento intentando el definitivo lanzamiento del fútbol, el Portuguesa contrató a diversos jugadores sudamericanos, entre los que se encontraba el Brasileño, campeón mundial - México 70 Jairzinho, iniciando así un período de pleno dominio y consolidándose como el único equipo Pentacampeón de nuestro fútbol (1973, 75, 76, 77, 78) que se vio interrumpido por el Deportivo

Táchira (1979) que conquistó el título tras un lanzamiento de moneda. *¡Qué surrealismo!*

La escasa representación de los clubs venezolanos a nivel internacional se traduce también en la Selección, que no ha accedido nunca a una fase final de la Copa del Mundo. A nivel de clubs, únicamente cabe destacar la victoria del Galicia F.C., que consiguió el título de la Copa Simón Bolívar - competición que disputaban los campeones de Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador y Venezuela- al derrotar en la tanda de penalties del segundo encuentro celebrado en Caracas y que concluyó con el triunfo del equipo venezolano por 1-0 sobre el Nacional de Medellín, que había triunfado en el encuentro de ida por igual resultado.

Venezuela organizó en julio y agosto de 1953 una competición que fue seguida con gran atención por el mundo futbolístico al contar con la participación de tres importantes clubs: Corinthian de Brasil, Fútbol Club Barcelona de España y Roma de Italia. A estos tres prestigiosos cuadros se le añadió una selección venezolana integrada por jugadores de clubs de la capital. La competición se denominó Copa Pérez Jiménez, pero fue más conocida como La Pequeña Copa del Mundo. El sistema de juegos fue de liguilla a doble vuelta y los brasileños no tuvieron problemas para superar cómodamente a sus rivales ganando todos sus encuentros. Los partidos, que se disputaron en el Estadio Olímpico de la Ciudad Universitaria de Caracas, fueron presenciados, en casi todas las ocasiones por más de 30.000 espectadores, cifra que puede considerarse como auténtico récord en la historia del fútbol venezolano por el total de espectadores que asistieron a todos los partidos de la Copa.

Otro acontecimiento, esta vez más político que deportivo, tuvo como protagonista a una estrella mundial del balompié, se produjo en Caracas en agosto de 1963, cuando miembros del Frente de Liberación Nacional (FLN) secuestraron durante seis días a Alfredo Di Stéfano, máxima figura del Real Madrid, que se encontraba de gira por Venezuela. Di Stéfano fue obligado a abandonar la habitación que compartía con José Emilio Santamaría en un céntrico hotel de la capital a las seis de la mañana del 23 de agosto de ese año. Los guerrilleros aseguraron al jugador que no le harían daño y que *en cuanto hayamos obtenido la suficiente publicidad de este hecho le soltaremos*. Di Stéfano fue liberado cuando estaba por cumplirse una semana de su secuestro.

## **CAPITULO II**

## **II.1. ORGANIZACION ECONOMICA Y ADMINISTRATIVA EN EL FUTBOL MUNDIAL**

Cada domingo, en todo el mundo, millones y millones de aficionados llenan los estadios y siguen apasionadamente el rodar del balón, considerando al espectáculo como algo definitivamente integrado en su vidas, como algo que está en la naturaleza de las cosas, que ha sido incorporado o adquirido para siempre. Esta aparente rutina, disimulada por el renovado fervor en pos de la victoria de los colores favoritos y las interminables discusiones después de cada partido, tiene a sus espaldas uno de los fenómenos organizativos y económicos más importantes de la era contemporánea. No todo es esperar a que salgan al campo los tres señores vestidos de negro y los equipos, vivir intensamente noventa minutos y retornar a casa. Estos elementos constituyen los objetivos del deporte - espectáculo en que se ha convertido el fútbol, pero para que ellos se cumplan, para que el aficionado pueda entusiasmarse presenciando un partido, previamente ha sido creada y puesta en funcionamiento una complejísima organización de alcance mundial.

En efecto, detrás de cada encuentro de fútbol, detrás de la multitud que llena el estadio, una inmensa y aceiteada maquinaria mueve los hilos de factores tan distintos como el aprendizaje, la preparación técnico-atlética-táctica-psicológica, la medicina deportiva, la tecnología, nuevos criterios gerenciales, la mercadotecnia, la publicidad, las apuestas, la seguridad ciudadana y hasta de la arquitectura y el urbanismo.



### **II.1.1. Evolución de un fenómeno social**

En una primera etapa lógica, la organización futbolística comprende a todos aquellos elementos necesarios para el desarrollo mínimo del deporte: campos adecuados, entrenadores, vestimenta, balones, etc. Si el club de que se trata ha adquirido cierta importancia a nivel nacional, necesita una organización más compleja que debe tener en cuenta las mayores exigencias económicas, los problemas médico-deportivos, la formación del semillero, la posesión de instalaciones que permitan cierta comodidad a los aficionados, la preparación de los desplazamientos, etc.

A medida que el fútbol se extendió en los distintos países, a la simple estructura local hubo que añadir la organización en los niveles regional y nacional y, posteriormente en el internacional. Esto demandó la creación de numerosas entidades y el surgimiento de toda una "clase" dedicada a la conducción del fútbol. La rivalidad deportiva entre ciudades, regiones o países, obligó a coordinar y canalizar el crecimiento del balompié, y así fueron surgiendo las grandes competiciones de la actualidad. Algunas veces los torneos nacían como consecuencia de la creación del organismo director; en otras ocasiones fue al revés, y las federaciones o confederaciones se fundaron para encauzar la pujante realidad del fútbol, previamente manifestada en campeonatos nacionales o internacionales surgido casi espontáneamente.

En las grandes concentraciones urbanas, la amplitud creciente de la afición determinó la construcción de inmensos estadios y, por lo tanto, la intervención de las autoridades estatales para coordinar los aspectos urbanísticos, arquitectónicos, de circulación del tránsito, de seguridad y de mantenimiento del

orden. Una ciudad como Buenos Aires, por ejemplo, cuenta con casi una decena de estadios con capacidad para más de 50.000 espectadores cada uno.

### **II.1.2. El fútbol - espectáculo**

La expansión del fútbol modificó, con los años, el estricto carácter deportivo de su práctica. La adhesión multitudinaria dio al balompié las connotaciones de un espectáculo, y el profesionalismo completó éste proceso. Ello ha tenido una enorme incidencia en el plano organizativo y económico. En primer lugar, las estructuras de los clubs, federaciones y confederaciones debieron crear secciones especializadas para aquellos que continuaban jugando al fútbol por mero placer, para los amateurs, y otras que dirigiesen todo lo relacionado con el fútbol en sus vertientes como espectáculo y como profesión.

En tanto que pasión de multitudes y asunto de interés general, la prensa de todo el mundo respondió ante el fenómeno. Ya sea dedicando gran número de páginas a los partidos, los fichajes y todas las noticias relativas a éste deporte, ya editando periódicos y revistas especializadas. Las radioemisoras se plegaron a ésta línea informativa, y la transmisión o relato de un partido se constituyó en un verdadero arte, especialmente en América del Sur, ya sea por la emoción que sabían o saben comunicar al oyente, casi como si estuvieran mirando el partido, ya por el comentario preciso y adecuado, muchas veces pleno de ironía y sabiduría popular.

La televisión, por su parte, es otro aspecto del fenómeno, puesto que su aparición coincidió con la acentuada profesionalización y con la conversión del fútbol -deporte en fútbol-espectáculo. En efecto, las crecientes exigencias

económicas hicieron considerar la televisión como una fuente de ingresos más que un mero medio informativo. Al mismo tiempo la publicidad alcanzaba una inusitada importancia en el mundo contemporáneo y la televisión se convertía en el mejor instrumento para difundir los mensajes de los fabricantes y comerciantes. Los dirigentes de fútbol exigieron cobrar para autorizar la transmisión de los partidos, transmisión que a su vez se financiaba con publicidad; así comenzó a generarse un extraordinario movimiento de dinero en torno al fútbol.

Por otro lado, poderosas empresas transnacionales dedicadas a la fabricación de artículos deportivos en general, y para el fútbol en particular, se sumaron a ésta ola de grandes negocios, a través de contratos publicitarios con las teleemisoras, las federaciones y los clubs, y aún con los mismos jugadores profesionales.

La estructura económica que gira en torno al fútbol mundial, tienen su base en la organización, en la tupida red de clubs, federaciones y confederaciones que culmina en la FIFA. Las ramas organizativas son muy variables y, en buena medida, están relacionadas con la historia del fútbol en cada país, por consiguiente se mantienen muchas peculiaridades organizativas y económicas (ver Apéndice/D losos particulares: Brasil, Alemania Federal, Italia y Japón).

## **II.2. POLITICA, NEGOCIOS Y COMERCIALIZACION EN EL FUTBOL MUNDIAL**

Cuando Diego Armando Maradona, llevó a su equipo a defender la Copa del Mundo 1990, en el estadio Olímpico de Roma en la final, el equipo argentino

tenía mucho en común con sus oponentes de Alemania occidental. Los dos equipos habían sido dotados por "Adidas". También el arbitro y los jueces de línea. Quince de los veinticuatro equipos nacionales que fueron a Italia exhibían el trébol y las tres rayas de Adidas en sus camisetas, pantalones, medias y zapatos.

El juego se inició con una patada a un balón Adidas blanco y negro. Todo los partidos del campeonato se jugaron con balones Adidas. Era el balón oficial. La compañía suministró los implementos oficiales.

Fuera del campo, Horst Dassler, jefe alemán de Adidas (la compañía fabricante de productos deportivos más grande del mundo), lo tenía todo arreglado. Su compañía de comercialización ISL (ver Apéndice/E: ISL marKeting) poseía los derechos exclusivos para vender la Copa del Mundo.

Ocho años antes, durante la Copa del Mundo de 1982, en el Estadio Bernabeu, se había repetido la misma escena. En la ceremonia de apertura Víctor Puente, un joven de 12 años, soltó una paloma de la paz desde un balón de fútbol vacío. Adidas suministró el balón. Víctor lucía un balón Adidas. incluso el sorteo para las finales de la Copa Mundo de ese año se hizo con reproducciones miniaturas del balón de fútbol oficial blanco y negro.

La final de la Copa del Mundo 1974, en Munich - Alemania vs. Holanda - marcó el final del dominio europeo en el mundo del fútbol internacional. Tres semanas antes, el doctor João Havelange había sido elegido presidente de la federación de Asociones Internacionales de Fútbol (FIFA). Era el hombre más poderoso en el mundo del fútbol.

João Havelange es miembro fundador del "Club". El "Club" es una de las sociedades cerradas más secretas, poderosas y lucrativas del mundo. Sus miembros, son los miembros elitescos del Comité Olímpico Internacional, de las principales y más importantes Federaciones Deportivas (FIFA, FIAA - Federación Internacional de Atletismo Aficionado), y el jefe de Adidas.

La elección de João Havelange a la presidencia de la FIFA, marcó el comienzo de un nuevo dominio latino en el manejo del deporte mundial; de un agresivo giro de su antiguo control anglosajón y sus valores aficionados. La elección de Havelange, marcó el inicio de la campaña de Horst Dassler para controlar el desarrollo del deporte mundial. *"La elección de Havelange le demostró a Horst la importancia de las federaciones"* dice Patrick Nally que fue quien trabajó más estrechamente con Horst para establecer el "Club". Juntos colocaron las bases para la estructura actual de los campeonatos internacionales empapados de televisión, de las extraordinariamente ricas federaciones deportivas y sus prestigiosos presidentes.

*"Havelange había visto el futuro"* afirma Nally. *"Sabía que si lograba convertirse en el próximo presidente de la única federación que ya manejaba su propio campeonato mundial de gran renombre disfrutaría de un enorme poder económico y político"*.

Havelange lanzó su campaña para la presidencia en 1970. Aprovechando de los tres triunfos de la Copa Mundial de Brasil, viajó por todo el mundo para atraer votantes potenciales. Para la federación era un cambio radical ver aparecer de repente a éste dinámico y glamoroso personaje suramericano rebosante de afabilidad que viajaba por el mundo, para conocer y atraer gente. Para ello traía y

llevaba al equipo del Brasil. Havelange atacó el antiguo dominio europeo de la FIFA. Era una jugada hábil, había observado que a los nuevos conversos al fútbol en Asia y Africa los estaban dejando fuera de las competencias de primera línea. A cambio de sus votos, Havelange les prometió aumentar el número de finalistas a la Copa del Mundo de dieciséis a veinticuatro. Además prometió crear un nuevo campeonato juvenil. Les prometió dinero a los países en desarrollo para estadios de fútbol, cursos para árbitros, médicos, entrenadores y más competencias entre clubes en el tercer mundo.

Una vez elegido Havelange se encontró con que no tenía dinero para cumplir sus promesas. Entonces acudió a Horst Dassler. Se llegó a un acuerdo. Si el jefe de Adidas quería los beneficios de una relación con la FIFA, y las negociaciones con las federaciones nacionales de tal forma que todos los jugadores exhibieran productos Adidas, entonces el precio que Dassler iba a tener que pagar era la financiación de los proyectos de Havelange.

*"Horst tampoco tenía el dinero. Por eso acudió a mí", dice Nally, "En Landersheim -sede de Adidas en Francia- me habló acerca de la FIFA. Me preguntó si lo podía ayudar a conseguir el dinero para ayudar a Havelange a cumplir sus promesas electorales ... se me encargó la tarea de crear un "Programa de Comercialización" que justificara atraer grandes sumas de dinero al fútbol para ayudar a Horst a cumplir sus obligaciones; y si yo iba hacerlo necesitaba una compañía endemoniadamente grande para patrocinarlo.*

*"No existía en una sola compañía en el mundo en ese momento que tuviera un presupuesto internacional de comercialización. El nuestro era un enfoque*

*totalmente nuevo . la mayoría de las compañías, sin importar que tan grande fuera, siempre tenían presupuesto de promoción locales.*

*"Por eso las compañías japonesas llegaron a ser después tan importantes para ampliar éste negocio. Los japoneses tenían dos ventajas. Primero, ellos por lo general utilizan una misma marca a nivel mundial. Toyota era Toyota en todo el mundo, mientras que muchas de las compañías europeas y americanas tenían diferentes marcas en diferentes partes del mundo. Segundo, con frecuencia los japoneses tienen un poder central de toma de decisiones. En los lugares donde tenían gerentes locales, la tendencia era que fueran japoneses, y siempre consultaban en Tokio sus decisiones.*

*"Yo sabía que tratar de lograr una negociación con Coca-Cola iba a significar mucho trabajo, pero no era conciente de la monstruosa labor que exigiría. Fueron necesarios casi 18 meses. Viajé por todo el mundo y participé en una innumerable serie de negociaciones cuyo fracaso con frecuencia me parecía inminente.*

*"Coca-Cola, compañía que todo el mundo considera un inmenso conglomerado internacional, estaba estructurada como una serie de feudos independientes. Los alemanes controlaban Alemania, los británicos Gran Bretaña. Era una multinacional de nombre, pero su funcionamiento era nacional. La administración se había estructurado para que tuviera su propio poder en los respectivos países y la responsabilidad presupuestal estaba en manos de la administración local.*

*"Cuando declaré que quería casar los intereses de la compañía con un deporte en todo el mundo estalló el caos", comenta Nally. "Todo el mundo dijo: 'no se preocupe tengo mis propios deportes...'"*

*"Finalmente en una reunión bastante tormentosa de la junta directiva de Coca-Cola en Atlanta, se tomó la decisión. Coca-Cola entraría al programa de patrocinio mundial y todos los diferentes mercados nacionales contribuirían. No se les solicitó su contribución, se les ordenó que lo hicieran, y fueron obligados a destinar un porcentaje de su dinero de promoción a un fondo central en Atlanta que se invertiría en el Fútbol".*

La decisión de Coca-Cola le dio a Havelange un cofre de guerra de muchos millones de dólares. Ahora sí podía cumplir las promesas por las cuáles fue elegido.

No existía una organización capaz de llevar a cabo las **"grandes ideas"** de Havelange. Se dejó que Nally llevara a la práctica las promesas del nuevo presidente. ¿En qué consiste un programa de desarrollo?, ¿Cómo iniciar una Copa Mundial Juvenil? La FIFA no tenía respuesta a éstas preguntas y no tenía el personal de tiempo completo. Dassier y Nally, además de encontrar el dinero, tenían que establecer los nuevos certámenes y programas de desarrollo. Comenzaron a apoderarse del fútbol mundial. Todo se realizó por fuera de la Federación y Dassler y Nally establecían las reglas.

Horts acudió a Klauss Willing , quien había trabajado para la federación alemana de natación, y quien elaboró el plan que a la postre se convertiría en el Programa de Desarrollo de la FIFA. Klaus era el responsable de escribir toda la



estrategia para recoger el "conocimiento" de las naciones poderosas en fútbol de Europa y Suramérica y llevarlo a cien países, convencer a los principales entrenadores, administradores y profesionales en medicina deportiva de que fueran e Africa, Asia y a todos aquellos lugares donde había votos importantes para Havelange. Klaus murió en un accidente automovilístico saliendo de Landersheim un día después de una de esas cenas políticas de Adidas.

Nally y Dassler crearon luego el Torneo Mundial Juvenil, a disputarse cada dos años. Con el patrocinio de Coca-Cola comenzaron a elaborar una negociación multimillonaria, la competencia juvenil se llamaría Copa FIFA / Coca-Cola, y el primer torneo se realizaría en Túnez en 1977. Cuando se realizó la tercera Copa Mundial Juvenil en Australia 1981, el dinero ya no era un problema para la FIFA. Coca-Cola pagaba \$ 600.000 por el privilegio de ver su nombre en el Trofeo, también pagaban la cuenta del viaje de los quince equipos a Australia, así como los gastos de los árbitros y además garantizó con un cuatro de millón de dólares en caso de que el torneo perdiera dinero.

Crearon además un programa mundial de entrenamientos de fútbol, para plantas embotelladoras locales, que les daba buenas oportunidades de promoción. Luego lentamente llevaron a Coca-Cola a la Copa del Mundo Argentina 1978, para la cual Coca-Cola garantizó una suma nunca antes vista en estos eventos: \$ 8 millones-

Nally y Dassler también crearon nuevas reglas comerciales para las competencias de la FIFA. Se requería mucho más que inundar el certamen con logotipos de Coca-Cola. *"Era necesario obtener el control de la franquicia para los expendios en todos los estadios, de tal manera que solo se vendiera Coca-Cola*

