

ENTORNO

El 'Monopoly' del fútbol mundial se resquebraja

El fútbol se ha posicionado como el deporte con mayor capacidad para convertirse en un producto de entretenimiento global, alcanzando unos ingresos de más de 30.000 millones de euros anuales. Y eso también lo ha convertido en un campo de batalla para quienes se encargan de su explotación.

M. Menchén
22 oct 2019 - 04:58



A principios del siglo XX era habitual que los clubes británicos realizaran giras por Latinoamérica para *evangelizar* sobre un nuevo deporte que se jugaba con una pelota en los pies. Eran tiempos de *amateurismo* y simple pasión por un juego llamado fútbol, que cien años después se ha convertido en una de las industrias de entretenimiento más potentes de todo el mundo, con unas competiciones profesionales que anualmente obtienen unos ingresos superiores a 30.000 millones de euros.

Lee el documento
Cinco años en el negocio en el deporte, Cinco años de Palco23

Su atractivo mediático no ha dejado de crecer año tras año, y en el último lustro se ha producido el inicio de una batalla global por ver quién se queda el mayor número de propiedades en el particular *Monopoly* del balompié. Desde la Fifa a la Uefa, pasando por LaLiga a la menor de las competiciones domésticas de Europa, la lucha de poder que se está produciendo ya sabe que tendrá al menos dos vencedores: los clubes y, especialmente, los futbolistas, cuyas nóminas representan el 60% del gasto y sólo en 2017 recibieron 12.200 millones de euros.

Phillippe Blatter jamás fue uno de ellos, nunca pudo decir que él conocía qué necesitaba el deporte porque había vestido de corto. Pero sí sabía la poderosa herramienta que tenía entre manos cuando asumió la presidencia de la Fifa en 1998, y que durante décadas le permitió convertir el regulador internacional del fútbol en un gigante al que todas las grandes potencias mundiales querían acercarse. Era la constatación de que el fútbol como negocio tenía futuro, aunque no con él, después de que los casos de corrupción lo hicieran caer en julio de 2015. Con el colofón de una comparecencia pública en la que un espontáneo provocó una lluvia de billetes que, meses después, también se llevaría por delante a su homólogo en la Uefa, Michel Platini.

Las principales competiciones de fútbol tienen unos ingresos agregados de 30.000 millones de euros

En pocos meses se destapó una trama por la que dirigentes federativos se habían embolsado decenas de millones de euros en sobornos a cambio de la adjudicación de contratos por todo el mundo, una sospecha confirmada que se unía a la oleada de confesiones sobre las *mordidas* que recibieron muchos presidentes de federaciones para decidir qué países se adjudicaban la organización del Mundial, aún hoy el evento por excelencia del deporte rey.

Los casos de corrupción pusieron en alerta a patrocinadores, operadores de televisión y clubes, que advirtieron que la transformación de la gestión era un paso obligatorio para no destruir el valor que casi por inercia y sin mucha visión de futuro se había creado en torno a esta disciplina. Empezaba una era con rostros renovados y promesas de que la transparencia y la inversión en la base serían los pilares sobre los que cimentar cualquier decisión que se tomara.

Eran inicios de 2016 y, entonces, pocos se percataron de que esos mensajes positivos (generar más para redistribuir más) acabarían derivando en el mayor conflicto institucional de su historia. Y, lejos de ser un uno contra uno, la batalla por el control se ha convertido en un partido de patio de colegio, en un todos contra todos en el que los intereses de ligas, clubes y federaciones no siempre están alineados.

El último lustro ha estado marcado por los escándalos de corrupción, que han sacudido a todos los estamentos del fútbol mundial

El principal agitador del debate ha sido Gianni Infantino, que tomó las riendas de la Fifa en febrero de 2016, después de seis años como secretario general de la Uefa. La confederación europea pudo pensar que, así, lograba tener un hombre de confianza en la máxima instancia de este deporte, pero el tiempo les ha probado que estaban equivocados. La necesidad de devolver al regulador mundial a los beneficios, y sobre todo generar el máximo de dinero posible para las federaciones y justificar su existencia, llevaron al ejecutivo suizo a emprender un programa de reformas con el que muchos se han visto amenazados.

El ciclo que finalizó con el Mundial de Rusia 2018 arrojó un beneficio de 100 millones de dólares (90,2 millones de euros), un tercio del conseguido en 2011-2014 y lejos de los 631 millones de dólares (569,2 millones de euros) con que concluyó 2007-2010. Se imponía un punto de inflexión, e Infantino encontró el trampolín en un grupo inversor que en abril de 2018 le mostró el camino con una oferta informal que garantizaba 25.000 millones de dólares (22.552 millones de euros) en doce años.

A cambio, pedía hacerse con el 49% de una gestora que se encargara de la explotación comercial de una nueva Liga de las Naciones a nivel global con 200 selecciones y la ampliación del Mundial de Clubes a 24 participantes, que de una edición anual pasaría a ser cada cuatro años. La presencia del consorcio inversor ha quedado en el aire, pero el presidente de Fifa dejó claro que el plan sigue adelante para estrenarse en 2021,

después de que las federaciones le revalidaran su mandato hasta 2023. Y no es para menos: el plan original les aseguraba un mínimo de 35 millones de euros si su Selección absoluta se calificaba para la primera fase de la nueva Liga de Naciones.

El ciclo que finalizó con el Mundial de Rusia 2018 arrojó un beneficio de 100 millones de dólares, un tercio del anterior

En cuanto al Mundial de Clubes, la idea de la Fifa es poner fin al actual formato, que se ha convertido en una especie de *bolo* invernal en la que el trofeo siempre es para el representante de Europa. Así ha sido en once de las últimas trece ediciones, que han hecho que el valor comercial del torneo fuera de sólo 124 millones de dólares (111,86 millones de euros) en el ciclo 2015-2018, según consta en sus cuentas.

Unos ingresos ínfimos si se tiene en cuenta el dinero que inicialmente se prometió a los clubes que respaldaran el nuevo proyecto, pues el mero hecho de participar aseguraría 60 millones de dólares (54,12 millones de euros) y el campeón podría recibir hasta 150 millones de dólares (135,3 millones de euros). A día de hoy, no hay nada escrito.

Infantino es sabedor de que el proyecto sólo tiene lógica económica si logra el aval de la Uefa, razón por la que el formato se ha ido modulando con los meses. En marzo de 2019, la Fifa rebajó de doce a ocho el número de representantes de Europa e hizo desaparecer la invitación en función de historial y relevancia del mercado audiovisual. En su lugar, los ocho elegidos serían los campeones de la Champions y la Europa League de las cuatro ediciones previas. El menor peso de Europa permitía aumentar de cinco a seis las plazas para Latinoamérica, y de dos a tres las de Asia, África y Centro y Norteamérica. Oceanía tendría un equipo.



La Uefa, que en primera instancia votó en contra del Mundial de clubes, se mostró a favor tras cambiar el formato para no afectar a la Champions League

El cambio no es menor, pues, aunque la Uefa votó en contra, al menos era un primer paso para garantizar que este nuevo producto no lastraría deportivamente a la Champions League. Quien quiera el dinero de ese Mundial, primero deberá ganar en el Viejo Continente. Otra cuestión son las implicaciones económicas que pueden derivarse de la reestructuración competitiva, que es donde las potencias europeas ven un mayor riesgo.

¿La razón? Existe un amplio consenso en que los presupuestos de los operadores de televisión y los patrocinadores, que representan el 68% de los ingresos de los equipos europeos, es finito, por lo que cualquier nuevo contenido relevante no dejaría de ser una amenaza para los existentes. Y la confederación europea, cuyos torneos generan un 10% de los ingresos de los clubes, ya tiene suficientes frentes abiertos como para abrir uno más.

Aleksander Ceferin consiguió la presidencia de la Uefa en septiembre de 2016, una elección la del dirigente esloveno que muchos apreciaron como un verdadero cambio en la organización.

Sin ataduras con el pasado ni vínculos afectivos con nadie, el dirigente marcó una agenda clara para abortar cualquier intento por dañar unas competiciones europeas de clubes que en 2018-2021 generan unos ingresos de 3.200 millones de euros por temporada, un 28% más que en el periodo anterior. Una mejora sustancial que no satisfizo del todo a los clubes, que ese año volvieron a elevar la presión mediática bajo

la amenaza, nunca pública, de *independizarse* y gestionar sus propios eventos.

Las competiciones europeas de clubes generaron 3.200 millones de euros durante la pasada temporada

La evolución de esas negociaciones se filtró en 2018, y ayudan a entender la batería de concesiones a la que accedió el regulador europeo a mediados de 2016, dando entrada a la Asociación Europea de Clubes (ECA) en los órganos de decisión de la explotación de la Champions y la Europa League; además, los equipos de Alemania, España, Inglaterra e Italia se aseguraban cuatro plazas fijas en la máxima competición y se reducía el peso de cada mercado audiovisual a la hora de repartir los ingresos.

Era la única manera de desactivar la creación de la denominada Superliga Europea que, lejos de ser un bulo, ese año había empezado a coger forma. Las revelaciones de *Football Leaks* mostraban encuentros al más alto nivel y correos electrónicos cruzados entre los principales equipos de fútbol y Relevant Sports. La agencia estadounidense, propietaria del torneo estival International Champions Cup (ICC), había elaborado un plan que garantizaría a los participantes unos ingresos adicionales de 500 millones de euros respecto a lo que percibían por la Champions.

Según los borradores filtrados, la propiedad de esta liga cerrada, sin ascensos o descensos, estaría en manos de once equipos, aunque con porcentajes distintos: del 18,77% del Real Madrid al 8,29% del Bayern de Múnich, pasando por el 17,6% del FC Barcelona. Los otros ocho dueños debían ser Manchester United y City, Juventus, Chelsea, Arsenal, Paris Saint-Germain (PSG), Liverpool y AC Milan. A estos once equipos, con presencia fija, se sumarían invitaciones a entidades relevantes por su impacto mediático, como Atlético de Madrid, Borussia Dortmund o Inter de Milán, o por la necesidad de cubrir mercados como Holanda, Rusia o Turquía.

La ECA ha abierto un nuevo frente dentro del resquebrajado fútbol mundial tratando de impulsar una Superliga europea

El proyecto debe seguir guardado en algún cajón, pues la paz conseguida en 2016 no ha durado mucho tiempo. Era la última negociación liderada por Karl Heinz-Rummennige, presidente ejecutivo del Bayern, que en mayo de ese año se felicitaba por el acuerdo alcanzado con Uefa por “el hecho de que la comunidad del fútbol europeo permanece unida en el futuro”. Un año después, las urgencias económicas volvían a presionar a muchos clubes, y su sucesor en la ECA, Andrea Agnelli, dejaba clara cuál sería su postura y las razones por las que siempre exigirían un mayor poder de decisión.

“Los clubes somos los únicos que asumimos riesgos; antes valía lo de que esto es un juego, pero ahora es un negocio y hay que tenerlo en cuenta”, apuntó en una de sus primeras intervenciones a finales de 2018. “Cuando miro al clúster de *stakeholders* del fútbol veo a ligas, federaciones y jugadores que no toman riesgos, mientras que somos nosotros los que invertimos en estadios, centros de entrenamiento, cantera, etcétera”. Dicho de otra manera: ellos son individualmente los que generan el negocio y atraen al público, por lo que deberían tener derecho a decidir cómo colectivizan sus activos y bajo qué parámetros se redistribuyen.

La amenaza ayuda a entender por qué federaciones y ligas nacionales han intentado hacer valer su capacidad de gestión de productos rentables, y que en países como España se hayan producido intentos por parte de la Real Federación Española de Fútbol (Rfef) por hacerse con el control del fútbol profesional. De haberlo conseguido, y que la escena se hubiera repetido en otros países, muy probablemente se habría allanado el camino a las propuestas que llegan desde Suiza, donde la Uefa tiene su sede, para una reforma internacional del sistema.

Los clubes somos los únicos que asumimos riesgos; antes valía lo de que esto es un juego, pero ahora es un negocio

Aunque eso pueda suponer una amenaza para un ecosistema que ha permitido que el fútbol europeo entrara por primera vez en beneficios en 2017, con unas ganancias agregadas de 615 millones de euros. Ello, tras superar por primera vez la barrera de los 20.000 millones de euros de facturación, con 20.112 millones en 2017, lo que representó una mejora del 26,6% respecto a 2014, cuando aún no se superaban los 16.000 millones de euros.

Y la previsión de los expertos prevén que en 2019 se superen ampliamente los 22.000 millones de euros, con la entrada en vigor de los nuevos contratos de televisión y el crecimiento de la inversión que cada año se produce en el mercado de fichajes. Unos datos que refuerzan el poder de Europa en este deporte, pues prácticamente supone dos tercios de lo que mueven los equipos de fútbol profesionales en todo el mundo.

Eso sí, clubes pequeños y medianos temen por su futuro especialmente porque, de no resolverse la brecha de ingresos, temen verse sobrepasados por la pujanza de otras ligas, como la Chinese Superleague o la Major League Soccer (MLS), cuyos ingresos han superado los 1.000 millones de euros anuales en estos cinco años y ya están en disposición de competir por la clase media de los futbolistas que, a falta de optar a grandes títulos, buscan una buena retribución.



La MLS se ha convertido en un motor económico del fútbol y busca su lugar ante las grandes ligas europeas

El informe que anualmente elabora la Uefa para medir la salud financiera del fútbol identifica una de las razones por las que Agnelli, propietario a su vez de la Juventus, es uno de los que más ha empujado durante los últimos meses para que las

competiciones internacionales ganen peso frente a las ligas nacionales. En Europa hay 28 ligas domésticas que son rentables de forma agregada, cuando en 2009 apenas eran ocho, pero sólo Premier League, LaLiga y Bundesliga pueden demostrar que las pérdidas de un equipo se producen en casos puntuales.

En total, la confederación revela que treinta clubes perdieron más de diez millones de euros en 2016-2017, otros veinte se dejaron más de quince millones, siete entidades perdieron por encima de treinta millones y dos clubes perdieron más de 45 millones de euros.

Andrea Traverso, responsable de *fair play* financiero y licencia de clubes de la Uefa, sostiene que la evolución económica de estas entidades no guarda una excesiva relación con el modelo de propiedad, sino con la dimensión de cada mercado nacional en el que se desarrollan las ligas y la situación macroeconómica de cada país.

En Europa hay veinte ligas europeas más que son rentables desde hace diez años gracias al impulso realizado

Hay territorios con problemas estructurales como Turquía, cuyos equipos acumularon pérdidas por 235 millones de euros en 2017; Grecia, donde el agujero fue de 45 millones, o Rusia, que situó sus números rojos en 48 millones de euros. Y, si bien Italia escapó a las pérdidas, Agnelli asume que su Juventus difícilmente podrá disputar el liderazgo de la industria a Barça, Real Madrid o Manchester United mientras la Serie A no sea capaz de alcanzar un nivel de producto similar al de las otras grandes ligas.

Y esa es la razón por la que todas las competiciones nacionales, sin excepción, se han levantado en armas contra la reforma de la pirámide competitiva que la ECA presentó a inicios de 2019 y que propone una visión paneuropea que rompe con el sistema actual. La idea inicial, que ahora se encuentra en discusión por todas las partes, se basa en una pirámide con tres divisiones: Champions League, Europa League y Europa League 2, una tercera competencia que se estrenará en 2021.

El gran punto de conflicto es el mismo que planteó Uefa a Fifa en torno al Mundial de Clubes, y es que la nueva Champions aseguraría la presencia de los 24 equipos más importantes de Europa en 2024, independientemente de los resultados deportivos del último año. A partir de ahí, se establecería un sistema de ascensos y descensos entre las tres categorías, convirtiendo a los campeonatos nacionales en una puerta de

acceso a, como máximo, la Europa League.

Y eso tendría graves consecuencias, pues un informe elaborado por Kpmg advierte de que la devaluación audiovisual de las ligas nacionales superaría el 20%, y en el caso de LaLiga alcanzaría el 41,5%, pues los derechos de la Uefa adquirirían un interés mayor entre los operadores de televisión. En términos de mercado, la consultora estima que el peso de Champions y Europa League en la recaudación audiovisual del fútbol podría llegar al 70% en 2024 si sale adelante el proyecto.

De salir adelante el proyecto de la ECA, las competiciones domésticas perderían gran parte del valor de los derechos de TV

Los reguladores, siempre un paso por detrás

Este debate ha puesto en alerta a muchos equipos que no forman parte de esa selecta élite, pero que tampoco cuentan con el respaldo de un gran inversor y que temen quedar en tierra de nadie en un momento de fuerte pujanza de otros mercados. Porque ese ha sido otro de los caballos de batalla de la industria del fútbol en los últimos años, la de intentar erradicar los denominados clubes-estado, como el PSG o el City, y limitar la capacidad de gasto de aquellos equipos controlados por multimillonarios.

El desafío ha sido cómo hacerlo en una economía de libre mercado y en un deporte en el que muchos inversores han visto una oportunidad de revalorización a futuro, especialmente por el interés de Norteamérica y China por hacer crecer su práctica a medio y largo plazo.

Empresarios de cada una de estas potencias controlan una decena de equipos en Europa, respectivamente, a los que hay que añadir Oriente Medio, cuya forma de actuar ha favorecido el uso del término *petrodólares*. La confederación introdujo una norma que en 2010 parecía de fácil cumplimiento, pues establecía que un club sólo podía perder hasta 30 millones de euros en cada ciclo de tres años si los accionistas se comprometían a cubrir esas pérdidas.

Los nuevos ricos como el Manchester City y el PSG

han logrado revalorizar su valor de marca con ingeniería financiera

El problema es que la capacidad de legislar por parte de la Uefa ha ido muchas veces por detrás de la propia evolución del negocio, pues clubes como PSG y City encontraron una fórmula para sortear esas limitaciones con la firma de contratos de patrocinio de compañías en la órbita de Qatar y Abu Dhabi, los dos emiratos de donde proceden sus accionistas.

Y ahí es donde la Uefa ha puesto el foco de sus investigaciones tras la reapertura de expedientes a ambos equipos, después de que en 2018 se desvelaran comunicaciones internas que probarían que se habían estado firmando contratos de patrocinio a precios fuera de mercado, únicamente con el objetivo de cuadrar las cuentas. La resolución del conflicto aún no se ha producido, pero sería un caso de reincidencia, después de que ambos ya soportaran multas de hasta sesenta millones de euros antes de 2014.

Este ha sido un nuevo ejemplo de que la regulación específica del fútbol ha ido muchas veces por detrás de las fórmulas que llegaban a la industria para financiar su crecimiento. El ejemplo más evidente es el de la transformación del mercado de fichajes, que desde hace más de una década ya no sólo está formado por clubes y futbolistas. De un tiempo a esta parte también han ganado mucho poder los agentes y, hasta 2015, los fondos que vieron una alternativa de inversión en la compra de derechos de traspaso sobre futbolistas en equipos con problemas económicos.

En 2019 la Fifa ha aprobado una nueva regulación para limitar las comisiones de los agentes, que condicionan el mercado

La Fifa expulsó a estas firmas del mercado en mayo de 2015, argumentando que su intención era la de “proteger la integridad del juego y los jugadores”. Su intención era evitar que se repitieran situaciones en las que un equipo debía desprenderse antes de tiempo de un futbolista porque la firma con la que compartía sus derechos, denominados TPO, consideraba que era el momento de hacer caja. Tanto LaLiga como la Primeira Liga de Portugal llevaron el caso ante Bruselas por considerar que

atentaba contra la libre competencia, sin que se haya resuelto el caso.

Donde sí ha habido un mayor consenso entre todos los actores de esta industria es en la reforma del mercado internacional de fichajes, donde el gasto se ha disparado un 75% desde 2014 y en 2018 rebasó por primera vez los 7.000 millones de dólares (6.307,8 millones de euros) de inversión. Los clubes quieren limitar el poder que han adquirido los agentes de futbolistas e intermediarios diversos, que se mueven entre bambalinas comercializando al mejor postor. Y con una alta rentabilidad, pues en 2018 se embolsaron 548 millones de dólares (494 millones de euros) en comisiones, lo que supone un 127% más que hace cinco años.

La Uefa, que concentra el 96% de estos pagos, emprendió un paquete de reformas a comienzos de 2018 con el objetivo de que las remuneraciones de estas firmas tengan un tope máximo establecido, de manera que sus pretensiones económicas no puedan ser un elemento desestabilizador del mercado.

El gasto en fichajes internacionales se ha disparado un 75%, hasta 7.000 millones de dólares

La decisión final será tomada en consenso con la Fifa, que en 2019 ha puesto en marcha una especie de *banco central* para asegurar la correcta redistribución del dinero que mueve el mercado, pues los crecientes pagos a agentes no se han extendido a los clubes formadores, que deberían recibir 400 millones de dólares anuales en concepto de solidaridad.

A medio plazo, y aunque aún no hay decisiones tomadas, los reguladores también han barajado introducir un impuesto de lujo a los equipos con un gasto excesivo en fichajes o limitar el número de jugadores que pueden tener en nómina, de manera que se ponga fin a la especulación con la incorporación de jóvenes a los que incorporan con fines puramente económicos y no deportivos.

Lee el documento

Cinco años en el negocio en el deporte, Cinco años de Palco23

Son soluciones a las disfunciones del mercado que se espera que no se repitan en el fútbol femenino, una modalidad sobre la que existe una clara alineación de objetivos. La Fifa ha reservado 200 millones de dólares para conseguir que en 2026 haya sesenta millones de jugadoras en todo el mundo.

En esta misión no hay peleas entre organismos a nivel global, sí en los países, aunque con precaución: nadie quiere ser culpable de no dar respuesta a una demanda social que, en esencia, también apunta a ser el futuro motor de crecimiento de esta industria.