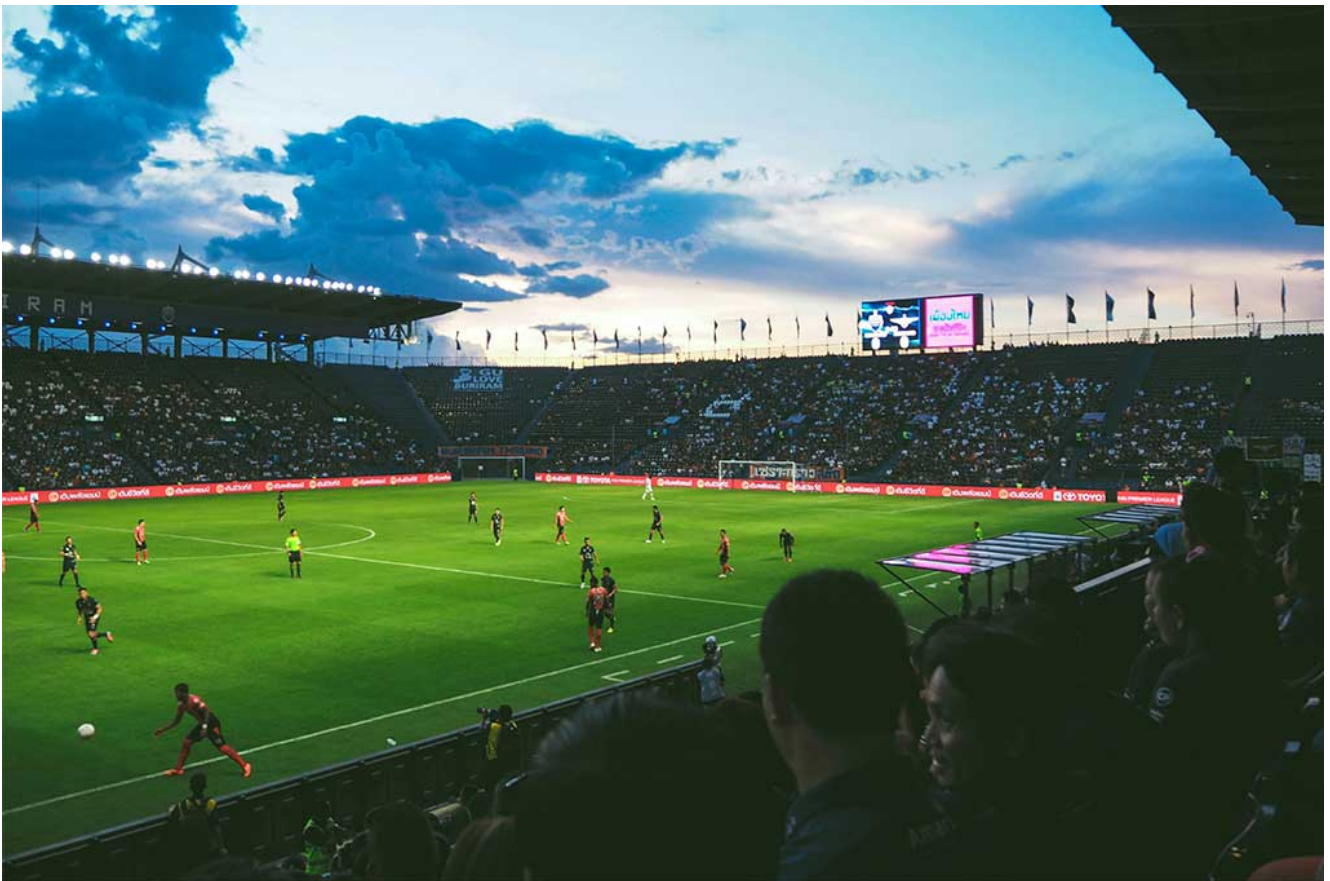


Cómo aupar y hundir prácticas polémicas

Lo que empezó como una práctica para potenciar el talento joven de países en desarrollo acabó tildado de esclavismo moderno. Este vuelco del relato responde a un proceso meticulosamente diseñado.



8 de octubre de 2024

El brasileño Neymar se convirtió en una estrella del fútbol vistiendo la camiseta del FC Barcelona. Pero, antes de su fichaje por este club, su equipo, el brasileño Santos FC, pudo

retenerlo un año más ofreciéndole un salario comparable a los de Europa. Lo logró vendiendo a inversores externos el derecho a cobrar una parte del importe de su futura transferencia. Por eso, cuando el Barcelona lo fichó, el club y los inversores se repartieron el importe de la transferencia.

Le que le pasó a Neymar se conoce como propiedad de terceros (TPO, por sus siglas en inglés), una operación por la que inversores sin relación con el fútbol poseen una participación en los derechos económicos de un jugador y adquieren así un interés económico en el importe de las transferencias, salarios y otras futuras ganancias del jugador.

Cinco estrategias esenciales para una negociación creativa: Kandarp Mehta utiliza el ejemplo de un club de fútbol y un jugador estrella para demostrar cómo el uso estratégico de contraofertas creativas puede dar lugar a acuerdos ventajosos para todos.

Esta práctica, al principio elogiada por sus beneficios y libre de toda controversia, acabó siendo objeto de duras críticas y prohibida por la FIFA en 2015. ¿Qué mecanismos subyacen en un giro de guion como este? Lo analizan el profesor del IESE Kandarp Mehta, junto con Kerem Gurses (Universidad Ramon Llull), Ferran Giones (Universidad de Stuttgart) y Basak Yakis-Douglas (Saïd Business School y King's College London), en un artículo sobre [cómo se adoptan o abandonan -incluso proscriben- prácticas tan controvertidas como la TPO](#).

El campo de juego de la propiedad de terceros

En realidad, la TPO no nació envuelta en polémica. Surgió como una práctica de raíz social: proporcionaba a las academias de los países en desarrollo, en especial de Latinoamérica (como Argentina, Brasil y Colombia), la financiación necesaria para el desarrollo de jóvenes talentosos y brindaba a los clubs, sobre todo a los más pequeños, la posibilidad de acceder a futbolistas de primer nivel. “Pero las crecientes presiones económicas a las que se vieron sometidos los clubs abrieron la puerta a la profesionalización de la TPO”, explica Mehta.

Esta profesionalización se realizó en tres etapas. Primero se alineó una lógica con la otra, es decir, las necesidades de los clubs de los países en desarrollo con los incentivos económicos para invertir en jugadores. Después vino la marquetización, que permitió la entrada de inversores terceros en el mercado de los fichajes a través de estructuras cada vez más complejas y turbias. Y, por último, los impulsores de la TPO contrataron a abogados para que

elaboraran cláusulas farragosas y armaran un marco con el que proteger las inversiones externas, es decir, un escudo legal.

Durante la crisis financiera de 2008, la propiedad de terceros se extendió de Latinoamérica a Europa. Fue entonces cuando la estructura opaca de la TPO empezó a ser objeto de un mayor escrutinio.

Argumentos encontrados en torno al fútbol

Tal y como explica Metha, “la prevalencia de una práctica es su fuerza y su debilidad. El aumento de la adopción de una práctica le da más visibilidad, por lo que también es más probable que sea cuestionada. En el caso de la TPO, influía asimismo su opacidad. Por un lado, la opacidad de una práctica oculta su carácter censurable ante una parte más amplia de la opinión pública. Pero cuando hay más visibilidad, y más escrutinio, la opacidad hace que la práctica sea más susceptible de ser criticada”.

En efecto, las voces críticas alertaron de que las complejas estructuras de liderazgo de la TPO dificultaban el rastreo de dinero y podían provocar desde conflictos de interés hasta la manipulación del mercado futbolístico. Además, los jugadores se convertían en meros activos. “¿Me pone una porción de Ronaldo?”, decía un chiste. Voces más implacables incluso tildaron la práctica de “esclavitud moderna”.

Inglaterra no tardó en prohibir la TPO en la Premier League (en 2008), espoleada por el escándalo de Tévez y Mascherano, dos fichajes de altura por un club inglés modesto. Cinco años después le siguió Francia. Por entonces, ya se habían alzado voces pidiendo que la TPO se desterrara por completo, aunque otros países europeos seguían adoptándola. ¿Qué decantó la balanza hacia su prohibición global? Los autores lo atribuyen a un proceso meticulosamente orquestado de cinco fases:

1. **Polarización del debate.** Los detractores volcaron sus ataques en la dimensión moral de la TPO, haciendo hincapié en la opacidad de sus aspectos económicos. Construyeron el relato de que era “mala” o “dañina para la sociedad” y usaron recursos lingüísticos que fomentaban la polarización, desde metáforas como la de la “esclavitud” hasta la descripción del dinero como una fuerza corruptora del deporte.
2. **Marcaje de la agenda.** Una vez normalizado el lenguaje polarizador, promovieron el abandono de la práctica marcando la agenda del organismo regulador del fútbol, la FIFA. Para ello, se valieron tanto de los canales de presión oficiales como de los

- no oficiales, por ejemplo, condenando públicamente la indecisión de la FIFA.
3. **Recalibrado de la percepción pública.** Aunque la opinión pública la veía cada vez más como indefendible, la TPO seguía siendo legal. Ambos bandos se esforzaron por recalibrar la opinión pública. Fue entonces cuando la opacidad, que antes había servido para que la TPO fuera demasiado difícil de entender como para cuestionarla, se convirtió en un lastre.
 4. **Atrincheramiento de ambos bandos.** Los partidarios de la TPO trataron de enmarcarla como una práctica imperfecta pero inevitable, pues sin ella, los clubs no podrían fichar a jugadores. Básicamente, alimentaron la idea de que cualquier otra alternativa sería más perjudicial que la propiedad de terceros. Los autores lo comparan a un ejercicio de “soldadura”, es decir, pegar las piezas de algo que se ha roto, pero sin abordar las críticas más importantes, en este caso, la dimensión moral. El problema era que la opacidad de la práctica restaba credibilidad a ese intento de soldadura.
 5. **Sustanciación.** En consecuencia, los partidarios de la propiedad de terceros mejoraron su apuesta, defendiendo las ventajas competitivas de la práctica y dotándola de más transparencia. El fondo de inversión más importante de la TPO dio un paso insólito al hacerse visible y patrocinar la equipación de varios clubs españoles. Por lo demás, los dos bandos continuaron promoviendo sus propios relatos: el económico frente al moral.

La fuerza de la retórica

Para los autores, la retórica fue la gran vencedora en la batalla de la TPO. Ambos bandos recurrieron a la narrativa moral para empujar su agenda y forzar el posicionamiento de reguladores y otros actores clave del fútbol. “Esto no quiere decir que la TPO fuera en el fondo una cuestión moral”, aclara Mehta. “Puedes pensar que el mercado se defendía de la invasión de nuevas prácticas aduciendo argumentos morales. Pero nuestro estudio indica que, en los círculos del fútbol, los fondos de inversión se veían como ‘invasores’ que manchaban el deporte. Sea como fuere, los argumentos morales tienen una repercusión emocional que no tienen los económicos”, concluye.

Como en muchos otros ámbitos, parte de la polémica giró en torno al debate de qué tipo de organizaciones, prácticas y actores tienen legitimidad para participar en la propiedad y el control del fútbol. Es difícil no ver este asunto como otro caso de una red de intereses creados que defiende su feudo.

+INFO:

Otra investigación de [Fabrizio Ferraro](#), profesor del IESE, analiza el uso estratégico de la analogía al emplear argumentos económicos en lugar de morales para [promover la redacción de informes sobre sostenibilidad](#), logrando así transformar una práctica inicialmente polémica en un estándar ampliamente aceptado y adoptado.



Kandarp Mehta

Profesor de Iniciativa Emprendedora en el IESE. Es experto en técnicas de negociación y en innovación y creatividad, además de actor de cine y televisión.

www.iese.edu/es/insight