

ENTORNO

Javier Torres (Kpmg Sports): “Es el momento de que los clubes inviertan en no depender tanto de los derechos audiovisuales”

El director de Kpmg Sports analiza el modelo de los clubes actuales, el modelo al que se enfrentan y asegura que las entidades “se tendrán que reinventar”.

Christian de Angelis
23 sep 2020 - 04:57



Director de Kpmg Sports, Javier Torres Montero cuenta con una larga trayectoria en la consultora, donde actualmente ocupa el cargo de director en Kpmg Sports. El ejecutivo se incorporó en 2005 a la empresa como *senior manager* de *transaction services* y pasó a ocupar el cargo de director en esta misma especialización en 2017.

Pregunta: ¿Se ha acabado el ver traspasos de jugadores por 100 millones de euros?
¿Eran sostenibles este tipo de operaciones?

Respuesta: La situación provocada por el Covid-19 está afectando mucho al sector del fútbol, que no es ajeno a la crisis económica general. En este sentido, se puede

esperar una corrección también en el mercado de fichajes. Lo que más le afecta al fútbol es la incertidumbre. Transacciones por encima de los 100 millones de euros la verdad es que no ha habido tantas en la historia del fútbol y siempre hablando de un grupo reducido de seis o siete clubes a nivel europeo. ¿Estos clubes van a poder seguir haciendo este tipo de transacciones? Sí, porque sus ingresos están muy por encima de eso, aunque probablemente no lo veamos este año. Seguramente ante tal incertidumbre van a querer guardar un poco y ver qué pasa con el mundo del fútbol, pero creo lo volveremos a ver.

P.: ¿Entonces las razones van más allá del coronavirus?

R.: Desde que se implantó el *fair play* económico, allá en 2011 por parte de la Uefa y de LaLiga en el ámbito local desde la temporada 2013-2014, este control financiero es lo que hace que el mercado sea sostenible. En el caso que no lo pudieran acometer hay métodos para limitar estas inversiones.

“Los clubes han tomado nota y van a tener que guardar reservas para no volver a sufrir esto en el futuro”

P.: ¿El fútbol va a aprovechar esta crisis para acabar con la inflación de fichajes y salarios o será sólo un ajuste temporal?

R.: El sector del fútbol y en este caso los clubes van a tomar nota del estrés financiero y el susto que han tenido en estos días. Claramente ha habido una rebaja de los ingresos, pero el susto hubiera podido ser mayor. El hecho de que se haya podido acabar LaLiga hace que el impacto económico en los clubes haya sido menor al que hubiera tenido no terminarla: eso llevaba consigo unas penalizaciones desde el punto de vista del principal ingreso de los clubes españoles que es el de los derechos de televisión. De todos modos, han tomado nota y van a tener que guardar reservas para no volver a sufrir esto en el futuro. Esto puede ser temporal, pero será un poco la pescadilla que se muerde la cola: el problema es que si no acometes inversiones en lo que es tu principal activo, que es el talento, y otros sí lo hacen puedes tener un problema que es descender de categoría.

P.: ¿Cuánto cree que se tardará y de qué depende que vuelvan a pagarse altas sumas de dinero por futbolistas?

R.: Sobre todo depende de que se acabe la incertidumbre actual. El asunto que va a cambiar para bien o para mal y que va a fijar es la incertidumbre. En los equipos españoles los derechos de televisión se dividen entre los nacionales y los

internacionales, y los internacionales se gestionan por trienios (diferente en cada país). En el caso de los derechos para las retransmisiones en España, aún quedan dos temporadas por delante, y eso les da una seguridad económica a los clubes. No obstante, el mercado de los derechos de televisión te obliga a trabajar desde el principio si se quieren subir los importes en el futuro. Cuando haya que renovar esos derechos de retransmisión para el mercado español se podrá ver un poco el efecto del coronavirus. No obstante, en estas circunstancias, en las que hay situaciones de crisis en las que los clubes han visto cómo sus ingresos recurrentes se pueden ver amenazados, son en realidad buenas oportunidades para que los clubes se reinventen. Deben sacar nuevos ingresos en otros negocios en los que los grandes clubes ya están, como por ejemplo en sacar provecho de los estadios. Es el momento de que los clubes inviertan en no depender tanto de los ingresos audiovisuales.

P.: ¿Vamos hacia un modelo de más retribución variable a los futbolistas? ¿Cuál es el modelo a imitar?

R.: Actualmente, la retribución variable está más o menos implantada a través del sistema de primas. Primero era sólo a ciertos equipos por subir de categoría, por ejemplo, pero ahora está bastante implantado de forma general. Algunos tienen variables por goles, por si juegan con la selección nacional de cada país... El problema de incorporar un mayor componente de retribución variable es que el éxito deportivo de un año genera éxito económico al año siguiente, no en el actual, y la plantilla no suele ser la misma. Por este motivo, es difícil de vincular el éxito deportivo que atrae al año siguiente un éxito económico.

“La incertidumbre hace que te tengas que reinventar y los equipos van a mirar a su cantera”

P.: ¿Esta situación provocará que las secretarías técnicas miren más a la cantera y a las cesiones?

R.: Claramente la incertidumbre hace que te tengas que reinventar y los equipos van a mirar a su cantera. Por dos motivos: por el dinero que dejas de gastar, dando oportunidades a lo que ya tienes, y por el potencial de que el talento de la cantera te genere ingresos a futuro. Hay equipos que sistemáticamente tienen ingresos en relación a la cantera. Los clubes tienen que reinventarse y eso es buscar nuevas vías de generación de dinero y una parte puede ser esa.

P.: ¿Menos presupuesto para fichajes afectará al atractivo del espectáculo?

R.: Lo importante de esta pandemia es que ha sido mundial y todos los clubes están

en esta situación. Si todos los clubes del mundo están en la misma circunstancia esto quiere decir que el talento va a generar una devaluación de salarios de los jugadores, pero no va a haber traslado de talento de unas ligas a otras.

P.: Del total de ingresos de un club, las plusvalías ocupan una posición importante. ¿A quién afecta más la crisis del Covid-19 y la caída de los presupuestos, a los clubes vendedores, a los modestos o a los gigantes?

R.: Los clubes que van a estar más penalizados van a ser los que obtenían recurrentemente grandes cantidades por jugadores que han comprado por cantidades más pequeñas. Los clubes vendedores van a seguir fichando barato porque tienen redes que les permiten hacerlo, pero la plusvalía que van a sacar va a ser inferior. En cambio, en los clubes compradores, los que de alguna manera tienen un negocio menos vinculado a la venta de jugadores y su recurrencia de ingresos viene por la compra, y ellos sí que con su potencial rentabilizan estos fichajes.

P.: Hablaba de buscar otras vías de generación de ingresos. ¿El foco debe estar en los estadios?

R.: Parte de la reinversión de los clubes tiene que venir de sacar más rentabilidad a los estadios, que permiten generar ingresos que no están vinculados directamente con los resultados deportivos del equipo. Algunos estadios están en centro ciudad y sólo se usan dos veces por semana. La inversión en estas instalaciones con un plan de negocio detrás puede ayudar a generar negocio. Parte del nuevo modelo de clubes tiene que ir ligado a nuevos estadios. Es un paso que ya ha hecho, por ejemplo, el Atlético de Madrid: ha realizado una muy buena inversión moviéndose de estadio, aunque ha tenido que desarraigarse de una zona en la que estaba muy cómodo. El Madrid lo está haciendo. El Barça lo ha aplazado, pero también lo va a acometer. Y uno de los clubes modestos que está iniciando este proceso es el Levante: está acometiendo obras de mejora de su estadio e indudablemente va acompañado de un buen *business plan*.

P.: ¿A quién hay que mirar a escala internacional?

R.: Hay que fijarse en la NBA. Los grandes estadios de la liga estadounidense de baloncesto están aprovechados hasta el último metro cuadrado y hasta el último minuto. Es hacia donde debería ir el fútbol.

“Parte del nuevo modelo de clubes tiene que ir ligado a nuevos estadios”

P.: ¿El Covid-19 va a acelerar este proceso?

R.: En momentos de crisis se agudiza el ingenio. No dudo que se dará una vuelta a los

modelos económicos y a la búsqueda de nuevas vías de generación de ingresos. Los clubes no pueden dejar de generar ingresos y si el Covid-19 está reduciendo ingresos de manera temporal no se van a resignar a perderlos. Toda la comunidad del fútbol tiene que ir a una. Hay que tener en cuenta que todo esto puede requerir nuevas inversiones y financiación. Parece paradójico pedir dinero en momentos de crisis para reinventarse, pero un *business plan* sólido debe subsanar los potenciales riesgos ligados a la crisis.

P.: ¿Cómo está el negocio del fútbol en términos de reputación ante, por ejemplo, los bancos?

R.: El *fair play* financiero ha permitido que LaLiga tenga métricas en las que se ve que se ha ido reduciendo la deuda de forma sistemática año a año. Esto hace que tanto la banca tradicional como incluso los fondos de inversión vean cada vez con mejores ojos al negocio del fútbol.