

STEVEN G. MANDIS



LA FÓRMULA **REAL MADRID**

Las claves, valores y estrategias
que han convertido al club blanco
en la mayor entidad deportiva del mundo


ESPASA

STEVEN G. MANDIS

LA FÓRMULA REAL MADRID

Las claves, valores y estrategias que han convertido al club blanco en la mayor entidad deportiva del mundo



La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar, escanear, distribuir o poner a disposición algún fragmento de esta obra (www.cedro.org; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

Título original: *The Real Madrid Way*

Imágenes de interior: cortesía del Real Madrid C. F.

© Steven G. Mandis, 2016, 2026

© De la traducción, Alexandre Casanovas, 2016

Publicado en Estados Unidos por BenBella Books, Inc.

Este libro se publica por acuerdo con BenBella Books, Inc., y MB Agencia Literaria, S. L.

© Editorial Planeta, S. A., 2026

Espasa es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664, 08034, Barcelona (España)

www.espasa.com

www.planetadelibros.com

Primera edición: febrero de 2026

Depósito legal: B. 155-2026

ISBN: 978-84-670-8039-1

Preimpresión: Safekat, S. L.

Impresión y encuadernación: Limpergraf

Printed in Spain - Impreso en España



ÍNDICE

PRÓLOGO A LA PRESENTE EDICIÓN	15
PRÓLOGO	17
La idea esencial contenida en el libro	17
Cómo ha llegado a hacerse realidad este libro	17
INTRODUCCIÓN. LA DÉCIMA	27

PRIMERA PARTE

CÓMO EL REAL MADRID SE CONVIRTIÓ EN EL CLUB MÁS GRANDE DEL MUNDO

1. EL DOMINIO DEL REAL MADRID DENTRO Y FUERA DEL CAMPO	41
La parte económica	41
El apoyo de la comunidad y la marca	44
Los títulos	47
2. LA FÓRMULA REAL MADRID	55
<i>Moneyball</i> contra cultura organizacional	71

SEGUNDA PARTE

GALÁCTICOS 1.0 (1955-1960)

3. PRIMERA ÉPOCA (1902-1960)	89
Santiago Bernabéu	90
La final de la Copa de Europa de 1960	97
4. IMITADORES Y DIFICULTADES FINANCIERAS	107

TERCERA PARTE
GALÁCTICOS 2.0 (2000-2006)

5.	FLORENTINO PÉREZ ES ELEGIDO EN 2000	115
	La situación económica del Real Madrid es peor de lo esperado	124
6.	EL CAMBIO DE RUMBO (PRIMERA PARTE)	129
	La declaración de misión, visión y valores del Real Ma- drid	129
	El equipo directivo se pone a trabajar	138
	La venta estratégica de la Ciudad Deportiva	146
7.	EL CAMBIO DE RUMBO (SEGUNDA PARTE)	151
	Zidanes y Pavones	151
	Igualdad de condiciones	155
	Capitanes elegidos por antigüedad	158
	Talento hecho en casa	159
	Inspirando pasión y lealtad	161
	Los números no lo son todo: el Real Madrid de balon- cesto	175
	Los Galácticos 1.0 conocen a los Galácticos 2.0	186
8.	CRISIS DENTRO DEL CAMPO, ÉXITO FUERA DE ÉL	191
	¿Exceso de talento? ¿Estrellas veteranas? ¿Demasiados cambios?	191
	La crisis: decepción en el campo, resignación	195

CUARTA PARTE
GALÁCTICOS 3.0 (2009-2014)

9.	EL PERIODO CALDERÓN (2006-2009)	213
10.	EL REGRESO DE FLORENTINO PÉREZ (2009-2014)	217
	Aprender del pasado	220
	La importancia del <i>primus inter pares</i>	232
	El proceso de selección de los jugadores del Real Madrid ...	244

11. EL CLÁSICO: REAL MADRID CONTRA F. C. BARCELONA ...	269
Comparación del rendimiento económico del Real Madrid y del Barcelona	270
Comparación de la formación de los jugadores (la cantera) ..	278
El estilo de juego	279
Comparación de los resultados deportivos desde la temporada 2011-2012 hasta la 2014-2015	282
Observaciones finales	284

QUINTA PARTE

EL INICIO DE LOS GALÁCTICOS 4.0 (DESDE 2015)

12. EL FUTURO DEL REAL MADRID	287
Invertir en el entrenador	287
Invertir en los directivos	290
Invertir en la nueva generación de directivos: la Escuela Universitaria Real Madrid	292
Invertir en las instalaciones y el entrenamiento de los jugadores	293
La transformación del ecosistema digital	298
Abrir un estadio a 500 millones de aficionados	305
13. LOS DESAFÍOS	309
Los imitadores y la convergencia	311
CONCLUSIÓN. LAS LECCIONES DE LA FÓRMULA REAL MADRID ...	333
AGRADECIMIENTOS	345

APÉNDICES

APÉNDICE 1. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS GALÁCTICOS 1.0, 2.0, 3.0 Y 4.0	353
APÉNDICE 2. ORGANIGRAMA DEL REAL MADRID (2015)	356
APÉNDICE 3. ANÁLISIS DE ESTRELLAS, JUGADORES INTERMEDIOS Y CANTERANOS (DE 2000-2001 A 2014-2015)	357
NOTAS	363
ÍNDICE ONOMÁSTICO	393

1

EL DOMINIO DEL REAL MADRID DENTRO Y FUERA DEL CAMPO

En el corazón de la fórmula Real Madrid para alcanzar el éxito se encuentran los valores de sus seguidores y la cultura que se deriva de ellos. La directiva blanca está convencida de que esa cultura se traduce tanto en unos buenos resultados deportivos como en la creación de una empresa rentable y sostenible. El Real Madrid es una entidad con la que la gente puede sentirse identificada, que entra en sus vidas como una sólida piedra angular que simboliza su propia identidad y sus valores más íntimos. Antes de examinar la fórmula Real Madrid, vale la pena entender sus consecuencias, más allá del registro de 130 trofeos en competición oficial en 124 años de historia.

Cuando pregunto a los aficionados del deporte norteamericanos cuál es el club más rentable del mundo, las respuestas más habituales son los New York Yankees o los Dallas Cowboys. Cuando les digo que en realidad es el Real Madrid, la mayoría se queda perpleja. Los aficionados que solo ven lo que pasa en Estados Unidos se sorprenderán ante los datos que siguen a continuación.

LA PARTE ECONÓMICA

Según la lista de la revista *Forbes* «Los 50 clubes deportivos más valiosos del mundo», el Real Madrid estaba valorado en julio de 2015¹ en unos 3.020 millones de euros. Que sea el club más rentable del mundo asombraba a muchos norteamericanos, pero, si uno lo

piensa bien, el fútbol es el deporte más popular a escala global. Unos 3.500 millones de aficionados lo siguen en todo el planeta, mientras que los aficionados al béisbol, al baloncesto y al fútbol americano juntos no logran igualar la cifra de los entusiastas del fútbol². Según la Football Money League de Deloitte, en 2010-2011, los clubes europeos de fútbol profesional generaron unos ingresos combinados de 17.500 millones de euros. En un artículo que incluía un *ranking* de los deportes más populares, de septiembre de 2011, *The Economist* informaba de que «hay que comparar esta cifra con los 7.900 millones de euros de la NFL [National Football League], los 6.300 millones de la MLB [Major League Baseball] y los 3.500 millones de la NBA [National Basketball Association] en 2011»³.

Dejando de lado las listas de *Forbes* y de otras publicaciones similares, las últimas operaciones vistas en la industria del deporte sugerirían que el Real Madrid es, en realidad, el club más valioso. Los Ángeles Dodgers, de la MLB, fueron adquiridos por 2.000 millones de dólares, más de ocho veces sus ingresos de 2014. En la NBA, la venta de Los Ángeles Clippers alcanzó los 2.000 millones de dólares, 15 veces los ingresos de 2014 (*Forbes* había valorado la franquicia en 430 millones el año anterior). Con todos los respetos, el Real Madrid obtiene más ingresos y beneficios que cualquier otro equipo, tiene una marca global más diferenciada y una masa de seguidores mucho más numerosa, y todo ello en el deporte más popular a escala global. El club blanco, además, tendría un abanico de compradores potenciales mucho mayor que un equipo norteamericano⁴. Si aplicamos el mismo ratio que en el caso de los Dodgers, una venta de ocho veces los ingresos, el Real Madrid costaría más de 5.200 millones de euros. Evidentemente, este cálculo de la transacción de venta del club es teórico, porque la entidad es una organización sin ánimo de lucro con casi 100.000 socios que son «propietarios» del club (aunque trataré este punto con mayor detalle más adelante).

Según la lista de *Forbes* que se incluye en la tabla de la página siguiente, el Real Madrid vale cinco veces sus ingresos (el mismo múltiplo de ingresos que en la venta de los Milwaukee Bucks en 2014, que, con todos los respetos, no pueden compararse al Real Madrid).

Tabla 1.1. La lista *Forbes* de los diez clubes más valiosos de 2015

Clasificación	Club	Valor en 2015 (millones de euros)	Deporte
1	Real Madrid	3.020	Fútbol
2	Dallas Cowboys	2.810	Fútbol americano
2	New York Yankees	2.810	Béisbol
4	Barcelona	2.780	Fútbol
5	Manchester United	2.720	Fútbol
6	Los Ángeles Lakers	2.280	Baloncesto
6	New England Patriots	2.280	Fútbol americano
8	New York Knicks	2.200	Baloncesto
9	Los Ángeles Dodgers	2.110	Béisbol
9	Washington Redskins	2.110	Fútbol americano

El Real Madrid, en opinión de *Forbes*, obtiene más ingresos que cualquier otro club en el mundo. En 2014, el total de sus ingresos ascendió hasta los 592 millones de euros⁵. Grandes equipos de las Major Leagues, como los Dodgers o los New York Giants, de la NFL, ni siquiera se cuelan entre los diez mejores. Los ingresos totales de Los Ángeles Lakers, de la NBA, fueron de 257 millones de euros, menos de la mitad que el Real Madrid. Asimismo, en la temporada 2014-2015, el club blanco llevaba 11 años consecutivos ocupando la primera posición de la Football Money League de Deloitte.

Tabla 1.2. Los diez clubes con más ingresos en 2014, según *Forbes*

Clasificación	Club	Ingresos en 2014 (millones de euros)	Deporte
1	Real Madrid	592	Fútbol
2	Barcelona	550	Fútbol

Clasificación	Club	Ingresos en 2014 (millones de euros)	Deporte
3	Dallas Cowboys	544	Fútbol americano
4	Bayern Múnich	492	Fútbol
5	Manchester United	483	Fútbol
6	París Saint-Germain	454	Fútbol
7	New York Yankees	446	Béisbol
8	New England Patriots	433	Fútbol americano
9	Washington Redskins	386	Fútbol americano
10	Manchester City	360	Fútbol

EL APOYO DE LA COMUNIDAD Y LA MARCA

La fuerza de la marca Real Madrid trasciende el marco estricto del mundo del fútbol, del Estado español o de su capital. Según algunos expertos, el club tendría más de 500 millones de seguidores alrededor del mundo (más que el total de seguidores del fútbol americano). La mejor prueba del poder de la marca y de la identidad del Real Madrid quizá esté en su repercusión en las redes sociales. En 2015, contaba con unos 200 millones de seguidores, incluidas las plataformas chinas. Con su presencia a nivel planetario, el Real Madrid tuvo cerca de 100 millones de seguidores solo en Facebook y X (antiguo Twitter) en 2015. Para poner las cifras en perspectiva, el equipo estadounidense con más aficionados en las redes sociales fue Los Ángeles Lakers, con unos 25 millones, lo que también refleja el atractivo global que despierta el baloncesto. En contraste, los New York Yankees tenían cerca de diez millones de seguidores, quedando fuera de la lista de los mejores 15 clubes que se incluye a continuación.

Tabla 1.3. Los 15 clubes más seguidos en las redes sociales en 2015

Clasificación	Club	Total de seguidores (millones)	Aficionados en Facebook (millones)	Seguidores en X (antiguo Twitter) (millones)
1	Real Madrid	100	83	17
1	Barcelona	100	85	15
3	Manchester United	71	65	6
4	Chelsea	49	43	6
5	Arsenal	40	33	6
6	Bayern Múnich	33	31	2
7	Liverpool	30	26	4
8	AC Milan	27	24	3
9	Los Ángeles Lakers	25	21	4
10	París Saint-Germain	22	20	2
11	Manchester City	22	19	3
12	Juventus	21	19	2
13	Chicago Bulls	20	18	2
14	Miami Heat	19	16	3
15	Galatasaray	18	12	6

Según la consultora BBDO, el Real Madrid posee la marca de mayor valor entre todos los clubes de fútbol europeos. En 2007, el valor estimado rondaba los 1.063 millones de euros. Esta clasificación calcula el valor de la marca a partir del flujo de ingresos y de

las opiniones de un grupo de expertos. BBDO considera que su método ofrece una visión más compleja que la que se extrae únicamente al estudiar el rendimiento económico —también se analizan de forma cuantitativa variables relacionadas con el comportamiento, como popularidad de la marca, imagen, simpatía y lealtad—. Los ingresos se analizaron a fondo, incluyendo los contratos de patrocinio, las ventas de *merchandising*, el importe de las entradas vendidas, etc. El análisis cuantitativo de las variables relacionadas con el comportamiento se realizó mediante una encuesta practicada a cerca de 400 expertos de todo el mundo.

Tabla 1.4. Las cinco marcas más valiosas del mundo del fútbol, según BBDO (2007)

Clasificación	Club	Valor (millones de euros)
1	Real Madrid	1.063
2	Barcelona	948
3	Manchester United	922
4	Chelsea	828
5	AC Milan	824

Si consideramos los datos de PR Marketing, el Real Madrid es el club de fútbol que más camisetas vendió durante el periodo 2009-2014, lo que demuestra la pasión, lealtad y cantidad de aficionados que tiene en todas partes. Adidas es la empresa que fabrica la equipación del Real Madrid. El principal patrocinador es la empresa de aerolíneas Emirates, con sede en Dubái. Muchos creen que son las grandes estrellas del Madrid las que tienen un mayor tirón a la hora de vender camisetas. Si bien es innegable que los aficionados de las estrellas mediáticas copan una buena parte del mercado, después demostraré que los principios y los valores propios de la afición blanca tienen mucha más importancia en la venta de equipaciones de lo que la mayoría de la gente cree.

Tabla 1.5. Venta de camisetas en los periodos 2009-2010 y 2013-2014, según PR Marketing

Puesto	Club	Ventas medias anuales (unidades)
1	Real Madrid	1.580.000
2	Manchester United	1.490.000
3	Barcelona	1.180.000
4	Bayern Múnich	945.000
5	Chelsea	875.000
6	Arsenal	825.000
7	Liverpool	805.000
8	Olympique de Marsella	385.000
9	Juventus	375.000
10	París Saint-Germain	335.000
11	Fenerbahçe	325.000
12	Inter de Milán	300.000

LOS TÍTULOS

Desde que en 1955 se creó un campeonato que enfrentaba a los mejores equipos de las ligas europeas, el Real Madrid ha ganado 15 veces la Champions League. Su directo perseguidor en cuanto a títulos es el AC Milan, que la ha conquistado en siete ocasiones. Dos clubes (Bayern Múnich y Liverpool) están empatados con seis títulos cada uno.

El Real Madrid tiene el récord en cuanto a títulos de Liga, con 36 campeonatos. El F. C. Barcelona, en segundo lugar, la ha ganado 28 veces. Cada vez que el Madrid juega contra su gran rival, el Barcelona, al partido se le llama «el Clásico». En estos enfrentamientos directos contra el Barça, en todas las competiciones, el Real Madrid cuenta con 105 victorias, frente a las 104 de los azul-

granas (con 52 empates). Cuando juega contra su gran rival de la ciudad, el Atlético de Madrid, el partido adopta el sobrenombre de «el Derbi Madrileño»⁶. En él, el Real Madrid suma 154 victorias, frente a las 76 del Atlético (con 72 empates).

Tabla 1.6. Clubes con más títulos de Champions League (2025)

Clasificación	Club	Títulos de Champions League	Títulos de liga nacionales
1	Real Madrid	15	36
2	AC Milan	7	18
3	Bayern Múnich	6	34
	Liverpool	6	19
4	Barcelona	5	28

En 2015, la UEFA publicó un *ranking* con los mejores clubes de la historia de la Champions League. Para elaborarlo se otorgaban tres puntos por cada victoria, un punto por empate y cero por la derrota.

Tabla 1.7. Mejores clubes en la historia de la Copa de Europa/ Champions League (2015)

Clasificación	Club	Puntos
1	Real Madrid	729
2	Bayern Múnich	565
3	Barcelona	508
4	Manchester United	455
5	AC Milan	404

El Real Madrid recibió en el año 2000 el trofeo de la FIFA como Mejor Club del Siglo XX, obteniendo el galardón con casi un 42,4% de los votos. El Manchester United quedó en un lejano segundo puesto, con un 9,7%.

Tabla 1.8. Votación del Mejor Club del Siglo XX, por la FIFA (2000)

Puesto	Club	Porcentaje
1	Real Madrid	42,4%
2	Manchester United	9,7%
3	Bayern Múnich	8,2%
4	F. C. Barcelona	5,6%
5	Ajax	5,1%

LAS DIFERENCIAS ENTRE LA MLB, LA NBA Y EL FÚTBOL PROFESIONAL

Moneyball ha tenido una influencia decisiva en la forma de ver el mundo del deporte, pero es importante tener en cuenta que la película va de un equipo de béisbol de la MLB. Hay ciertas diferencias entre los equipos de la MLB, de la NBA y del fútbol europeo que vale la pena explicar, porque pueden tener un impacto significativo en las decisiones estratégicas que se toman dentro y fuera del campo. Estas diferencias subrayarán que el Real Madrid necesita elaborar una estrategia que haga hincapié en todo lo relacionado con el trabajo en equipo, debido a la interdependencia propia del fútbol [véase el recuadro «Interdependencia (Cristiano Ronaldo y 60 segundos)», en la página 80].

DRAFTS, IMPUESTOS Y REPARTO DE INGRESOS

En el fútbol profesional europeo no existe un sistema de *drafts*, ni tampoco topes salariales o impuestos de lujo. Los clubes europeos pueden formar a los jugadores desde jóvenes en sus propias escuelas o comprar los derechos de un futbolista determinado en el mercado de traspasos, y pagarles tanto como quieran. En 2011, la UEFA promulgó unas normas para garantizar el *fair play* en lo económico. Desde entonces, los clubes que participan en sus competiciones tienen que demostrar que están al día en su contabilidad. Desde 2013, pasan una especie de evaluación con el fin de evitar que se salgan de cierto equilibrio

presupuestario, así están obligados a emparejar gastos e ingresos y se impide que acumulen demasiada deuda. Sin topes salariales o impuestos de lujo que condicionen los salarios de los jugadores, y solo con la limitación que marca dicho equilibrio presupuestario, los clubes no tienen ningún obstáculo económico que les impida incrementar su masa de seguidores, firmar con nuevos patrocinadores y buscar otras formas de aumentar los ingresos para permitirse mejores fichajes.

La NBA y la MLB, por el contrario, organizan *drafts* anuales para seleccionar a sus nuevos jugadores. Por regla general, las franquicias que han conseguido los peores resultados durante la temporada son las primeras en elegir. Con este método se intenta lograr una mayor igualdad en la competición. De esta manera, un equipo de béisbol o de baloncesto puede fichar a una estrella sin tener que pujar por él. La MLB tiene un «impuesto de balance competitivo» o «impuesto de lujo» que castiga a las grandes franquicias que gastan demasiado dinero. Aunque la MLB no marca topes salariales, sí hay un impuesto de lujo que acaba costando mucho dinero a los clubes que pagan nóminas elevadas, lo que es una buena razón para mantener las fichas dentro de un límite.

La NBA marca unos topes salariales flexibles, lo que significa que, aunque sí existe un límite salarial, hay una serie de excepciones que los equipos pueden alegar. Además de contar con este sistema, la NBA aplica un impuesto de lujo a los equipos cuando el importe total de las nóminas supera un límite que viene marcado por esos topes salariales. Históricamente, alrededor de la mitad de las franquicias de la NBA están por encima de los topes marcados. Tanto en la NBA como en la MLB, los grandes equipos como los New York Yankees, de la MLB, o los New York Knicks, de la NBA, pueden generar nuevos ingresos buscando patrocinadores o vendiendo los derechos de emisión de los partidos a las televisiones locales. De este modo pueden permitirse pagar sueldos que lleguen al tope salarial, o que incluso lo sobrepasen, porque no les supone ningún problema pagar la penalización del impuesto de lujo.

Las franquicias que están en manos de grandes magnates —como fue el caso de Mijaíl Próktorov, dueño de los Brooklyn Nets, de la NBA, hasta 2019, que desembolsó 70 millones de euros por el impuesto de lujo— simplemente pueden permitirse abonar lo

que sea. Los equipos más pequeños, como los Oakland Athletics, que aparecen en *Moneyball*, difícilmente tendrán los recursos económicos, los patrocinadores o los contratos de televisión que les permitan sufragar sueldos por encima del límite; o quizá simplemente escojan no hacerlo. En cambio, los Athletics sí reciben dinero de los equipos que pagan el impuesto de lujo.

Por otra parte, y con el objetivo de luchar contra la creciente disparidad de ingresos entre las franquicias de las ligas mayores, la MLB anunció en 1996 la creación de un programa de reparto de ingresos que, entre otras cosas, obliga a cada equipo a ceder un 31 % de sus ingresos netos, un dinero que después se reparte equitativamente entre todos los equipos (la NBA y la NFL también aplican un sistema de reparto de ingresos). Por este motivo, los equipos pequeños de la MLB tienen menos incentivos que los clubes de fútbol europeos para aumentar sus ingresos, porque si se pasan del límite, tendrán que compartir una parte.

Las condiciones de negocio para una pequeña franquicia de la MLB pueden compararse con las de un sistema económico socialista, mientras que las del fútbol europeo tienen más de libre mercado. El sistema económico «socialista» prevalente en Estados Unidos hace que las ligas, y no los clubes, tengan la voz cantante en cuestiones de *marketing*, en especial a nivel internacional. Un equipo como los Oakland Athletics tiene ciertas restricciones en cuanto a su capacidad para aumentar los ingresos, como pueden ser los límites a su posición en el mercado, el hecho de compartirlo con otras franquicias mucho más grandes y ricas, o ser el único equipo de la MLB que comparte estadio con uno de la NFL. Las innovaciones que introdujeron los Athletics se explican, en parte, porque tenían todas esas limitaciones. Por el contrario, el Real Madrid es propietario de su propio estadio y se beneficia directamente de cualquier medida orientada a conseguir nuevos ingresos, gracias al *marketing*, a las televisiones o a su estrategia comercial.

«DEJARSE GANAR»

No importa lo desastroso que sea el rendimiento de una franquicia de la MLB o de la NBA; su permanencia en la competición y el porcentaje que cobra por las retransmisiones televisivas de ámbito

nacional están garantizados. Por esta razón, en la MLB o en la NBA, los equipos pueden encontrar razones suficientes para «dejarse ganar», con el objetivo de conseguir un mejor puesto en el *draft*. Así, una franquicia de la MLB o de la NBA puede permitirse pasar unos años reconstruyendo el equipo, sin que importen demasiado los malos resultados, porque tendrán la ventaja de tener un buen puesto en el *draft* para conformar una plantilla competitiva; y, por si esto fuera poco, nunca van a perder su plaza en la competición.

Los clubes europeos de fútbol tienen un estímulo económico mucho mayor por ganar, debido a la posibilidad de bajar de categoría. Gracias a los «ascensos» y «descensos» un equipo puede pasar de una división a otra (al estilo de las ligas mayores, o la NBA y la Liga de Desarrollo)⁷ en función de su rendimiento al final de temporada. Los mejores equipos de las divisiones inferiores ascienden a una división superior, en la que jugarán la siguiente temporada, mientras que los equipos que obtienen los peores resultados en las categorías superiores descienden a una división inferior. Esto significaría, por ejemplo, que los Philadelphia 76ers bajarían a la Liga de Desarrollo si quedaran los últimos en la NBA, mientras que los Santa Cruz Warriors o los Rio Grande Valley Vipers ascenderían a la NBA si acabaran en los primeros puestos de dicha liga.

En el fútbol europeo, bajar de categoría significa que un club pierde su parte en el reparto de ingresos de la Primera División, lo que puede tener un impacto significativo en su valor y situación económica⁸. Así, hasta los equipos que están en los últimos puestos de la tabla luchan por ganar cada partido. Los que pueden permitirse pagar sueldos elevados y fichar a grandes jugadores quizá no se preocupen mucho por la posibilidad de descender de categoría, pero sí que es posible que no logren la clasificación para la Champions League. Además, en la Premier League, los ingresos de la televisión estatal se reparten en función de la clasificación, lo que de nuevo anima a los equipos a luchar por cada partido, para mantener la cantidad de ingresos televisivos de la temporada anterior. Por tanto, para no perder encuentros, los entrenadores de los mejores equipos sienten la presión de poner siempre a las grandes estrellas, lo que aumenta el cansancio y el riesgo de lesiones.

En contraste, hay noches en las que uno de los equipos fuertes de la NBA, por ejemplo, puede hacer descansar a sus estrellas y, aun así, ganar a uno de los equipos que se está «dejando perder». En el fútbol, un equipo que da descanso a sus mejores jugadores corre el riesgo de no sumar puntos y descender posiciones en la liga. Este sistema no solo tiene consecuencias en las alineaciones de los entrenadores, sino también en los riesgos que los clubes están dispuestos a asumir. Por ejemplo, en una entrevista de 2014 con Sean Ingle, de *The Guardian*, Billy Beane comentaba que seguramente sea más arriesgado para un equipo europeo basarlo todo en el análisis estadístico porque, a diferencia de lo que ocurre en el deporte norteamericano, existe la posibilidad de descender. Beane afirmaba: «En el fútbol europeo no puedes tardar mucho en dar en el clavo. Así que, al final, antes de seguir lo que dicen los análisis cuantitativos, tienes que estar seguro de que has escrutado bien los datos y de lo que estás haciendo, porque el riesgo es muy elevado».