

ENTORNO

## Jacco Swart (EL): “La sociedad no está esperando por nosotros, el fútbol necesita innovar”

Jacco Swart lleva toda una vida en los despachos del fútbol. Nacido en Países Bajos, Swart comenzó su carrera en la Eredivisie, donde pasó por el De Graafschap y el Go Ahead Eagles antes de ponerse al frente de la liga. Desde 2019, lidera la European Leagues como director general.

Iria P. Gestal  
23 dic 2020 - 04:57



*Como cada año, Palco23 realiza en las últimas semanas de diciembre un repaso a los últimos doce meses en el negocio del deporte, marcados por el impacto de la pandemia del Covid-19. Análisis macroeconómico de España y el mundo, recorrido por los fenómenos sociales que ha provocado el coronavirus y reportajes sobre el impacto en los principales clubes, competiciones y federaciones del sector forman el Especial 2020: el negocio del deporte en el año del Covid-19.*

*Especial 2020: El negocio del deporte en el año del Covid-19*

Jacco Swart lleva toda una vida en los despachos del fútbol. Nacido en Países Bajos, Swart comenzó su carrera en la Eredivisie, donde pasó por el De Graafschap y el Go Ahead Eagles antes de ponerse al frente de la liga. Desde 2019, lidera la European

Leagues como director general. Su primera temporada completa al frente de la entidad ha sido el año del Covid-19. Por eso, su única obsesión es que los fans puedan volver a los estadios. “Los fans y los patrocinadores han seguido fieles durante otra temporada aunque no pudieran ir a los estadios, pero eso podría cambiar: no somos intocables”, subraya.

Pregunta: La asistencia a los estadios ya iba a la baja antes del Covid-19 ¿Era óptima la evolución del fútbol antes de la pandemia?

Respuesta: Definitivamente, antes de la pandemia había algunos problemas a los que teníamos que enfrentarnos dentro de la industria. Mencionaba la caída de fans en los estadios en muchas ligas y eso tiene un vínculo directo con dos aspectos. El primero es el desarrollo de cada liga individual: cómo de competitivas son, cómo de importante es para ti como fan estar en el estadio y ver si tu equipo gana. En este sentido, lo que ya vimos antes de la pandemia es que hay una gran brecha, y no sólo en las grandes ligas, entre los principales clubes y los otros. Eso significa que la emoción de la decisión de quién va a ser el campeón de la liga está concentrado en un número limitado de clubes. Y esto siempre ha ocurrido, pero ahora está creciendo, por diferentes motivos y a diferentes velocidades.

*El negocio del deporte  
ante las nuevas reglas tras la pandemia*

P.: ¿Y el otro aspecto?

R.: El otro aspecto es que, ya desde hace años, muchas ligas han visto cómo sus mejores futbolistas se van a otras competiciones. Esto ha ocurrido desde hace mucho tiempo, pero la edad a la que ahora se van de sus competiciones locales, donde se desarrollaron o incluso nacieron, es cada vez menor. El fútbol, en cada competición, necesita héroes, necesita estrellas. Ya seas un fan de uno de los mayores equipos de LaLiga, un seguidor de un club de una liga de tamaño medio como la Eredivisie o de una competición más pequeña, cada una tiene sus estrellas. Cuando estaba en la Eredivisie hacíamos muchos estudios entre fans y eso es lo que decían: entendían que los mejores jugadores terminarían en LaLiga, la Bundesliga o la Premier, pero quieren un sistema en el que nazcan nuevas estrellas dentro de su propia competición.

P.: ¿Ha aumentado la polarización entre los grandes equipos y los pequeños con la crisis?

R.: Lo que ha aumentado con la crisis es que el número de fans en los estadios ha caído. No tenemos ninguno en estos momentos. Ahora, más que nunca, todos los que están involucrados en fútbol, ya sea en clubes, en ligas, como fans o en los medios, todos experimentamos cómo de relevante es tener fans en el estadio, porque la imagen de un partido no está completa sin los fans. Estoy seguro que devolver los fans al estadio será un gran reto, pero estoy convencido de que todos los que estamos involucrados sabemos que hay que hacer todo lo que sea necesario para lograrlo. El fútbol no es sólo un producto mediático, que enseñas a los 22 jugadores en el campo

con buenos ángulos: los fans son un producto importante incluso en los paquetes de retransmisión.

## **"Lo que ha aumentado con la crisis es que el número de fans en los estadios ha caído"**

P.: ¿Eso ha agrandado las distancias entre los pequeños y los grandes clubes europeos?

R.: Desde un punto de vista financiero, sabemos que la industria, como muchas otras, está sufriendo por la pandemia. En términos absolutos, por supuesto los grandes clubes y en las grandes ligas están sufriendo más, porque tienen los mayores presupuestos. Pero en términos relativos, especialmente los clubes que juegan en ligas que dependen mucho de los ingresos del día de partido, son los que han tenido un impacto mayor. Y estos son especialmente los de las ligas de tamaño medio, o las grandes dentro de las pequeñas. Además, en muchos clubes, los ingresos de patrocinio y comerciales están muy relacionados con actividades del día de partido: puedes invitar a tus socios a los partidos, usar el hospitality... Y esto está cerrado. Esta temporada, tanto los fans que han comprado sus abonos a pesar de saber que no podrán ver los partidos, como las empresas que patrocinan los clubes, han sido muy fieles. Pero a largo plazo, empezando por la próxima temporada, si esto continúa supondrá unas consecuencias mucho mayores para toda la industria, no sólo financieras sino también desde el punto de vista de marketing.

P.: La crisis está afectando al deporte base. Si no hay niños jugando a fútbol, ¿habrá consumidores de fútbol?

R.: Es un riesgo, sí. En Países Bajos, estamos de nuevo confinados, lo que significa que el deporte, especialmente el deporte base o amateur, se ha parado por ahora. Cuanto más tiempo lleve que la gente pueda participar activamente en jugar al fútbol u otros deportes, más difícil será que vuelvan, porque mientras tanto desarrollarán otras aficiones e intereses. Esto va más allá del problema que tenemos como industria, es un problema para la sociedad. Todo el mundo sabe que estar activo, tener relaciones sociales y tener cosas relevantes que hacer son tres aspectos que mantienen a la gente sana y ocupada. Sería un debate interesante ver cuáles serán las consecuencias para la sociedad, en general, de esta pandemia. ¿Qué impacto tendrá a largo plazo? No lo sé, pero no me sorprendería que, especialmente para las generaciones más jóvenes, será muy alto.

P.: Los clubes están renegociando uno tras otro los salarios con los jugadores para cuadrar sus cuentas. ¿Debería haber una deflación a largo plazo en los sueldos de los futbolistas?

R.: Al menos sería inteligente tener un debate sobre ello. En la última década, los salarios se han casi duplicado, en toda Europa. En las cinco mayores ligas, los salarios se han incrementado más que los ingresos, en porcentaje. Si LaLiga duplicó sus ingresos los salarios se más que duplicaron. En muchos países los jugadores tienen contratos laborales por un periodo limitado: dos, tres, cuatro años. Esto significa que, por lógica, los clubes tienen más flexibilidad para reducir sus costes con poca antelación, porque a final de cada temporada, uno de cada dos o tres contratos vence. El pasado verano, muchos clubes optaron por no renovar los contratos o hacerlo con condiciones completamente diferentes. Tenemos que tener cuidado al hablar de los salarios, porque todo el mundo piensa en los jugadores que están arriba de la pirámide, pero en Europa hay más de 25.000 jugadores profesionales de fútbol. Los millonarios son la punta del iceberg. Se trata de encontrar un equilibrio. A largo plazo, habrá un debate entre los stakeholders, no sólo en los salarios sino en cómo podemos obligar a los clubes a controlar sus costes.

P.: ¿Los mecanismos de control económico y límite salarial son hoy suficientes? ¿Hay que dar nuevos pasos para regular el sector?

R.: Hay dos factores a tener en cuenta: los ingresos y los costes. Es indiscutible que algunos clubes están generando más ingresos por varios motivos. Por ejemplo, los que juegan normalmente en competiciones de la Uefa, ingresan más, tienen más exposición internacional y atraen mejores acuerdos comerciales internacionales. A escala nacional, es lógico que si eres un equipo en Alemania, y juegas en la mayor economía de Europa, tus ingresos audiovisuales sean más altos. Esto se puede aplicar también a España o Inglaterra. Es muy difícil decirle a estas compañías: “vamos a limitar cómo creces”. Así que debemos acordar dónde o cómo pueden gastar esos ingresos o cómo de sostenible o rentable debe ser su presupuesto. Podemos debatir sobre la estructura de la propiedad, que es un asunto muy complejo porque hay muchas diferencias entre los países. También hay que abordar qué puede decidirse a escala paneuropea y qué tiene que abordarse localmente. España es un ejemplo fantástico. El sistema de licencias, muy parecido al de la Uefa, es muy estricto incluso ahora, en plena crisis, lo que hará que la liga sea más sostenible a largo plazo.

P.: ¿Es una debilidad para este deporte que sólo cuatro o cinco ligas sean fuertes?

R.: Siempre ha ocurrido, incluso la diferencia entre las cinco mayores ligas es bastante grande. La primera razón es lo que comentábamos antes de Alemania: no es una coincidencia que las cinco mayores ligas sean las de las cinco mayores economías y los cinco mayores países en Europa. Además, en todos ellos, especialmente en España, Italia e Inglaterra, la posición cultural del fútbol es muy importante, es como

una religión. Y eso siempre ha sido así. Lo importante es que no importa cuán grande sea la Premier League, no influye directamente en la Pro League de Bélgica o la Bundesliga de Alemania. Ahora, los mejores jugadores de Austria se van a Alemania a una edad más temprana que hace diez años, pero eso es un problema para cada club en Austria, que no afecta a la competitividad de la liga en su conjunto.

## **"No es una coincidencia que las cinco mayores ligas sean las de las cinco mayores economías y los cinco mayores países en Europa"**

P.: ¿Cómo debería cambiar el modelo de competición en Europa para hacer más atractivo el fútbol y promover su crecimiento en los países donde es menos fuerte?

R.: Este es un debate que debería tenerse a escala doméstica, o incluso entre varios países: Austria y Suiza; Bélgica y Países Bajos; Suecia, Noruega y Dinamarca... Sería interesante, empezando a escala doméstica, que de vez en cuando, ya sea cada cinco o veinticinco años, los países se planteen cómo de sostenible es su modelo. ¿Es este el número de equipos que queremos? ¿Queremos seguir jugando con un modelo round-robin? En las grandes ligas, como tienen una posición muy fuerte, su formato es muy tradicional. En otras competiciones, la belga, por ejemplo, definieron su propio modelo, y me parece muy inteligente. No digo que sea necesario, pero al menos hay que pensar sobre ello. Quizás sería interesante para los holandeses y los belgas tener una Beneliga conjunta. Tener este debate es muy importante porque también podría ayudar a atraer y seguir atrayendo audiencia a los encuentros.

P.: En España un pack completo de Movistar Deportes (que incluye telefonía e Internet) cuesta actualmente 165 euros. ¿Es un problema que seguir los mejores partidos de fútbol sea percibido como una actividad de lujo?

R.: No deberíamos subestimar que las audiencias más jóvenes hoy han crecido en un entorno completamente diferente. No ven televisión linear sino Youtube o Instagram; no quieren ver noventa minutos de partido, sino sólo los highlights, recibir alertas cuando haya un gol. No debemos ser ciegos ante esto. Debemos asegurarnos de que seguimos atrayendo a nuevos fans. Tenemos el deporte más bonito y seguido del mundo. La sociedad no está esperando por nosotros, el fútbol necesita innovar. Al mismo tiempo, se podría decir que una de las fortalezas del fútbol es que hoy se juega como se ha hecho siempre. Ser tradicional también es una fortaleza.

P.: ¿Qué opina del proyecto de la Superliga?

R.: ¡Nos encanta! Es broma, creemos que no hay en realidad un proyecto de Superliga.

Desde hace tiempo, cada vez que empiezan las negociaciones sobre los próximos ciclos de competiciones de la Uefa de repente empieza a haber noticias en los medios sobre nuevas ligas. No estamos a favor de las competiciones cerradas. Pensamos que la Uefa y la Fifa deben tener una postura muy clara: si los clubes quieren romper y organizar sus propias competiciones, nosotros no podemos parales, pero si lo hacen no pueden jugar ni en su competición doméstica ni sus jugadores pueden jugar para las selecciones. No es una situación ideal, está claro, pero es como debería ser.

P.: ¿Qué modelo prefieren en la European Leagues?

R.: Nosotros estamos a favor de un sistema como el actual, en el que los mejores equipos de cada país se clasifican para las competiciones de la Uefa, que son la guinda a ser el mejor o uno de los mejores en tu país. Podemos hablar sobre quién se puede clasificar, cuántos, cómo se distribuye el dinero... Pero lo importante es que el acceso forma parte del sistema piramidal que tenemos en cada deporte. Empiezas con el deporte base, si eres el mejor subes al nivel profesional, a veces te paras en Segunda División, a veces en Primera, y si eres muy bueno terminas en una de las mejores ligas de Europa.

P.: ¿A los fans no les gustaría un modelo como la Superliga?

R.: No. Las competiciones domésticas organizan más de 12.000 partidos al año. En circunstancias normales, más de cien millones de fans vienen a los estadios. Si compara eso con las competiciones de la Uefa, sólo en la fase de grupos participan ochenta clubes y se celebran 700 partidos. Los de la Champions son los mejores partidos que te puedes imaginar. Pero para los fans, eso es interesante de ver durante la semana, pero el fin de semana quieren seguir su liga local, ver a su equipo favorito, que puede ser de una ciudad o un pueblo, en estadios de 50.000 o 5.000 personas... Esto es lo que hace el fútbol un deporte local y lo que atrae a los aficionados: esto va de su fútbol, de sus equipos. Los primeros estudios realizados tras el anuncio de la Superliga también apuntan a que no es el modelo que quieren los fans.

**"Nosotros estamos a favor de un sistema como el actual, que son la guinda a ser el mejor o uno de los mejores en tu país"**

P.: El fútbol compite con otras actividades de ocio, particularmente Netflix. ¿Cómo puede actualizar el deporte su propuesta de valor ante los consumidores?

R.: Es importante que todas las competiciones sean conscientes de esto: no somos intocables. Y cada uno debe encontrar su propia estrategia para gestionarlo. Para las

ligas pequeñas y medianas es importante que de vez en cuando reflexionen sobre su modelo. LaLiga es un gran ejemplo: ven la competición no sólo como una actividad deportiva sino como un producto de entretenimiento, porque esta es la industria en la que estamos. Nuestra competencia es Netflix, Disneyland y también el zoo de Madrid. Para un club local, es muy difícil cambiar el mundo él solo, pero entre todos, las ligas, las federaciones, las organizaciones internacionales, debemos asegurarnos de que el fútbol continúe siendo el deporte más popular e importante del mundo.

P.: ¿Cómo se consigue?

R.: Un factor clave es que las competiciones continúen siendo interesantes y que las decisiones no se tomen hasta el final. En la última década, el número de campeones se ha reducido en muchas ligas. El fútbol se ha vuelto más predecible. Y el número de días de partido que quedan por jugar después de que un equipo se haya proclamado ganador ha aumentado. Las competiciones se deciden cada vez más pronto. Estos son asuntos que nos preocupan y lo que debe cambiar.

P.: ¿Qué le parece la entrada del capital riesgo en el negocio de las retransmisiones deportivas y en el fútbol en general?

R.: No es nada nuevo, pero se ha vuelto a poner en primera línea con la crisis. Es complicado, porque hay regulaciones diferentes entre los diferentes países, y eso complica tener reglas estrictas que apliquen a todos. Además, debería haberse hecho hace tiempo, antes de que el capital riesgo entrara en el sector. El capital riesgo está ahí por el retorno a corto o medio plazo, y eso es muy distinto de un fan que tiene mucho éxito en sus negocios y quiere invertir en su equipo. A pesar de todo, el hecho de que el capital se interese por el fútbol significa que lo ven como una industria de la que pueden sacar un retorno, así que dice mucho de la importancia económica del sector. Es difícil establecer una normativa internacional, así que deben regularlo los clubes y las ligas de cada país.

P.: ¿Qué le pide a 2021?

R.: Devolver los fans al estadio lo antes posible. Esto es más importante que cualquier otra discusión política. Sería el mayor alivio para 2021.