

El fútbol y la industria del entretenimiento en tiempos de COVID

Mariano Elizondo*

El fútbol es un deporte global y el ecosistema que habita, también lo es. Las Federaciones, Ligas y Clubes se han encontrado con un problema de difícil solución: cómo administrarse en medio de una pandemia. Diferentes han sido los caminos que se han tomado desde principios de este 2020, como también lo han sido las respuestas a esas decisiones.

Durante la segunda quincena de febrero, el fútbol se desarrollaba con tranquilidad en las principales ligas del mundo. Real Madrid vencía al Barcelona y se acortaba la diferencia en la cima de la Liga Española; Watford, penúltimo en la tabla de la Premier League le quitaba el invicto al Liverpool, quien con amplia diferencia se encaminaba al título después de 30 años. La última vez que habían levantado el trofeo al campeón, la Liga no se llamaba Premier League. Del otro lado del Atlántico, en Argentina, Boca y River luchaban por lograr un nuevo campeonato, el fútbol de la Liga Mexicana estaba en sus primeras fechas y la MLS americana se preparaba para iniciar la competencia.

El 28 de febrero, la Organización Mundial de la Salud[1] informaba que “entre el 31 de diciembre de 2019 y el 28 de febrero de 2020, se han notificado 83.631 casos confirmados por laboratorio de COVID-19, incluidas 2.858 muertes, en 51 países. La mayoría de los casos (94%) y muertes (98%) están en China”.

En poco tiempo, el COVID-19 que empezó con fuerza en Asia, llegó a Europa para luego seguir camino hacia América. A mediados de Marzo las noticias de las ligas de fútbol del mundo ya no hablaban de triunfos, de goleadores o de campeones. El COVID-19 ponía en suspenso la competencia en la gran mayoría de las Ligas o las Federaciones, con un futuro incierto en cada caso. Se mantenía en suspenso la pasión, el entretenimiento, la competencia y un negocio global de muchos millones de dólares. Estaba en juego, principalmente, la salud de muchas personas en el mundo.

La industria del fútbol antes del COVID-19 [\[arriba\]](#)

Que pasaba en Europa

El fútbol ha dejado de ser solo un deporte hace muchos años para pasar a ser también un entretenimiento en una industria global que genera muchos puestos de trabajo, intercambio de conocimiento, fans y muchos millones de dólares. Los 90 minutos pasan a ser un recuerdo cada semana, pero la actividad genera mucho más movimiento que esa hora y media.

Las principales ligas y competencias se encuentran en Europa. Las “Big 5”, como se conocen a las ligas más poderosas del planeta (Inglaterra, España, Alemania, Italia y Francia) atraen la mayor parte del negocio.

Según el reporte financiero presentado en Junio del 2020 por Deloitte[2], los ingresos del mercado europeo del fútbol en la temporada finalizada en Junio de 2019 alcanzaron los 28.9 mil millones de Euros, un 2% más que la temporada 2017-2018. De esos ingresos, el 59% lo generan estas 5 grandes Ligas de Europa. El crecimiento

sostenido en el tiempo de estas ligas, tiene una relación directa con el aumento en los ingresos por venta de los derechos televisivos tanto locales como internacionales.

Si analizamos como se encuentran estas 5 grandes ligas, claramente por ingresos la Premier League es la más fuerte. Sus recursos por la venta de derechos televisivos locales e internacionales supera al total de los ingresos de las ligas que lo acompañan en este “Big 5”.

Según el mismo informe de Deloitte, los ingresos de la temporada finalizada en Junio de 2019, superaron los 5.850 millones de Euros. En el detalle y desagregado, el 59% llegan de la mano de la venta de derechos de transmisión (contratos plurianuales), el 28% por la generación de acciones comerciales y sponsors, y un 13% por ingresos generados en el “Matchday” (ingresos del día del partido).

España y Alemania la siguen un escalón por debajo. Con recursos que no llegan al 60% de lo que genera la Premier League, ambas tienen ingresos que superan los 3.300 millones de Euros al año. Nuevamente, en el análisis desagregado, el peso más fuerte está dado por la venta de los derechos de transmisión que alcanzan al 54% en España y al 44% en Alemania.

En este caso, como sucede en la Premier, estos recursos están dados por contratos que exceden el tiempo que duró la suspensión de las competencias en esos países, lo que generó un impacto económico totalmente diferente a lo que puede ser el generado en el “matchday”. Por suerte, en este caso, para quienes administran la competencia y para los clubes que habitan en ella, lo que se genera en el día del partido es inferior al 20% de los recursos de la liga.

El último informe económico difundido por la Bundesliga Alemana[3], indica que no solo los ingresos de la primera división del fútbol alemán han venido creciendo. Los clubes de la Bundesliga 2, su segunda división, obtuvieron recursos por más de 780 millones de euros, superando en ingresos a muchas de las ligas de primera división de Europa como Holanda, Portugal o Bélgica.

La liga italiana y la francesa cierran el pelotón de las 5 grandes. La “Serie A” italiana tuvo a Junio de 2019 ingresos por casi 2.500 millones de Euros, mientras que la “Liga 1” francesa superó los 1.900 millones. En estos dos casos, al igual que en los tres anteriores, la mayor parte del ingreso está generada por la venta de los derechos de transmisión locales e internacionales, que alcanzan el 59% del ingreso total en el caso italiano y del 47% en el caso francés.

Lo cierto es que, estas 5 grandes ligas han venido teniendo factores comunes antes de COVID-19: ingresos crecientes en competencias ordenadas, reconocimiento de marcas globales, participación inferior al 20% en los ingresos generados por el día del partido y estructuras de control económico financiero fuertes, que permiten tener clubes con menores deudas y más sanos.

Con ingresos menores, pero también con costos también más bajos, el resto de las ligas de Europa tienen comportamientos similares. Rusia es la primera en la lista de primera división de las no “Big 5”. La acompañan Turquía, Holanda, Portugal y Bélgica. Todas tienen particularidades diferentes, pero también similitudes: sus ingresos en gran parte están dados por la venta de derechos de televisión y sus recursos de “matchday” están en torno al 15% del total.

Sudamérica, un poco más atrás.

Ahora si analizamos la industria del fútbol en algunos países de Sudamérica, podemos encontrar antes del COVID-19 comportamientos diferentes de acuerdo a cada país. Claro está que Brasil es el más grande de la región y, por ende, tiene ingresos superiores.

El último reporte de la consultora Sports Value[4], cuantifica el negocio del fútbol de primera división de Brasil en 1.500 millones de dólares, de los cuales los derechos de televisión explican un tercio de ese ingreso y casi la totalidad de los ingresos por la explotación de estos derechos está dada por la venta local de los mismos. La venta de entradas y abonos no alcanza al 10% de los ingresos totales (estimado por la misma consultora en u\$s 119 millones).

Si analizamos la información desagregada, según un reporte económico realizado por el equipo de César Graffieti para el Banco Itaú[5] en Brasil, vamos a encontrar que antes de la declaración de la pandemia, Flamengo y Palmeiras eran los clubes con mayores ingresos de Brasil. El último campeón de la Libertadores de América genera recursos superando los 130 millones de dólares en el año, de los cuales más de un 40% provienen de los contratos por derechos deportivos. El éxito deportivo de Flamengo le trajo sus réditos. Seguramente este éxito no sea casual. El club viene de años de administraciones eficientes que lograron reducir el déficit, apostar al trabajo en inferiores y aumentar los ingresos por masa societaria. Claro está, parte de su éxito económico vino dado por la venta de jóvenes talentos al mundo. Esta situación será diferente en Agosto de 2020 de la que fue el mismo mes de 2019, pero debemos remarcar que Brasil es el principal exportador de jugadores al mundo en los últimos 10 años y Flamengo aprovecha ese atributo.

Argentina, la segunda liga en importancia de América Latina y uno de los países más exportadores de jugadores junto con Brasil, vivía una situación similar pre pandemia. Los ingresos estimados a fines de 2019 alcanzaban los 500 millones de dólares. La explotación de los derechos de televisión alcanzaba un 30% del total de los ingresos, otro 30% provenía de la venta de jugadores y un 20% de la venta de entradas y abonos. Si analizamos la información de manera desagregada, el 30% de los equipos que participaban de la Superliga, tenían un ingreso de derechos de televisión que les alcanzaba para solventar más del 50% de todos los gastos.

Chile, es otro de los animadores de competencias en Sudamérica. Según el reporte presentado por la ANFP[6], con un mercado más chico que Argentina y Brasil, mostró antes de la pandemia ingresos del 41% del total, generados por los derechos televisivos. En línea con valores de otras ligas de Latinoamérica.

Como podemos ver en los casos analizados, tanto en Europa como en América, los derechos televisivos marcan los ingresos de los clubes. Ser más dependiente o independiente de ellos, mostrará cuanto pueden golpear sus finanzas en el tiempo.

Pero los derechos televisivos no son la única variable del negocio del fútbol. Analizaremos más adelante otras variables importantes que han hecho crecer a los clubes y su entorno. Los controles impuestos por la UEFA, y diferentes Ligas a sus economías han hecho que muchos de ellos tengan más salud económica y financiera que los que no los tuvieron. En otros casos, los recursos generados por la venta de

jugadores han sido una variable para el crecimiento, que en el futuro cercano no volverá a ser igual.

Marzo, el mes del quiebre [\[arriba\]](#)

A tomar decisiones...

Rápidamente las ligas importantes de Europa decidieron frenar. La gran mayoría de ellas, dejó en suspenso la competencia para luego retomarla cuando las condiciones sanitarias y deportivas lo permitan. Solo unos pequeños casos dieron por resuelta la temporada y definiendo clasificaciones a competencias internacionales.

En América, el comportamiento fue similar en cuanto al “stop” de la competencia. En Marzo las ligas empezaron a dejar de disputar sus encuentros y eso fue generalizado. Dispar fueron las decisiones en cuanto a dar por finalizada la competencia o no y, como ya veremos adelante, también el proceso de vuelta a la actividad.

Durante el mes de Abril y Mayo, las ligas y federaciones empezaron a trabajar para volver a tener normalidad y salvar a una industria que genera mucho trabajo, valor agregado, que permite exportar y entretener. Claro está, la prioridad era la salud de las personas. Y es así como empezaron a presentar protocolos de vuelta a los entrenamientos y a la competencia. Las reacciones de los gobiernos fueron diferentes. Los protocolos se fueron modificando hasta empezar a lograr aprobaciones que prometían no generar contagios, preservar la salud y recomponer la actividad.

La Liga de España presentó el primero en Abril a las autoridades del Gobierno Español, se los aprobaron y en Mayo empezaron a entrenar. El torneo terminó en Julio y jugaron más de 90 partidos en unos 40 días. Incluso definieron en Junio que arranca la próxima temporada la primer quincena de septiembre. Difícil decisión se tomó allí: cuando se presentaban los protocolos España estaba en los 3500 casos diarios. Pero logró salvar el mayor ingreso; los derechos de televisión.

En Alemania, las autoridades de la Bundesliga, aprobaron el protocolo y comenzaron con sus entrenamientos el 16 de Mayo y la competencia volvió los primeros días de Junio. El protocolo exige, en dicho país, que se le hicieran test a todos los jugadores de los 36 clubes (1ª y 2ª división). Si había algún caso positivo se debía aislar.

A puerta cerrada y con un máximo de 300 personas en cada escenario se disputó cada una de las fechas. Cuando trabajaban en el protocolo para los inicios de entrenamientos, Alemania tenía más de 1500 casos por día. El fútbol Italiano volvió con Juventus-Milan, en Turin, norte de Italia, una de las zonas más afectadas por esta pandemia. Cuando los dirigentes de fútbol de Italia trabajaban el protocolo con el Gobierno Italiano, su país tenía más de 250 casos de muertos por día y unos 1600 contagios diarios.

La Premier League también regresó en Junio. El encuentro elegido para su vuelta fue Manchester City - Arsenal. Los clubes volvieron a entrenar en Mayo, con un protocolo trabajado y aprobado por los dirigentes y el Gobierno. En los tiempos donde se trabajaba en la definición de las normas de sanidad y control, el Reino Unido tenía unos 2500 casos diarios de contagios. Dos días antes de volver a entrenar,

el 18 de Mayo, en el Reino tuvieron de 500 fallecidos por el Covid 19. La Premier terminó a fines de Julio.

En Portugal pasó algo similar: 4 de Junio volvió a rodar la pelota. Suecia, volvió el mismo mes. En los casos mencionados, no han vuelto todas las categorías que compiten, sino la primera y la segunda división.

Trabajar en la vuelta a la competencia con normas de salud que permitan cuidar a los deportistas y la comunidad donde se desenvuelven fue prioridad. Esto, permitía amortiguar el golpe económico que tenían los clubes. Volver a la actividad, sin perjuicios de salud, permitió respetar los derechos de televisión tanto locales como internacionales, los acuerdos comerciales sobre patrocinios, y los puestos de trabajo de los profesionales que trabajan en esta industria. Además, de volver a tener contacto con el fan, que es quién alimenta a todo este ecosistema. Cada liga o federación de Europa analizó el impacto económico. De la manera como lo fueron trabajando disminuyeron el perjuicio, permitiendo así menores pérdidas y mayor salud económica a futuro de sus clubes.

De este lado del Atlántico, las conductas fueron diferentes. Abril y Mayo fueron meses de crecimiento del COVID-19 en gran parte de América y muy poco se avanzó en cuanto a la vuelta de la actividad. Finalizado el mes de Mayo, en muchos países de América se trabajaban en protocolos de salud, en planificación de vuelta a los entrenamientos y las competencias.

En Estados Unidos, el país con más contagiados y muertes, volvió a la actividad el 8 de Julio. Desde Mayo trabajaron los deportistas en la parte física. El modelo fue diferente: no solo una competencia distinta, sino también, por temas sanitarios se juegan todos los partidos en una misma ciudad.

En la segunda quincena de Julio volvió la Liga Mexicana. Hay clubes que entrenan desde Abril y otros desde Mayo. Si bien la Liga se dio por finalizada en Abril, empezaron a trabajar para volver y están jugando ya una nueva temporada. Mientras se trabajaba en la vuelta, México decidió no tener ascensos ni descensos por varias temporadas, destinando la segunda división a ser un semillero de jóvenes jugadores.

El fútbol en Chile se encuentra paralizado desde la primera semana de Marzo, y tienen fecha de reinicio de la competencia en Agosto. Brasil, otro gigante con muchísimos casos de COVID-19 y el país con más casos de Sudamérica, ya está trabajando. Hay clubes que entrenan desde Mayo pasado y la competencia en los torneos estaduales ha vuelto. Fluminense, en los primeros días de Julio se consagró campeón de la "Copa Rio".

En el período Marzo - Junio, el mundo del fútbol se paralizó. En la gran mayoría de los países lograron volver a la actividad. Mientras tanto el fan, como consumidor durante estos tres meses cambió alguno de sus hábitos. El fútbol en vivo le dio lugar, en los más jóvenes al fútbol a través de la consola. Los deportistas profesionales pasaron de ser vistos con sus ropas deportivas a disfrutarlos a través de un stream o directo. El mundo aumentó su consumo en redes sociales, muchos de los negocios pasaron de ser presenciales a digitales y la salud de diferentes industrias se vio modificada. Parte del negocio se trasladó al mundo virtual y seguramente su crecimiento se mantendrá en el tiempo.

La actividad ha vuelto en gran parte del mundo, pero diferente a como estábamos acostumbrados a consumirla. Estadios sin público, o con público virtual, en silencio o con alientos preexistentes, deportistas sentados en las tribunas con distanciamiento social son algunos de las nuevas costumbres. Un nuevo modelo de entretenimiento, que modifica costumbres, pero que permite la rápida reacción del negocio para amortiguar el impacto económico y permitir la vuelta al crecimiento lo más rápido posible.

El negocio del fútbol, pre pandemia venía creciendo año tras año. Según el último reporte de la consultora KPMG[7], donde analiza el valor de los clubes de las ligas las importantes del mundo, el negocio de los 32 clubes más importantes de Europa había crecido en los últimos 4 años más de un 50%.

En ese mismo lapso, el crecimiento promedio de los ingresos de los derechos televisivos para esos mismos 32 clubes creció un 65% y fue el principal activo que generó este incremento en el valor de los negocios. Los ingresos para estos clubes del día del partido, en este mismo lapso crecieron un 22%. Esto muestra claramente que el negocio fue mutando en el tiempo. Para la salud y crecimiento de los clubes, que repercute en la calidad del espectáculo que disfrutaban sus fans, es más importante la venta de los derechos de transmisión y ser globales, que los tickets que cortan cada 15 días en sus estadios.

Otro claro ejemplo de cómo impactaban los ingresos en los clubes está dado por quienes son los que más dinero manejan: según el mismo informe de KPMG, los 5 países que tienen los clubes con mayor valor, son además los 5 países que más generan por la venta local e internacional de los derechos de transmisión.

Seguramente en Marzo, en los mismos tiempos donde tomaron la decisión de parar la competencia, analizaron como cuidar a todo el ecosistema de esta industria. Quienes manejan las grandes ligas de Europa están en línea con la magnitud del negocio que administran. Dos decisiones claves se tomaron en los tiempos donde la pelota no rodaba: cuidar la salud del deportista y de todo su entorno mediante protocolos específicos y velar por la robustez del negocio para poder seguir creciendo.

La nueva etapa del fútbol: Conviviendo con el COVID-19 [\[arriba\]](#)

Empecemos a subir la montaña

Hacia Agosto de 2020 nos encontramos con una nueva realidad, impensada hace tan solo 8 meses. Las grandes ligas de Europa han vuelto, y concluido sus competencias en Julio pasado. Se están preparando para iniciar una nueva temporada en Septiembre. La gran mayoría de las ligas de América, volvieron a la competencia con realidades diferentes.

La MLS, se mudó a Disney. La Liga española nos hizo ver público donde no lo había, la Bundesliga nos permitió ver figuras de cartón viendo partidos y la Liga de Dinamarca logró jugar con público, pero el mismo estaba sentado en sus autos a pocos metros del estadio. Tan fácil de explicar cómo una jugada de Messi o Ronaldo, pero muy difícil de imaginarlo antes que suceda.

La industria será otra, y quedará marcada por mucho tiempo por estos primeros 6 meses del 2020. Quienes mejor estaban y mejores decisiones hayan tomado, saldrán más rápido y le tomarán ventaja a los que se encontraban en peores circunstancias.

En el medio pasó tiempo que en la vida del deportista y de los clubes vale mucho. La carrera de los jugadores de elite nos es tan larga y estar un tiempo parado los perjudica. El perjuicio puede ser físico (mayor riesgo de lesiones) como económico. Un análisis del Observatorio del Fútbol del Centro Internacional de Estudios Deportivos[8] indica que la edad promedio para debutar en las 5 ligas más grandes del mundo es 21,7 años. En Italia, este número es de 21,8, pero casi el 63% de los jugadores antes de debutar en la Serie A, pasaron por otra liga. En la Premier el debut, en promedio se produce a los 22 años, pero más del 50% de los jugadores pasaron también por otra liga antes.

A varios, ese tiempo ya les pasó. Si nos situamos del otro lado de la curva, no es lo mismo a un deportista que superó los 30 años estar en actividad, que sin ella. Las decisiones de dejar la actividad, no son por cansancio o aburrimiento. Son por el paso del tiempo. El dejar la actividad en estas circunstancias, además de perjudicar al deportista, también perjudica a los clubes.

Un reciente trabajo analizando el impacto del COVID-19 en más de 200 clubes de Europa y presentado por la Asociación Europea de Clubes[9] muestra que el impacto económico esta temporada que acaba de finalizar fue del 7,8% en sus clubes, con una pérdida de ingresos de u\$s 1.600 millones en la temporada. Obviamente, el mayor impacto se da en la venta de tickets. Esta pérdida hubiera sido muy diferente si no se tomaban las medidas a tiempo para resguardar la salud y la economía del fútbol. La gran mayoría de las ligas, detuvo la competencia y luego la retomó para contener el impacto económico.

El paso del tiempo, además hace que se acerquen los vencimientos de los contratos de los jugadores, principales activos de los clubes y de la industria. La amortización de los contratos de los jugadores y su valor, no es un tema menor. Como tampoco lo es para los clubes que son vendedores de jugadores. As Monaco FC, Olympique de Lion y SL Benfica tuvieron un saldo positivo de ingresos por comercialización de jugadores de más de 500 millones de Euros en las temporadas que van desde 2016 al 2018[10]. Los equipos de Brasil y Argentina, los dos mayores exportadores de jugadores al mundo en los últimos 10 años, también lo sufrirán en los próximos meses.

El mercado de pases más fuertes de Europa, es el que transcurre en su verano. Para este tiempo, el COVID-19, seguirá siendo una enfermedad sin solución de vacuna y esto impactará en el negocio. Seguramente muchas ligas arrancarán su temporada sin saber hasta cuando no habrá público y como vimos en la primera parte de este trabajo, ese “dato” representa valores cercanos al 15% de los ingresos de los clubes.

Se espera un mercado de compra-venta de jugadores más austero en la temporada europea 20-21, lo que puede impactar en quienes son “vendedores” o en el precio de las operaciones, y luego repercutirá en los ingresos de los clubes vendedores y su salud económica.

Claro está que, como hemos visto, uno de los principales generadores de valor es la venta de los derechos televisivos locales e internacionales. Es ahí donde las ligas y los clubes están creciendo en el tiempo. Los clubes de primera división del fútbol

inglés tuvieron incrementos de más de 1.000 millones de dólares en los últimos 5 años solo en derechos de televisión Trabajaron para ser globales, en un mercado mundial no solo local.

España ha crecido un poco menos en ese tiempo, pero logró unos 700 millones de dólares de incremento en 5 años, lo que equivale al 50% del ingreso anual de Brasil y es más que lo que genera cualquier otra liga de Sudamérica. El crecimiento global de su Liga explica gran parte de este incremento.

Los 36 clubes de las primeras dos divisiones de Alemania tuvieron incrementos similares a los ingleses. Nuevamente un crecimiento global, apoyado en muchos años de ejecución de una estrategia de Liga que beneficia a los clubes. Este no es solo un fenómeno de algunas ligas europeas. La MLS de Estados Unidos, que está cumpliendo 25 años, anunció en Febrero de este año que sus partidos serán transmitidos en 190 países y la Liga Japonesa[11] (J League) firmó un acuerdo por unos 2.000 millones para televisarse en el mundo a través de diferentes plataformas. En todos los casos la internacionalización de la marca amortigua los efectos del COVID-19.

Por último, otro de los factores que han hecho crecer a los clubes y sus ligas es el control económico que ejercen las Ligas, Federaciones o Confederaciones. Si los ingresos aumentan y no se controlan los gastos, se puede perder todo el trabajo que se hace y tener un efecto contrario en la salud de los clubes.

Los controles económicos son muy variados dependiendo de las ligas, de las economías de los países y de la estructura de los clubes. Pero cuando se cumplen, hacen crecer al negocio. Hace 10 años, para la temporada 2009-2010 la UEFA comenzaba a trabajar en regulaciones de Fair Play Económico. Los clubes de la Premier, la Bundesliga, la Serie A y la Liga han aumentado sus rentabilidades en este tiempo que han trabajado bajo este régimen. La Liga española tuvo en la temporada finalizada en el 2019 a sus 20 clubes de primera división con ganancias, que son invertidas en estadios, campos de juego, instalaciones deportivas, formación de jugadores, etc.

No solo es facultad de Europa los controles, la Federación Chilena de Fútbol, lo aplica para los 18 clubes de la primera división y los 15 de la segunda categoría. La MLS, la Liga Mexicana o la Liga Japonesa también lo aplican. Estos controles les permiten tener ordenadas sus economías hoy y crecer más rápido que los que no lo están.

Conclusiones [\[arriba\]](#)

El COVID-19, en Marzo de 2020 paralizó la industria del fútbol. A medida que el virus se trasladaba las decisiones de cada Federación o Liga era la misma: detener la actividad.

Entre Abril y Mayo varias empezaron a trabajar en el día después. Definiciones de protocolos, controles de salud, análisis clínico cada 72 horas, aislamiento de deportistas y de competencias fueron alguna de las ideas que comenzaron a escribir y discutir; y luego se fueron ejecutando desde Junio pasado.

La vuelta a la actividad, de manera responsable, no generó un perjuicio en la salud de ningún deportista y contuvo la salud de las competiciones y los clubes. Mientras

menor fue el “stop and go”, más rápido se recuperarán todos los que interactúan en el ecosistema.

El fútbol es un producto global. Sus jugadores y clubes también lo son. El crecimiento de la industria en los últimos años estuvo dado en muchos casos por el incremento en los ingresos televisivos y por los controles en los gastos. Hemos visto ejemplos de diferentes ligas y de diferentes modelos de negocios en este trabajo. Hay denominadores comunes que se encuentran en cada uno de ellos. Los que han trabajado para ser globales y tienen ingresos atomizados de diferentes lugares del planeta serán los que más rápido superaran esta crisis. Los que dependen de menos variables y son eminentemente locales, reaccionarán más lentos.

El fan se encuentra con las mismas ganas de siempre. Los resultados de audiencias así lo indican. Con la vuelta a la actividad, se han logrado records de audiencias en lugares donde las ligas no eran tan populares. Y eso genera negocio para el club y satisfacción para el fan.

Esta industria del entretenimiento no para de crecer. Para muchos clubes y ligas, las decisiones de Marzo los habrán hecho pasar por una leve meseta en la escalada a la montaña. Para otros, la detención habrá sido más compleja. Los primeros ya se están recuperando y emprenderán la ruta del crecimiento en breve. Los otros tendrán un camino más duro. Cuando ambos nuevamente sigan subiendo la montaña, encontraremos, una vez más, diferencias entre los que avanzaron rápido y quienes no pudieron hacerlo. Y eso repercutirá nuevamente en la salud de algunos participantes de la industria; pero esta vez hablaremos de la salud de los clubes que no pudieron con el COVID-19.

Bibliografía [\[arriba\]](#)

DFL Deutsche Fußball Liga, THE 2020 ECONOMIC REPORT, Frankfurt, 2020

Deloitte, Home truths Annual Review of Football Finance 2020, Sports Business Group, Manchester, Junio 2020

KPMG, El valor de los jugadores no es inmune a la pandemia, KPMG Sports Advisory Practice, Hungría, Mayo 2020

Jose Luis Perez Triviño, El deporte tras el coronavirus, Barcelona, Junio 2020

KPMG, The European Elite 2020, Futbol club´s valuation, KPMG Sports Advisory Practice, Hungría, Mayo 2020

LaLiga, Informe económico financiero del futbol profesional, Madrid, 2018

Premier League, This is Premier League 2018-19, Londres, 2019

Premier League, This is Premier League interactive combined 2018, Londres, 2018

Premier League, PL Handbook Season 2019-2020, Londres, 2020

Unidad de Control financiero ANFP, Anuario financiero del fútbol chileno, temporada 2018, Santiago de Chile, 2019

CIES, Observatorio del fútbol, Índice de producción de jugadores de fútbol: midiendo las contribuciones de las naciones, Neuchatel, Suiza, 2020

CIES, Observatorio del fútbol, ¿El último paso antes de los 5 grandes? Clubes y países de trampolín, Neuchatel, Suiza, Mayo de 2020

CIES, Observatorio del fútbol, Exportación de jugadores, Brasil lidera la tabla Neuchatel, Suiza, Abril de 2020.

Notas [\[arriba\]](#)

** Docente Universitario. Experto en Gestión Deportiva. Ex Presidente de la Superliga Argentina de Fútbol.*

[1] Organización Panamericana de la Salud, “Actualización epidemiológica. Nuevo Coronavirus - COVID 19

[2] Annual Review of Football Finance 2020

[3] DFL - The 2020 Economic Report

[4] Impacto del COVID-19 en los ingresos de clubes brasileños”, Junio 2020

[5] Reporte económico 2019”, Banco de inversiones Itaú

[6] Unidad de Control financiero ANFP, Anuario financiero del fútbol chileno, temporada 2018

[7] The European Elite 2020, Football Club´s Valuation

[8] CIES - Informe mensual n° 54

[9] ECA, Julio 2020

[10] KPMG, “El valor de los jugadores no es inmune a la pandemia”, Mayo 2020

[11] Firmó el acuerdo con DAZN en Julio de 2016