

CÓMO AFECTARÁ LA COVID-19 AL MUNDO DEL DEPORTE

Teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y profundizando en las diferencias respecto a los efectos de la crisis económica de 2008, en este artículo se analiza el impacto, las posibles soluciones y las oportunidades que conlleva la actual crisis de la COVID-19 para el mundo del deporte

BERND THEILEN

Catedrático de Economía en la Universitat Rovira i Virgili

MARC THEILEN CIVERA

Máster en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas en la Barcelona School of Management de la Universitat Pompeu Fabra y auditor en EY

En los últimos años, los ingresos de los eventos y entidades deportivas han aumentado, provocando un crecimiento continuo y sin precedentes que se ha traducido en unos salarios estratosféricos para las estrellas deportivas de mayor relevancia, unos derechos de televisión en continua revisión al alza y unos precios cada vez más elevados, asociados al patrocinio deportivo, pues se trata de un sector con un

gran impacto en amplios estamentos sociales y con una excelente reputación. Con la llegada de la COVID-19 y la cancelación de toda actividad deportiva, es posible que, por primera vez desde la última crisis económica de 2008, las entidades y clubs deportivos puedan incurrir en problemas de liquidez, conllevando serias dificultades para garantizar su viabilidad económica futura. En este artículo, considerando las lecciones y diferencias respecto a la crisis económica de 2008, analizamos el impacto, posibles soluciones y oportunidades que conlleva la crisis de la COVID-19 para el mundo del deporte.

¿QUÉ CARACTERIZA A LAS EMPRESAS DEL MUNDO DEL DEPORTE?

Para entender el impacto que puede tener la COVID-19 sobre las empresas del mundo del deporte, hay que considerar sus diferencias sustanciales respecto a empresas de otros sectores. Hay que tener en cuenta las siguientes características:

- **La estructura de ingresos** de las empresas y entidades deportivas se puede clasificar en tres grandes pilares: los ingresos del *matchday* (se componen de los de la venta de entradas, otros servicios y productos en los re- →



→ cintos deportivos durante el día del evento), los ingresos por retransmisión (principalmente, los derechos de televisión) y los ingresos comerciales (asociados, mayoritariamente, a contratos con patrocinadores y publicidad). A modo de ejemplo, en el cuadro 1, se puede observar la relevancia relativa de estos tres pilares en los clubs de fútbol de la Liga Primera de Fútbol Profesional Española (La Liga) en la temporada 2017/18, donde se muestra que la partida más relevante de ingresos corresponde a la de los derechos por retransmisión de partidos, que representan el 44% de los ingresos totales. Cabe destacar también la gran heterogeneidad en la estructura de ingresos entre los clubs grandes y pequeños. Mientras que en los tres grandes clubs (FC Barcelona, Real Madrid CF y Atlético de Madrid), los ingresos por comercialización son el pilar más relevante de su cuenta de resultados, en el resto de equipos de La Liga, los ingresos por la venta de los derechos de retransmisión de partidos son su base económica fundamental, llegando a representar en algunos casos más del 80% de sus ingresos.

- **Dentro de la estructura de costes** de las empresas y entidades deportivas, la mayor parte está formada por los costes de personal, y estos costes, a su vez, están formados, mayoritariamente, por los salarios de los jugadores de las primeras plantillas. Por ejemplo, en los clubs de La Liga, los gastos en personal constituyen el 57% de los gastos totales.

- **Existe una gran fidelidad a la marca** (*brand loyalty*), que tiene sus raíces en la identificación (a veces con una pasión irracional) con los actores y entidades deportivas por parte de los consumidores (fans). Aunque esta fidelidad a la marca no es exclusiva del ámbito del deporte, representa, en su intensidad, un rasgo diferencial respecto a otros productos y servicios.

- **Las empresas y clubs deportivos están integrados en redes** (*networks*), y lo hacen mediante estructuras organizativas (ligas, asociaciones, etc.) que velan por los intereses del conjunto, que en ocasiones pueden ser distintos a los



de los clubs como entidades individuales. Es decir, mientras que los clubs, los equipos y los jugadores aspiran a ganar por el mayor margen posible, la popularidad de las ligas y eventos deportivos depende del equilibrio competitivo para garantizar torneos, carreras, etc. emocionantes y comercialmente atractivos.

- **Como consecuencia de lo anterior, existe una oferta fija** del producto básico, dado que el número de eventos y sus calendarios están determinados con antelación. Esta estructuración provoca que, al contrario de lo que pasa en muchos otros sectores, una gran parte de los ingresos (por los derechos de televisión y por patrocinio) esté garantizada para un horizonte de tiempo relativamente largo.

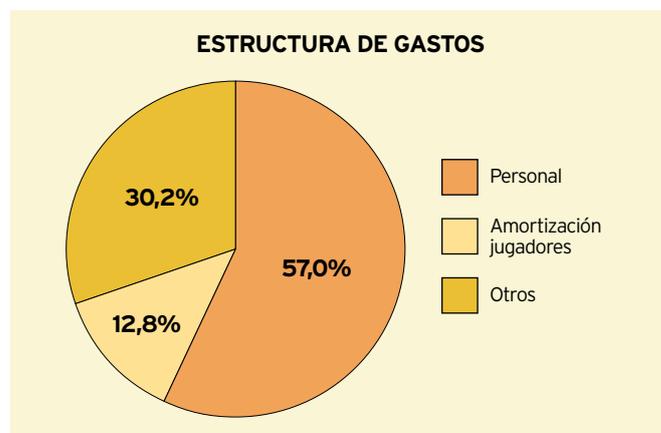
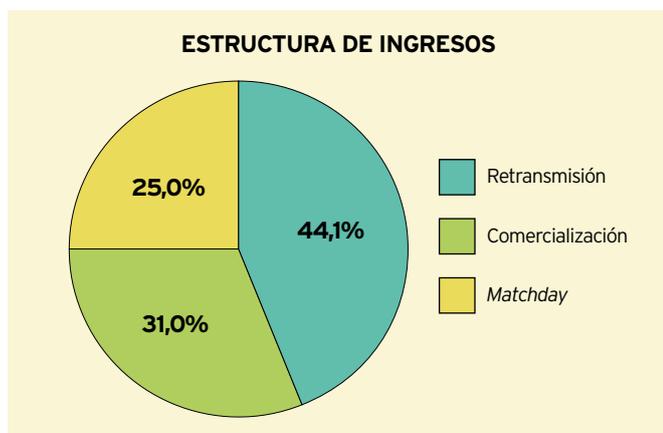
¿QUÉ PODEMOS APRENDER DE LA CRISIS DE 2008 Y SU IMPACTO EN EL MUNDO DEL DEPORTE?

Uno de los principales problemas de la crisis de 2008 fue su impacto sobre los ingresos comerciales. En una crisis →

DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE COSTES DE LAS EMPRESAS Y ENTIDADES DEPORTIVAS, LA MAYOR PARTE ESTÁ FORMADA POR LOS COSTES DE PERSONAL, Y ESTOS COSTES, A SU VEZ, ESTÁN FORMADOS, MAYORITARIAMENTE, POR LOS SALARIOS DE LOS JUGADORES DE LAS PRIMERAS PLANTILLAS

CUADRO 1. ESTRUCTURA GENERAL DE INGRESOS Y GASTOS DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS DE LA LIGA, TEMPORADA 2017/18

TEMPORADA 2017/18	INGRESOS				GASTOS				RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN
	Retransmisión	Comercialización	'Matchday'	Ingresos de explotación	Personal	Amortización jugadores	Otros	Gastos de explotación	
CLUB	% sobre ingresos totales	% sobre ingresos totales	% sobre ingresos totales	% MM de €	% sobre costes totales	% sobre costes totales	% sobre costes totales	% MM de €	
REAL MADRID CF	23,8%	39,6%	36,6%	430,8	56,7%	11,2%	32,2%	760,3	-10,6
FC BARCELONA	27,1%	49,2%	23,7%	529,1	61,5%	13,8%	24,6%	859,7	-168,2
ATLÉTICO DE MADRID	31,0%	38,1%	30,9%	211,8	54,8%	13,4%	31,8%	386,3	-30,7
SEVILLA FC	48,1%	11,0%	40,9%	117,6	61,8%	18,9%	19,3%	190,3	-25,1
ATHLETIC CLUB	55,1%	13,6%	31,3%	80,6	41,4%	4,1%	54,5%	194,6	-61,9
VALENCIA CF	59,6%	23,4%	17,1%	87	53,7%	25,6%	20,7%	162,1	-52
VILLARREAL CF	63,5%	21,9%	14,7%	67	51,8%	24,0%	24,3%	129,4	-27,6
REAL SOCIEDAD	67,7%	11,3%	21,0%	62,9	59,0%	11,2%	29,8%	106,7	-22,6
RCD ESPANYOL	66,0%	20,6%	13,3%	57,6	65,6%	10,1%	24,3%	87,8	-8,2
REAL BETIS	68,5%	14,9%	16,7%	57,8	60,5%	15,0%	24,5%	95,6	-18,2
MÁLAGA CF	74,5%	15,5%	10,2%	43,8	54,4%	11,6%	34,0%	80,5	-8,7
UD LAS PALMAS	71,3%	14,1%	14,6%	33,2	42,0%	3,9%	54,1%	79,1	-13,2
RC CELTA DE VIGO	75,9%	13,0%	10,9%	34,5	56,7%	17,6%	25,7%	60,8	3,6
RCD LA CORUÑA	75,4%	13,0%	11,8%	35,2	58,2%	10,2%	31,6%	60,5	0,5
CD LEGANÉS	75,9%	19,3%	4,7%	23,2	55,1%	1,0%	43,7%	42,1	14,8
DEPORTIVO ALAVÉS	81,3%	10,1%	8,8%	33,9	57,5%	7,3%	35,1%	59	-2,3
LEVANTE UD	80,7%	16,2%	3,3%	32,4	58,1%	6,3%	35,7%	55,8	-0,8
GIRONA FC	81,4%	9,4%	9,2%	26,7	59,1%	4,9%	36,3%	45,2	7,9
GETAFE CF	85,9%	8,9%	5,2%	26,4	60,8%	6,2%	32,9%	43,4	8,3
SD EIBAR	89,3%	7,7%	2,9%	29,6	66,5%	11,0%	22,5%	44,5	3,3
TOTAL	44,1%	31,0%	25,0	2021,3	57,0%	12,8%	30,2%	3543,7	-411,6



Fuente: elaboración propia a partir de datos del último Informe Económico-Financiero del Fútbol Profesional de La Liga

→ económica, las empresas buscan reducir sus gastos, y uno de los primeros recortes presupuestarios que realizan es el gasto en patrocinio. Así, a partir de la crisis de 2008, a medida que iban finalizando los contratos de los *sponsors* vigentes, las cifras de ingresos por comercialización, en vez de incrementarse, como indicaba la tendencia de los últimos años, empezaron a disminuir. Este contexto económico permitió apreciar que es importante diferenciar el impacto de una crisis sobre las entidades deportivas grandes y las pequeñas, o sobre los deportistas más conocidos y los menos conocidos. Aunque el porcentaje de ingresos comerciales es mayor en los grandes clubs que en los pequeños, son las entidades de menor tamaño las que, en una crisis, tienen más dificultad para encontrar *sponsors*, comprometiendo de esta forma su equilibrio presupuestario.

La crisis de 2008 impactó con gran virulencia en los clubs de fútbol, poniendo al borde de la desaparición a entidades históricas como el RCD Mallorca, el Valencia CF, el Borussia Dortmund y el SSC Nápoles. Es especialmente reseñable el caso del Glasgow Rangers FC escocés, que desapareció y fue refundado, empezando a jugar en la 4.ª división escocesa.

En el ámbito del baloncesto español, también son varios los equipos que desaparecieron debido a la crisis económica de 2008. Un ejemplo es el Akasvayu Girona, en el que llegaron a jugar deportistas de la talla de Marc Gasol o Raúl López, que en 2008 se vio obligado a vender su plaza en la ACB, debido a la gran afectación de la crisis inmobiliaria a su principal patrocinador, Akasvayu. Desde entonces, no ha conseguido regresar a la ACB. Otro equipo que desapareció fue el Granada. En este caso, desapareció en 2012, tras varios descensos y al no poder hacer frente a su deuda.

En el ciclismo español, el ejemplo más destacado es el del Euskaltel Euskadi, que desapareció en 2013 debido a la finalización de las ayudas económicas que recibía por parte de las instituciones públicas y a la imposibilidad de encontrar otro patrocinador para financiar el proyecto junto con Euskaltel.

En la F1, debido a la crisis, se perdieron dos escuderías importantes:

AUNQUE EL PORCENTAJE DE INGRESOS COMERCIALES ES MAYOR EN LOS GRANDES CLUBS QUE EN LOS PEQUEÑOS, SON LAS ENTIDADES DE MENOR TAMAÑO LAS QUE EN UNA CRISIS TIENEN MÁS DIFICULTAD PARA ENCONTRAR 'SPONSORS', COMPROMETIENDO DE ESTA FORMA SU EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO

Toyota y Honda, lo que afectó a su competitividad en los años posteriores.

En cuanto a los ingresos por la venta de los derechos de televisión, el impacto de la crisis de 2008 fue muy diferente en las cinco grandes ligas de fútbol europeas: La Liga, la Serie A (Italia), La Ligue 1 (Francia), la Premier League (Inglaterra) y la Bundesli-

ga (Alemania). Mientras los clubs de La Liga y la Serie A vendían sus derechos de transmisión de los partidos de manera individual, en las otras tres grandes ligas se vendían de manera conjunta. Las ligas que negociaban como un único interlocutor y que, posteriormente, repartían los derechos entre los diferentes equipos que las integraban, no provocaron únicamente una mayor equidad de los ingresos por retransmisión entre los equipos, sino que contribuyeron a que los clubs pequeños de esas ligas se vieran menos afectados por la crisis que los de La Liga y la Serie A. La Serie A adoptó el modelo de venta conjunta de los derechos de retransmisión de partidos en el año 2009, mientras que La Liga no lo hizo hasta 2015. Este es uno de los principales motivos por los que muchos clubs españoles tuvieron problemas para hacer frente a sus gastos, a pesar de que, durante estos años, los ingresos agregados de La Liga por derechos de televisión aumentaron.

Además, la crisis de 2008 hizo que muchas entidades deportivas perdie-



ran el equilibrio entre su competitividad deportiva y económica. Mientras que el gasto en salarios de los jugadores es una herramienta básica de las entidades deportivas para atraer y retener a los mejores deportistas, con el objetivo de incrementar las probabilidades del éxito deportivo (y así su futuro éxito comercial), una política salarial expansiva pone en peligro la estabilidad presupuestaria en el caso de que se produzca un fracaso deportivo, o en el marco de una crisis económica. Este proceso se puede ejemplificar con el caso del Borussia Dortmund, que también puede ser un ejemplo de cómo se puede superar una crisis económica grave (ver el cuadro 2).

DIFERENCIAS ENTRE LAS CRISIS DE 2008 Y LA DE LA COVID-19

Aunque los efectos de la crisis de 2008 sobre el mundo del deporte pueden servir de guía para evaluar el impacto de la crisis económica resultante de la pandemia de la COVID-19, hay que considerar tres diferencias fundamentales entre ambas crisis:



CUADRO 2. EL CASO DEL BORUSSIA DORTMUND: CÓMO SALIR DE LA BANCARROTA

Después de haber ganado la Copa de Europa en 1997, el Borussia Dortmund intentó disputarle la hegemonía al FC Bayern München en las competiciones domésticas mediante una política de inversión en fichajes de jugadores de renombre. La eliminación en la fase previa de la Champions League de 2003 y la no clasificación para la edición de 2004 provocaron una inesperada reducción de los ingresos en esa temporada. La situación se fue agravando por el hecho de que el Borussia Dortmund cotizaba en bolsa y sus acciones cayeron un 80%, debido a los malos resultados deportivos y a la desconfianza por parte de los inversores de la situación financiera de las cuentas del club.

En la temporada 2003-04, el club admitió que tenía una deuda acumulada de más de cien millones de euros. El 14 de marzo de 2005 se decidió el futuro del Borussia Dortmund, cuando los representantes de la entidad se reunieron en Düsseldorf con 444 pequeños inversores que habían prestado dinero al club. Los inversores y los representantes del equipo acordaron un aplazamiento de la deuda y un plan de rescate para garantizar su supervivencia. Adicionalmente, el club obtuvo un crédito de casi ochenta millones de euros del banco de inversión Morgan Stanley, que entró a formar parte del accionariado y cambió el nombre de su estadio por Signal Iduna Park a cambio de veinte millones de euros. Este crédito se utilizó parcialmente para la compra del estadio, que había sido previamente vendido al fondo inmobiliario Molsiris.

La crisis implicó una política de reducción de gastos que derivó en la venta de los mejores miembros de la plantilla y en una reducción del 20% del salario de los contratos de todos los jugadores que permanecieron en el club. A partir de entonces, el Borussia Dortmund cambió radicalmente la gestión de sus proyectos deportivos, centrándose en la formación de jugadores y en el fichaje de jóvenes promesas, aplicando una política que consistía en mantener el equilibrio presupuestario, invirtiendo en fichajes únicamente el total que se había recaudado por la venta de jugadores.

El club liberó recursos financieros y humanos para invertir en la construcción de una marca. Un análisis de mercado demostró que la marca BVB consiguió posicionarse como "la experiencia intensa de fútbol" con la promesa de la marca "amor verdadero" (*Echte Liebe*). Desde entonces, tanto la forma de juego como la contratación de jugadores y entrenadores o la elección de los patrocinadores y socios publicitarios se subordinan a la estrategia de marca. Con estas políticas, el Borussia Dortmund ha conseguido posicionarse como una de las marcas más valiosas en el mundo del fútbol.

Fuente: Jürgens, S. y Nufer, G. (2015)

- **Origen.** El origen de la crisis en 2008 fue una burbuja inmobiliaria cuyo colapso provocó el hundimiento del sector bancario, dejando a los sectores restantes de la economía sin la liquidez necesaria para realizar las inversiones previstas para garantizar un crecimiento sostenido de la economía. Aunque la crisis actual de la COVID-19 está causando un parón sin precedentes de toda la actividad

económica a nivel mundial, no existen problemas estructurales ni en el sector real ni en el sector financiero que se deban resolver de entrada.

- **Respuesta.** La respuesta de los gobiernos y los bancos centrales a la crisis de 2008 fue descoordinada y dubitativa en algunos países, causando una lenta recuperación en muchas zonas de la Unión Europea. →

CUADRO 3. EFECTOS Y PRINCIPALES MEDIDAS ECONÓMICAS EN RELACIÓN A LA COVID-19

- Caída anual del 3% del PIB en las principales economías por cada mes de confinamiento
- Mayor incertidumbre y condiciones financieras más restrictivas a medio plazo
- Aumento de la deuda pública y tensiones en los presupuestos en los próximos años

- Estímulos fiscales del 1-5% del PIB en todos los países
- Programas fiscales de la UE de más de 540.000 millones de euros (4% del PIB de la UE-27)
- Programa de compra de activos del sector público y privado por parte del Banco Central Europeo por valor de 970.000 millones de euros hasta finales de 2020

Fuente: elaboración propia a partir de *Policy Responses to COVID-19*, FMI

LA RESPUESTA DE LOS GOBIERNOS Y LOS BANCOS CENTRALES A LA CRISIS DE 2008 FUE DESCOORDINADA Y DUBITATIVA EN ALGUNOS PAÍSES, CAUSANDO UNA LENTA RECUPERACIÓN EN MUCHAS ZONAS DE LA UNIÓN EUROPEA

→ Contrariamente, las medidas ya anunciadas para mitigar el impacto de la COVID-19 sobre la economía indican una mayor rapidez y coordinación entre las políticas fiscales de los países miembros de la UE y la política monetaria del Banco Central Europeo (ver el cuadro 3).

- **Medidas de control.** A partir de la crisis de 2008, se instauraron importantes medidas de control para garantizar la estabilidad presupuestaria de las entidades deportivas. Uno de los principales problemas de la crisis fue que prácticamente todos los clubs tenían deudas con las Administraciones Públicas, por lo que se estaba utilizando dinero público para financiar a los clubs, un dinero que después no podían devolver. Por eso se prohibió que los clubs pudieran contraer deudas con Adminis-

traciones Públicas, con otros clubs o con proveedores. Por otro lado, dado que el mayor gasto en el que incurren los clubs en cada ejercicio es el salario de los jugadores, se limitó el gasto de la plantilla al 70% de los ingresos del club, no pudiendo superar esta cifra. Esta idea es similar a la aplicada en las ligas americanas, con la diferencia de que, en ellas, el límite salarial es en valor absoluto (es decir, el tope salarial es el mismo para todas las franquicias), mientras que, en el caso de los clubs de La Liga, el límite salarial es en valor relativo, es decir, el gasto salarial total de cada club depende directamente de sus ingresos.

LA LLEGADA DE LA COVID-19: ¿CÓMO HA AFECTADO DE MOMENTO AL MUNDO DEL DEPORTE?

Hasta la fecha, la situación actual ha tenido efecto sobre los tres pilares de ingresos a corto plazo.

1. El primer efecto directo causado por la pandemia de la COVID-19 fue la suspensión de todos los eventos deportivos. Esto conllevó para el mundo del deporte una situación de paralización total sin precedentes (incluso durante la época de la Segunda Guerra Mundial se celebraron algunas competiciones deportivas). El resultado de este cierre de las competiciones para los presupuestos de las entidades deportivas es una reducción de los ingresos por *matchday* a cero.

2. La segunda consecuencia de la pandemia es que, sin eventos deportivos, no habrá ingresos por los derechos de retransmisión, o habrá una renegociación de los acuerdos existentes. Por ejemplo, en el caso de la Bundesliga, estos derechos se reparten entre la empresa de televisión por pago Sky, las cadenas de televisión públicas ARD y ZDF y la plataforma en *streaming* DAZN. Durante el mes de abril, Sky anunció que abonaría el 90% del pago correspondiente a la última parte de la temporada, a pesar de que en ese momento aún no estaba claro en qué condiciones ni cuándo se podrían disputar los encuentros restantes. ARD y ZDF también se comprometieron a pagar el montante restante de la temporada por la posesión de sus derechos

de televisión. Este acuerdo alivia sustancialmente la situación económica de muchos de los clubs participantes en la Bundesliga, dado que, tal y como sucede con los clubs de La Liga, los ingresos por derechos de retransmisión corresponden, de promedio, al 40% de sus ingresos totales. Este ejemplo demuestra que, en el caso de los derechos por retransmisión, existe un margen de negociación, dado que se trata de un mercado muy competitivo, en el cual las empresas están dispuestas a hacer concesiones a corto plazo para mejorar su posición negociadora de cara a la concesión de los futuros derechos de retransmisión.

Para poder garantizar los ingresos por los derechos de la retransmisión de eventos deportivos, los cuales, como hemos comentado, son indispensables para la viabilidad de las grandes ligas deportivas en la actualidad, se está apostando por retrasar su celebración, de manera que puedan celebrarse cuando las circunstancias sanitarias lo permitan, aunque sea a costa de realizarlos sin público. En el caso de la NBA, la primera competición en ser suspendida por la COVID-19 en Estados Unidos, cuando el jugador de los Utah Jazz Rudy Gobert dio positivo por coronavirus, se está barajando la posi-

bilidad de finalizar lo que resta de competición en una única sede, Las Vegas. Allí estarían concentrados todos los equipos, y se realizarían controles rigurosos a los jugadores para poder detectar cualquier tipo de contagio que se produjera de manera inmediata. Por su parte, la ACB, en una reunión conjunta con todos los clubs de La Liga, ha acordado la realización de una fase final en una única sede. Los doce primeros clasificados participarán en una liguilla a partido único, compuesta por dos grupos de seis equipos cada uno, elegidos por sorteo. Los dos primeros clasificados de cada grupo jugarán semifinales y, posteriormente, los vencedores, la final, también a partido único. La Liga ha establecido dos fechas clave: el 31 de mayo, que es la fecha máxima para decidir si se realiza el torneo, o finalmente se cancela la competición, y el 10 de julio, que es la fecha límite para acabar la temporada.

En cuanto a las ligas europeas, las soluciones son aún más complejas, dado que se tiene que producir una coordinación entre los gobiernos de distintos países para poder finalizar las competiciones. En el caso de las competiciones europeas, como la Champions League o la Euroliga, hay que tener en cuenta que, en primer lu- →

PARA PODER GARANTIZAR LOS INGRESOS POR LOS DERECHOS DE LA RETRANSMISIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS, LOS CUALES SON INDISPENSABLES PARA LA VIABILIDAD DE LAS GRANDES LIGAS DEPORTIVAS EN LA ACTUALIDAD, SE ESTÁ APOSTANDO POR RETRASAR SU CELEBRACIÓN, DE MANERA QUE PUEDAN CELEBRARSE CUANDO LAS CIRCUNSTANCIAS SANITARIAS LO PERMITAN, AUNQUE SEA A COSTA DE REALIZARLOS SIN PÚBLICO



→ gar, los países se encuentran en fases de la pandemia muy distintas, debido a que la COVID-19 ha llegado mucho antes a algunos países que a otros, y las medidas y afectación del virus en los distintos países son muy dispares. En segundo lugar, como consecuencia de la pandemia, muchos jugadores han vuelto a sus países de origen, y una reanudación de las competiciones europeas implicaría no solo viajes entre países europeos, sino también entre continentes, aumentando el riesgo de contagio sustancialmente. Por todos estos motivos, algunas competiciones deportivas ya han sido suspendidas definitivamente: por ejemplo, se han dado por terminadas las ligas de baloncesto en Italia, Francia, Grecia y la VTB (la liga de Europa del Este, en la que destacan los equipos rusos). El caso más significativo ha sido, sin duda, el aplazamiento por un año de los Juegos Olímpicos de Tokio, noticia que fue anunciada por el COI a finales del mes de marzo.

3. La tercera consecuencia de la pandemia de la COVID-19 es su impacto sobre los ingresos por patrocinio. Sin embargo, dado que estos contratos, en muchos casos, son negociados para periodos plurianuales, no cabe esperar un impacto inmediato sobre los ingresos de las entidades deportivas. Una excep-

ción notable son los Juegos Olímpicos de Tokio, ya que una de las principales dificultades causadas por su aplazamiento es que muchos contratos de *sponsoring* para los atletas y federaciones olímpicas terminan en 2020. En función del impacto de la pandemia sobre la economía, es probable que las empresas recorten el dinero que invierten en patrocinios en 2021. Sin embargo, el impacto final del aplazamiento de los Juegos Olímpicos sobre los deportistas que se preparan para participar en ellos dependerá directamente de la respuesta de los gobiernos con sus políticas de subvenciones.

EFFECTOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

El efecto de la COVID-19 sobre el mundo del deporte a medio y a largo plazo será mayor o menor en función de cuándo se puedan reanudar las competiciones deportivas y de si este año se consiguen acabar las competiciones que ya estaban iniciadas. En cualquier caso, las empresas del mundo del deporte tienen una gran ventaja respecto a las empresas que participan en otro tipo de eventos por diferentes motivos:

- Si bien la presencia de público en los estadios se antoja fundamental desde un punto de vista emocional para

EL EFECTO DE LA COVID-19 SOBRE EL MUNDO DEL DEPORTE A MEDIO Y A LARGO PLAZO SERÁ MAYOR O MENOR EN FUNCIÓN DE CUÁNDO SE PUEDAN REANUDAR LAS COMPETICIONES DEPORTIVAS Y DE SI ESTE AÑO SE CONSIGUEN ACABAR LAS COMPETICIONES QUE YA ESTABAN INICIADAS

los deportistas, desde una vertiente económica, actualmente, más de un 80% de los ingresos provienen de derechos televisivos y de *sponsoring*. Por lo tanto, la mayoría de las empresas deportivas serán económicamente viables una vez que se reanuden las competiciones, aunque sea sin espectadores.

- La gran fidelidad a la marca de los consumidores y seguidores de eventos deportivos hará que la pérdida de los ingresos del *matchday* se vea parcialmente compensada por un aumento de la demanda de los eventos por retransmisión.
- Por este motivo, no es de esperar una gran variación de los ingresos por los derechos de retransmisión en cuanto se reanuden las competiciones.
- En cuanto a los contratos de patrocinio en el mundo del deporte, el impacto económico no está tan claro como el de los otros dos pilares. Los grandes clubs y deportistas más conocidos que tienen contratos de *sponsors* a largo plazo y con grandes marcas no deberían tener dificultades para encontrar nuevos contratos o renegociar los presentes. En su caso, el problema no será tanto si habrá contratos de patrocinio, sino si las cifras que pagarán las compañías para patrocinarlos seguirán aumentando como en los últimos años o, por el contrario, empezarán a redu-



cirse. Este hecho puede ser especialmente significativo en el caso de los equipos más pequeños y los deportistas menos conocidos para el gran público, ya que es muy probable que, cuando empiecen a finalizar sus actuales contratos de patrocinio, tengan problemas en el medio plazo para encontrar nuevos *sponsors* o para mantener sus patrocinadores en las condiciones actuales. Un factor que puede atenuar este impacto lo podemos encontrar en el papel de las asociaciones que integran a deportistas en los distintos deportes (*networks*), donde los intereses de los grandes y los pequeños están parcialmente alineados. En esta línea, podemos destacar diferentes mecanismos de ayuda hacia los pequeños para poder compensar, en cierta medida, algunas de las pérdidas económicas que se puedan producir, por ejemplo, por patrocinio. De hecho, los “cuatro grandes” clubs de la Bundesliga (FC Bayern Múnchen, Borussia Dortmund, RB Leipzig y Bayer Leverkusen) ya se han comprometido a proporcionar veinte millones de euros para apoyar a otros clubs de la primera y segunda división de la liga de fútbol alemana.

- Las medidas económicas tomadas por los distintos gobiernos para minimizar el impacto negativo de la COVID-19 van a incrementar sustancialmente la deuda pública, que en muchos países desarrollados ya partía de niveles muy altos antes de la recesión (97% del PIB en España, 134% en Italia, 104% en EE. UU.). Esta situación parece indicar que todos los deportes que dependen de subvenciones públicas verán reducidos sustancialmente sus ingresos, debido a las tensiones en los presupuestos públicos en los próximos años.

SIMULACIÓN DE POSIBLES ESCENARIOS A CORTO Y MEDIO PLAZO

Una de las ventajas de muchas entidades deportivas respecto a las empresas de otros sectores es que les resulta relativamente fácil reducir sus gastos a medio plazo mediante una reducción salarial de los jugadores. Estos representan más del 50% de sus

CUADRO 4. IMPACTO DE LA COVID-19 SOBRE LOS CLUBS DE LA LIGA

CLUB	COCIENTE COSTE-INGRESOS			
	Temporada 17/18	Escenario A	Escenario B	Escenario C
REAL MADRID CF	1,01	1,07	1,17	1,05
FC BARCELONA	1,24	1,26	1,38	1,20
ATLÉTICO DE MADRID	1,09	1,13	1,26	1,09
SEVILLA FC	1,15	1,23	1,47	1,22
ATHLETIC CLUB	1,47	1,55	1,90	1,42
VALENCIA CF	1,47	1,47	1,81	1,39
VILLARREAL CF	1,27	1,26	1,57	1,18
REAL SOCIEDAD	1,27	1,27	1,63	1,17
RCD ESPANYOL	1,10	1,07	1,35	0,98
REAL BETIS	1,24	1,22	1,56	1,13
MÁLAGA CF	1,12	1,09	1,42	0,98
UD LAS PALMAS	1,20	1,20	1,55	1,05
RC CELTA DE VIGO	0,94	0,92	1,21	0,84
RCD LA CORUÑA	0,99	0,97	1,26	0,87
CD LEGANÉS	0,74	0,71	0,92	0,61
DEPORTIVO ALAVÉS	1,04	1,00	1,34	0,89
LEVANTE UD	1,01	0,96	1,27	0,84
GIRONA FC	0,85	0,83	1,10	0,73
GETAFE CF	0,84	0,80	1,08	0,70
SD EIBAR	0,93	0,88	1,20	0,78
PROMEDIO	1,13	1,15	1,35	1,09

- **Escenario A (temporada 19/20):** se pierden los ingresos por *matchday* para el resto de la temporada (el 30%) y se recortan los salarios un 10%, pero se mantiene el resto de ingresos y gastos.
- **Escenario B (temporada 19/20):** se pierden los ingresos por *matchday* y los derechos de transmisión para el resto de la temporada (el 30%) y se recortan los salarios un 10%, pero se mantiene el resto de ingresos y gastos.
- **Escenario C (temporada 20/21):** se pierden los ingresos por *matchday* para el resto de 2020 y los ingresos comerciales bajan un 5%, mientras los de retransmisión se mantienen. Se recortan los salarios y los otros gastos un 20%.

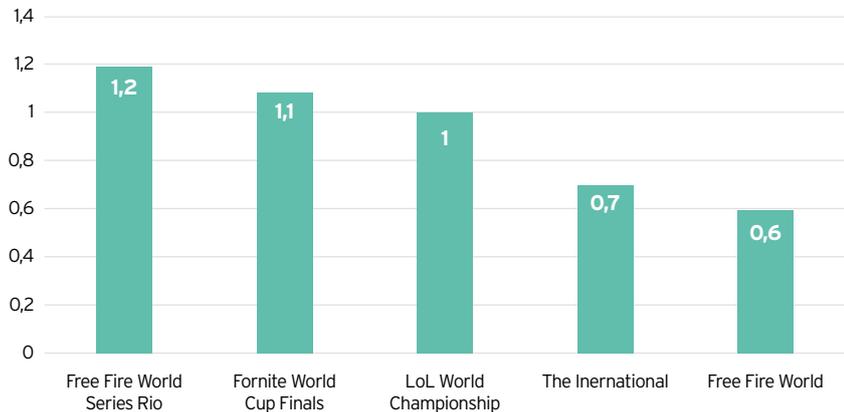
Fuente: elaboración propia a partir de datos del último Informe Económico-Financiero del Fútbol Profesional de La Liga

costes, y han aumentado muy por encima de las tasas de crecimiento de las economías desarrolladas en la última década, impulsados por el gran crecimiento de los ingresos por los dere-

chos de televisión y patrocinio. De hecho, una de las primeras medidas tomadas por grandes clubs como el Real Madrid CF y el FC Barcelona fue una reducción salarial de las primeras —>

CUADRO 5. TORNEOS DE 'E-SPORTS' MÁS POPULARES

Promedio de espectadores online por partido en millones



Fuente: Yakimenko, S. (2020)

→ plantillas de sus secciones deportivas. En el cuadro 4 se realiza una simulación sobre el impacto en la cuenta de resultados de los clubs de La Liga española de fútbol, en la que se puede apreciar en qué medida este tipo de reducciones salariales resolvería los problemas de viabilidad económica de los clubs de La Liga a causa de la COVID-19 bajo tres escenarios diferentes:

- **Escenario A.** Bajo este escenario, se finaliza la temporada 2019/20 a puerta cerrada. Esta situación haría que no se produjeran ingresos por *matchday* en las jornadas restantes para concluir la temporada. No obstante, la finalización de la temporada permitiría poder mantener el 100% de los ingresos por derechos de televisión y de *sponsoring*. Esta coyuntura se vería parcialmente compensada por la reducción de gastos derivada de un recorte salarial del 10%. Observamos que esta reducción en los gastos compensa la de los ingresos y que, por lo tanto, se consigue mantener el equilibrio presupuestario previo a la pandemia.
- **Escenario B.** Este escenario es más pesimista, y consistiría en la imposibilidad de la finalización de la tem-

porada y en una pérdida tanto de los ingresos de *matchday* como de los derechos de retransmisión para las jornadas que restan para terminar la competición (estimamos una reducción sobre el montante total de un 30%). También, al igual que en el escenario A, se supone una reducción de la masa salarial del 10%. Dada la importancia de los derechos de televisión, apreciamos que la situación es sustancialmente más negativa que la trazada en el escenario A, y que muchos clubs de La Liga perderían su equilibrio presupuestario, poniendo en peligro su futura viabilidad financiera.

- **Escenario C.** En este escenario, analizamos el efecto que puede tener la pandemia sobre la temporada 2020/21. En este caso, trabajamos bajo el supuesto de que, hasta principios de 2021, los encuentros se celebrarán a puerta cerrada y no se obtendrán ingresos por *matchday* en la primera mitad de la temporada. En cambio, se supone que los ingresos por derechos de retransmisión se mantendrían, dado que los contratos televisivos seguirían vigentes. Con respecto a los ingresos de patrocinio, hemos formulado la hipótesis de que

se reduzcan en un 5%, como consecuencia del impacto de la actual pandemia sobre la inversión en patrocinio deportivo. Finalmente, para poder equilibrar los presupuestos, suponemos que los clubs reducen un 20% tanto su gasto en personal como otros gastos derivados de la propia actividad derivada de la disputa de un partido de fútbol (por ejemplo, los gastos de electricidad o limpieza de una jornada cuando se juega un partido en casa). Observamos que estas medidas conseguirían mantener una situación presupuestaria de los clubs similar, e incluso ligeramente mejor, a aquella previa a la llegada de la COVID-19.

OPORTUNIDADES SURGIDAS DE LA CRISIS DEL CORONAVIRUS: LOS 'E-SPORTS'

A pesar de los graves problemas económicos que está causando la crisis de la COVID-19, esta situación también ofrecerá nuevas oportunidades para el mundo del deporte. Así, el confinamiento por la pandemia ha acelerado el proceso de unión entre los deportes tradicionales y los *e-sports*, que ya estaba desarrollándose lentamente en los últimos años. El hecho de que no puedan disputarse las competiciones deportivas ha acelerado este proceso, y ha llevado a la coyuntura de que los propios deportistas profesionales disputen competiciones de *e-sports* entre ellos.

- **¿Qué son los 'e-sports' y cómo están estructurados?** Los *e-sports* consisten en las competiciones organizadas a nivel profesional dentro del ámbito de los videojuegos. El mundo profesional de los videojuegos está organizado en distintas ligas y competiciones, al igual que sucede en el deporte tradicional. Actualmente, en estas ligas virtuales participan todo tipo de equipos, mezclándose en ellas clubs deportivos que tienen equipos de *e-sports* con otros clubs únicamente dedicados a los *e-sports* que nada tienen que ver con el mundo del deporte. En el cuadro 5 se puede apreciar que durante el año 2019 ha habido tres eventos que han superado una media de un millón de espectadores online por partida durante su transcurso. En el caso de España, la principal organizadora de

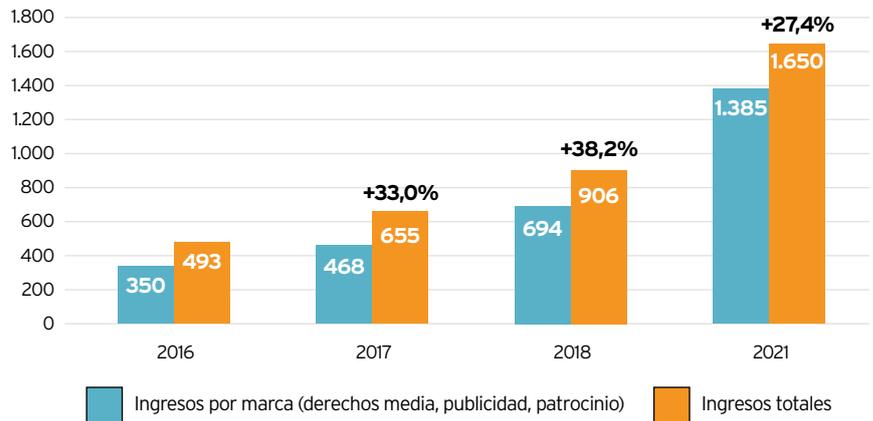
EL CONFINAMIENTO POR LA PANDEMIA HA ACELERADO EL PROCESO DE UNIÓN ENTRE LOS DEPORTES TRADICIONALES Y LOS 'E-SPORTS', QUE YA ESTABA DESARROLLÁNDOSE LENTAMENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

eventos de *e-sports* es la Liga de Videojuegos Profesional (LVP), que organiza competiciones de distintos videojuegos, entre ellos, el *FIFA*, desarrollado por EA Sports.

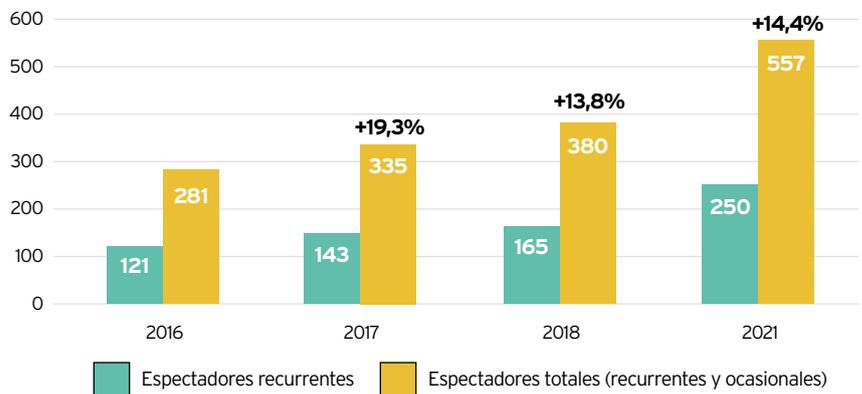
• **¿Por qué los 'e-sports' pueden ser un mercado atractivo para los clubs y entidades deportivas?** En primer lugar, los *e-sports* es un mercado que en los últimos años se encuentra en pleno crecimiento, tanto a nivel económico como a nivel de número de clubs y torneos. Tal y como se observa en el cuadro 6, los *e-sports* han experimentado un aumento de sus ingresos de más del 30% consecutivamente durante los dos últimos años. Además, si observamos la distribución de los ingresos, vemos que una gran parte proviene de publicidad, *sponsors* y derechos de retransmisión. Así, a pesar de ser un sector totalmente diferente al del deporte tradicional, la distribución y procedencia de los ingresos son similares en ambos sectores. De hecho, los *e-sports* se están convirtiendo en un *target* para las marcas, al darles visibilidad dentro de una franja muy específica de la población. Otro factor que hace muy atractivos los *e-sports* para las empresas tradicionales del sector deportivo es el crecimiento en el número de seguidores y el *engagement* cada vez mayor de estos seguidores con clubs y jugadores profesionales. El crecimiento de la audiencia en los últimos años es de más de un 10% anual. Es especialmente interesante observar que, si bien el número de usuarios que siguen de manera fidedigna los *e-sports* ha aumentado,

CUADRO 6. CRECIMIENTO ANUAL DE INGRESOS Y ESPECTADORES DE LOS 'E-SPORTS'

Crecimiento anual de ingresos de los *e-sports* (cifras en millones de dólares)



Crecimiento anual de espectadores de los *e-sports* (cifras en millones)



Fuente: *Free 2018 Global Esports Market Report*, Newzoo (2018)

aún se ha producido un crecimiento mayor de los espectadores ocasionales. De hecho, es de esperar que, a corto o medio plazo, muchos de estos espectadores ocasionales pasen a formar parte del grupo de espectadores recurrentes.

Este es uno de los aspectos más interesantes para los clubs deportivos. En primer lugar, pueden anticiparse y adentrarse en el sector antes de que crezca aún más y se empiece a provocar una reducción del seguimiento del deporte tradicional. En segundo lugar,

hay que considerar que los usuarios son muy jóvenes y consumen mucho contenido audiovisual. Los consumidores de esta franja de edad son muy atractivos para las marcas que intentan fidelizar a sus consumidores. En consecuencia, cada vez más marcas importantes están invirtiendo en los *e-sports*, lo que podría representar una oportunidad de financiación y nuevos patrocinios para clubs que se adentren en este sector.

Un indicador claro de la inmersión de entidades deportivas que se estaba →

→ empezando a producir es el número de clubs deportivos que ya participan en competiciones de *e-sports*. El Valencia CF fue uno de los primeros clubs deportivos de España que participó en *e-sports*. En los primeros años no llegó a competir en el *FIFA*, sino en otros videojuegos, como *League of Legends* o *Clash Royale*, ambos muy alejados de lo que es el mundo del deporte tradicional. Otro club que ha sido pionero en el mundo de los *e-sports* es el FC Schalke 04, que forma parte de los *e-sports* desde 2016, cuando compró la plaza de un equipo en una de las principales competiciones de *League of Legends*. Además, actualmente es uno de los pocos equipos de fútbol que participa en ligas de *e-sports* en los dos videojuegos de fútbol que existen, el *FIFA* y el *PES*. Pero no únicamente en el fútbol existen clubs deportivos que poseen equipos de *e-sports*. Otro ejemplo es el club de baloncesto Saski Baskonia, que entre 2016 y 2018 participó en la Liga de Videojuegos Profesional (LVP), en el juego *Counter-Strike*, que tampoco tiene nada que ver con el baloncesto.

EJEMPLOS DE UNIÓN DE DEPORTE TRADICIONAL Y 'E-SPORTS' DURANTE LA CRISIS DE LA COVID-19

Mientras las competiciones de deporte se encuentran paradas, se están produciendo sinergias claras entre el mundo de los *e-sports* y el mundo del deporte tradicional. Muchos deportistas profesionales de distintos deportes están participando en eventos de *e-sports* durante las últimas semanas, incluso con una gran aceptación por parte de la audiencia. Algunos de los eventos más destacados que han contado con la participación de deportistas profesionales en el ámbito de los *e-sports* durante la etapa de confinamiento, derivada de la pandemia, son los siguientes:

- Torneo de *FIFA* con un jugador profesional de cada uno de los equipos de La Liga. Consistía en un torneo benéfico para recaudar fondos para

la lucha contra el coronavirus. En el torneo participaban los jugadores controlando a su equipo y enfrentándose en eliminatorias directas.

- Torneo de NBA 2K entre jugadores profesionales de la NBA para recaudar fondos para la lucha contra el coronavirus, en el que también se realizaban enfrentamientos por eliminatorias directas. A diferencia del torneo de *FIFA*, los jugadores no controlaban necesariamente sus respectivos equipos.
- Tanto en la Fórmula 1 como en Moto GP, algunos de los pilotos están realizando las carreras pertenecientes al calendario de manera virtual, compitiendo así en el circuito correspondiente según marca el calendario de competiciones.
- En el mundo del ciclismo, se realizó la mítica clásica del Tour de Flandes con la participación de algunos de los mejores corredores de clásicas en una carrera virtual de 30 kilómetros, realizada mediante rodillo y con una simulación real del recorrido del Tour de Flandes.

Estos ejemplos muestran que la pandemia de la COVID-19 puede indicar para muchos deportes el camino para la inmersión en un mercado que tendrá un potencial de crecimiento enorme a nivel mundial en los próximos años.

CONCLUSIONES

Las reducciones en el gasto salarial anunciadas por algunos clubs pueden ayudar a compensar las pérdidas de ingresos por *matchday* y mantener el equilibrio presupuestario para la temporada 2019/20, siempre y cuando se consiga reanudar las competiciones y se mantengan los ingresos por la retransmisión de partidos. Para alcanzar este objetivo de cara a la próxima temporada, las reducciones tanto en el gasto de personal como en los otros gastos tienen que ser sustancialmente superiores, suponiendo que los eventos deportivos no se pudieran celebrar con público antes de principios de 2021.

A pesar de las fuertes medidas de estimulación económica por parte de

gobiernos y bancos centrales, habrá una fuerte contracción económica aproximada de un 5%, que implicará un reajuste en los gastos de patrocinio y publicidad por parte de las empresas que invierten en deporte. Para financiar las políticas fiscales expansivas, cabrá esperar restricciones presupuestarias en los próximos años y, en consecuencia, una reducción en las subvenciones públicas al mundo del deporte. Ambas circunstancias afectarán particularmente a los clubs deportivos más pequeños, a los deportes minoritarios y a las entidades deportivas sin ánimo de lucro.

Sin embargo, la crisis de la COVID-19 también ha señalado que una inmersión de las entidades deportivas tradicionales en el mercado de los *e-sports* puede abrir nuevas oportunidades para una mayor diversificación y posibilidades de crecimiento futuro. Además, la vinculación de deportistas profesionales con eventos de *e-sports* ha puesto de manifiesto los beneficios de la conexión del mundo de los *e-sports* con el del deporte tradicional para ambos sectores, que puede tener una continuidad más allá del marco de la COVID-19 y que ha ayudado a los deportistas a conectar de una manera más directa con sus seguidores, e incluso les ha permitido llegar a nuevos segmentos de la población. ●

REFERENCIAS

- » FMI: *Policy Responses to COVID-19*. International Monetary Fund, <https://www.imf.org>, 23 de abril de 2020.
- » La Liga: *Informe Económico-Financiero del Fútbol Profesional 2018*. Liga Nacional de Fútbol Profesional, Madrid, 2019.
- » Newzoo: *Free 2018 Global Esports Market Report*. 2018.
- » Smith, A. y Stewart, B.: "The special features of sport: A critical revisit". *Sport Management Review*, 13, 1-13, 2010.
- » Yakimenko, S.: "The most popular tournaments in 2019". *Esports Charts*, 2 de enero de 2020.
- » Jürgens, S. y Nufer, G.: "Erfolgsfaktoren der identitätsorientierten Markenführung am Beispiel von Borussia Dortmund". *Deutsches Institut für Sport Marketing*, 2005.