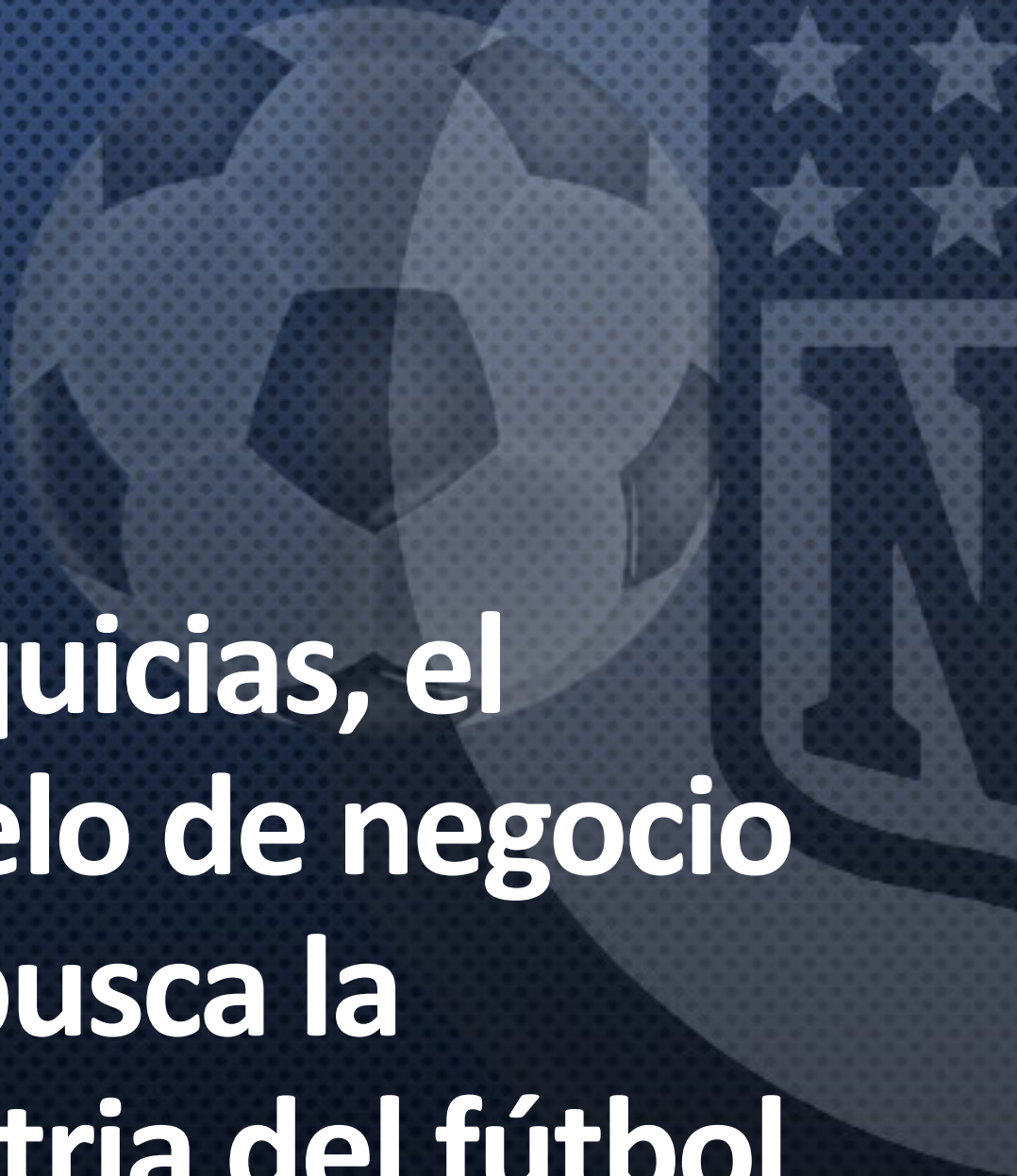


The logo for 'd&n' is written in a white, lowercase, bold, sans-serif font. The ampersand is stylized and integrated between the 'd' and 'n'.

**d&n**

deporte & negocios

The background features a dark blue, textured pattern of small dots. Overlaid on this are two large, semi-transparent, light blue graphics: a soccer ball on the left and a crest on the right. The crest includes a shield with a large letter 'N' and four stars above it.

**Franquicias, el  
modelo de negocio  
que busca la  
industria del fútbol**





## RESUMEN

Entender el modelo de negocio de las ligas deportivas estadounidenses en un ecosistema de rentabilidad mayor que de costos por su estructura de clase cártel (término que en economía designa la asociación o acuerdo de varias empresas de un mismo sector con el fin de mejorar y preservar una buena posición en el mercado) en el que los propietarios controlan las franquicias y se reparten los ingresos a lo largo del camino, será siempre atractivo para los capitales de inversión.

Estas libertades financieras se han trasladado a diferentes ciudades para maximizar los ingresos -y las exenciones fiscales- con creciente regularidad desde la década de 1980. Una práctica común y un acuerdo muy próspero que difiere de la organización del fútbol, cuyo arquetipo no armoniza con la planificación estratégica y la economía de mercado de la industria del deporte norteamericano por factores como la carencia de gestión de sus directivos y la falta de una estructura organizacional que responda a la capacidad de desarrollar el fútbol como un producto de mercado.

Este abismo empresarial hace despertar el entusiasmo transformador de los clubes más ricos de Europa, decididos a repensar y adaptar sus portafolios al estilo de la arquitectura del prototipo franquicias estadounidenses.





## CONTEXTO

Cuando a última hora del domingo 18 de abril de 2021 se anunció que 12 de los clubes de fútbol más ricos de Europa creaban una lucrativa Superliga, la primera persona en la que pensé fue a Terry Crouppen, un abogado de lesiones personales de Missouri que también era un gran fanático de los Rams de San Luis, una franquicia de fútbol americano con sede en Los Ángeles, California

Para entender qué tiene que ver este oriundo de Missouri con lo que probablemente sea el acontecimiento más importante de la industria del fútbol en 50 años, primero hay que comprender lo diferente que es el negocio del balompié europeo de la industria del fútbol americano.

En las ligas deportivas estadounidenses, la norma son las estructuras tipo cártel, en las que los propietarios controlan las franquicias y se reparten los ingresos a lo largo del camino.

Las franquicias deportivas se han trasladado a diferentes ciudades para maximizar los ingresos -y las exenciones fiscales- con creciente regularidad desde la década de 1980. Es una práctica común y un acuerdo muy rentable. Pero dista del funcionamiento del fútbol . O al menos, lo ha sido.

# Meritocracia imperfecta





La historia registra que los clubes de fútbol son considerados tradicionalmente como activos comunitarios, arraigados en una ciudad o barrio. Si había un propietario, solía ser un hombre de negocios local hecho y derecho, pero los aficionados consideraban a los empresarios como meros custodios del club. Los equipos casi nunca salen de su ciudad.

Y en casi todas las ligas de fútbol del mundo es absolutamente fundamental la idea de la promoción y el descenso, en efecto una pirámide en la que el buen rendimiento durante una temporada premia con el ascenso, y el mal rendimiento, bajar de categoría. Se trata de una especie de meritocracia, imperfecta, pero que ha mantenido en vilo incluso a los equipos más grandes. Los ascensos y descensos están en el ADN del fútbol europeo, pero no existen en el deporte estadounidense. Es un riesgo demasiado grande para la inversión de un propietario.

¿Por qué invertir dinero en un equipo cuando una mala temporada puede hacer que se pierda el asiento en la mesa principal?

Y entonces se anunció la Superliga Europea. La noticia de que el Manchester United, el Liverpool, el Arsenal, el Tottenham, el Barcelona, el Real Madrid, el Atlético de Madrid, la Juventus, el Inter y el AC Milan habían llegado a un acuerdo para abandonar la Liga de Campeones y sustituirla por una estructura prácticamente cerrada al estilo de la NFL fue recibida con una furia casi unánime en toda Europa. Tanta irritación hizo que en 48 horas todo el plan parecía derrumbarse bajo el peso de una publicidad casi universalmente negativa.





Pero sucediera lo que sucediera, el plan de la Superliga confirmó a la mayoría de los aficionados que una cábala de propietarios de clubes de fútbol superricos estaba dispuesta a tirar por la borda un siglo de tradición para llenarse los bolsillos. Esto no era una sorpresa. En las dos últimas décadas, el fútbol europeo ha sido tomado por multimillonarios, propietarios superricos del país y del extranjero. Pero el anuncio del domingo 18 de abril 2021 fue un movimiento hecho en América.

Y ahí es donde entra Terry Crouppen. En febrero de 2016, mientras investigaba un libro sobre cómo los superricos se habían apoderado del fútbol, conocí al señor Crouppen el domingo de la Super Bowl en un bar de mala muerte de San Luis. Después de dos décadas de alentar a los Rams, estaba listo para rendirse. El propietario del equipo, **Stan Kroenke**, nacido en Missouri, trasladaba a los Rams al mercado más lucrativo de Los Ángeles.

Además de los Rams, Kroenke es propietario de los Denver Nuggets (una franquicia de la NBA con sede en Denver, Colorado) de y los Colorado Avalanche (equipo profesional de hockey sobre hielo de los Estados Unidos, situado en Denver) también accionista mayoritario del Arsenal, un histórico club de fútbol de la Premier League inglesa del norte de Londres. (Tomó el control total del club en 2018).

Kroenke es solo uno de una serie de multimillonarios estadounidenses que se han curtido en la propiedad de franquicias deportivas estadounidenses y ahora dirigen sus inversiones al mercado mundial de fútbol, potencialmente mucho más lucrativo.



A close-up portrait of Stan Kroenke, an older man with white hair and a mustache, wearing black sunglasses. He is looking slightly to the left. The background is a blurred blue sky. In the top right corner, the 'd&n' logo is visible in a stylized, white font with a blue outline.

d&n

El multimillonario **Stan Kroenke**, además de los Rams, es propietario de los Denver Nuggets (una franquicia de la NBA con sede en Denver, Colorado) de y los Colorado Avalanche (equipo profesional de hockey sobre hielo de los Estados Unidos, situado en Denver) también accionista mayoritario del Arsenal, un histórico club de fútbol de la Premier League inglesa del norte de Londres. (Tomó el control total del club en 2018).



Crouppen había gastado decenas de miles de dólares en pases de temporada, licencias de asiento personales y camisetas del equipo durante años. Ahora, él, al igual que otros miles de consumidores de los Rams, se sentía como si hubiera sido engañado. A pesar de que el Kroenke nació y se crió en Missouri, parecía tener más lealtad a su cuenta bancaria que a San Luis.

Así que Crouppen decidió pagar miles de dólares de su propio bolsillo para publicar un anuncio durante el descanso de la Super Bowl para decirle a Kroenke exactamente lo que pensaba de él. Esperaba que el propietario lo viera y reflexionara sobre “las cosas malas que había hecho” a los Rams, y a su ciudad.

A juzgar por lo que había ocurrido con los Rams, Crouppen estaba seguro de que la incursión de Kroenke en el fútbol inglés seguiría el mismo camino: la búsqueda de beneficios por encima de todo, especialmente de los aficionados.





# Una rebeldía contra el poder económico

Los aficionados europeos al fútbol tienen ahora la misma sensación de hundimiento que Crouppen. Aunque no han reservado ningún tiempo de publicidad en la televisión, se han producido protestas fuera de los estadios. Todos están furiosos. Pero las raíces del problema se encuentran en el cambio de siglo, cuando el fútbol europeo abrió sus puertas a prácticamente cualquier persona con grandes cantidades de dinero. Y la Premier League inglesa era quizá la liga más fácil para que cualquiera comprara un club.

En 2003, Roman Abramovich, un oligarca prácticamente desconocido con estrechos vínculos con el presidente ruso Vladimir Putin, compró el Chelsea FC e invirtió cientos de millones de dólares en la plantilla. Ganó la Premier League inglesa y la Liga de Campeones de la UEFA. Esto provocó una especie de carrera armamentística. Para competir, los clubes necesitaban a sus propios multimillonarios, lo que provocó un aluvión de ventas y adquisiciones de un abigarrado surtido de personajes: un ex primer ministro de Tailandia que acababa de ser depuesto en un golpe de Estado, un peluquero de Hong Kong convertido en inversor que acabaría en la cárcel por blanqueo de dinero, un magnate saudí del que los directivos del club ni siquiera sabían si existía.





Casi todos los clubes de la Premier League inglesa son controlados o de copropiedad de hasta 19 multimillonarios de 10 países. En Italia, el AC Milan está dominado por Elliot Management, un fondo de cobertura estadounidense más conocido por comprar deuda soberana en dificultades. Mientras que en Francia, el París Saint-Germain por Qatar Sports Investments, un fondo inversión propiedad de Qatar. Cada uno tiene su propia razón para comprar un club, ya sea el blanqueo de la reputación o, en el caso de los propietarios multimillonarios del fútbol, la búsqueda de beneficios.

Sea cual sea el país del que proceda el propietario, todos coinciden ahora en que una racionalización del negocio al estilo estadounidense -y la Superliga Europea es la mayor manifestación de su enfoque hasta el momento- produciría los mejores beneficios.

Los aficionados (consumidores), por supuesto, son los últimos en todo esto. Gran parte del reciente éxito financiero del fútbol europeo, especialmente en Inglaterra, se ha basado en gigantescos acuerdos comerciales y televisivos. Los ingresos del día del partido procedentes de los fieles seguidores ya no son la principal fuente de ingresos de la mayoría de los equipos. Esto ha llevado a muchos clubes y ligas a aprovechar el enorme atractivo global del fútbol europeo, especialmente los acuerdos comerciales y de derechos de televisión en nuevos mercados como China, India y Estados Unidos.

Pero hay una razón por la que el plan de la Superliga llega ahora: la pandemia de coronavirus. Se cree que los principales clubes europeos han perdido más de mil millones de dólares en ingresos desde la llegada de Covid-19.





Y lo que es más importante, la ausencia de hinchas en el estadio significa que los propietarios no tendrán que enfrentarse a los cánticos airados de los consumidores en las gradas.

Los organismos reguladores del fútbol, especialmente la UEFA, que organiza la Liga de Campeones, y la Premier League inglesa, que es la competición nacional más lucrativa del mundo, están furiosos. Al fin y al cabo, la Superliga sería un golpe para su viabilidad económica. Pero tienen poco recurso. Los multimillonarios poseen bolsillos mucho más profundos. La Superliga trata de adelantarse a cualquier posible sanción anunciando que sus miembros han emprendido acciones legales preventivas para intentar evitar que la UEFA o las federaciones nacionales de fútbol les castiguen con la expulsión.

## Un juego de poder sometido a revisión

Todos, desde los jugadores hasta los consumidores, pasando por los expertos de la televisión y los ministros del gobierno, reevalúan el poder que el fútbol ha cedido a los multimillonarios. Lo que está claro es que el juego se rehace a imagen y semejanza de Estados Unidos. Si la Superliga sigue adelante, será una Superliga europea prácticamente cerrada para los equipos más grandes del mundo. ¿Qué será lo siguiente? Que los clubes se trasladen como franquicias -como los Rams- a la ciudad que ofrezca a su propietario el mejor trato. ¿Quizás el Manchester City juegue algunos de sus partidos en Abu Dhabi? ¿O tal vez el Arsenal pase el invierno en Los Ángeles? ¿O la Juventus en Pekín?





Pero que la Superliga siga adelante es un gran “sí”.

Horas después del nacimiento, el Chelsea y el Manchester City se retiraban del proyecto debido a la intensa presión ejercida por los gobiernos, los aficionados e incluso algunos de los propios jugadores y entrenadores de los clubes. El Atlético de Madrid siguió la desbandada. El Barcelona y el Madrid por no pertenecer a la estructura SAD (sociedades anónimas deportivas) más si comunitarias por socios, se someten a la decisión popular para continuar o desistir. Los equipos de propiedad estadounidense parecían aferrarse hasta el final.

¿Y si se hunde? Bueno, durante las horas de la crisis, la UEFA votó una reforma de la Liga de Campeones que legisla aumentos de partidos y da aún mayor poder y dinero a las ligas más importantes. Además, introducirá dos plazas de “legado” para los equipos que no se hayan clasificado pero tengan un buen historial en la competición. Un seguro para los clubes punteros contra el fracaso momentáneo. Incluso cuando los propietarios de las marcas del fútbol superricas pierden, ganan.

Ya en 2016 parecía una locura contemplar estos escenarios, aunque el señor Crouppen pensara que lo que había ocurrido con los Rams de San Luis se replicaría en el fútbol. Su anuncio se emitió durante el descanso de la Super Bowl 50 con el hashtag #slamStan. Terminó su breve monólogo con un consejo para el señor Kroenke, pero que es igual de relevante para los otros 11 propietarios que se han apuntado a la Superliga europea: “Sólo porque sea legal y seas lo suficientemente rico para hacerlo, eso no lo hace correcto”. Los 12 equipos más ricos del mundo estuvieron a punto de reventar el fútbol porque eran lo suficientemente ricos para hacerlo. Volverán.



# d&n

2021 © deporteynegocios.com

## **AUTOR DE LA PRÁCTICA DE GESTIÓN**

**James Montague. Es el autor de “The Billionaires Club:**

**El imparable ascenso de los propietarios súper ricos del fútbol”.**

**© 2021 The New York Times Company**

**MATERIAL DISTRIBUIDO POR:**

**2021 © nytlicensing.com/**