



## ENTREVISTA A JAVIER TEBAS<sup>1</sup>

Elaborada y realizada por la Dra. Tania Zúñiga Fernández y el Prof. Juan Luis Crucelegui

### INTRODUCCIÓN

El fútbol profesional es un espectáculo de gran interés para el público y una industria muy importante desde el punto de vista económico, ya que constituye el deporte rey que atrae la atención de millones de aficionados en todo el mundo y mueve importantes cantidades de dinero proveniente de la venta de los derechos audiovisuales, el billeteaje, el merchandising y de sponsors o patrocinadores.

Desde la perspectiva del Derecho y la Política de la competencia, el reparto del dinero proveniente de la venta de derechos audiovisuales es fundamental para la sostenibilidad de este deporte, dado que es su principal fuente de financiación. En particular, el acceso de los operadores de televisión a este mercado ha sido objeto de debate y ha dado lugar a sendas resoluciones administrativas y judiciales en base a las cuales se ha establecido de forma general un modelo de gestión centralizado.

Actualmente, la gestión de la venta de estos derechos audiovisuales se realiza de forma centralizada, en base a un acuerdo previo de cesión de los derechos de los equipos participantes al organismo gestor de cada campeonato (Ligas o federaciones).

Posteriormente, el organismo gestor se encarga de la venta, la gestión y el reparto del dinero recaudado siguiendo unos criterios preestablecidos basados en los principios de equidad y de proporcionalidad. Estos acuerdos de centralización en la negociación y reparto del dinero, si bien pudieran ser contrarios al principio de libre competencia, en la práctica se benefician de una exención de la prohibición, por considerarse que generan eficiencias al permitir un reparto más equitativo del dinero recaudado entre los equipos participantes.

El Derecho de la competencia obliga a permitir el acceso de los operadores en condiciones de equidad y para ello se establece un modelo de reparto basado en la subasta de los derechos audiovisuales a través de diferentes lotes que incluyen la retransmisión de uno o varios partidos en función de su importancia (desde la perspectiva de la audiencia previsible) con una vigencia limitada en el tiempo (3 o 4 años), de manera que exista una posibilidad de rotación entre los operadores interesados en la explotación de estos derechos.

Por otra parte, es preciso tener en cuenta también la competencia entre las distintas competiciones de fútbol profesional nacionales y regionales ya que cada liga o federación nacional y organismo regional debe vender sus derechos audiovisuales al mejor postor (cadena de televisión o empresas

---

<sup>1</sup> Licenciado en Derecho por la Universidad de Zaragoza, postgrados en Derecho de Empresa, en Derecho Deportivo y en Derecho Concursal. Fue presidente de la Sociedad Deportiva Huesca en el periodo 1993-1998.

Asesoró y representó a numerosos clubes de fútbol y fundador del estudio Tebas Coiduras, especializado en el mundo del deporte.

Fue elegido vicepresidente de la Liga Nacional de Fútbol Profesional en el año 2001. En 2003 fue elegido representante del G-30, para la negociación conjunta de los derechos audiovisuales. Tras la aprobación del Real Decreto ley 5/2015, se estableció legalmente la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales.

Fue elegido presidente de La Liga el 26 de abril de 2013. En 2016 y en 2019 fue reelegido para un segundo y un tercer mandato hasta 2024.

del sector de medios audiovisuales) en un sector (audiovisual) cuyos recursos son limitados y cuya oferta cada vez es más variada.

La presente transcripción recoge lo expuesto por quienes participaron en la entrevista llevada a cabo por los entrevistadores, Prof. Dr.iur. Tania Zúñiga Fernández y Dr. Juan Luis Crucelegui Gárate, y el Presidente de la Liga, Javier Tebas Medrano.

## **LA COMPETENCIA EN EL FÚTBOL PROFESIONAL: LA VENTA COLECTIVA DE LOS DERECHOS AUDIOVISUALES**

**Tania Zúñiga Fernández y Juan Luis Crucelegui (en adelante, TZF y JLC):** *Como presidente de uno de los mejores campeonatos nacionales de fútbol profesional a nivel mundial, ¿cuáles son los retos de este deporte en el siglo 21 para seguir ofreciendo un espectáculo de calidad que atraiga la atención de los aficionados más jóvenes? ¿Cree que la libre competencia es principio y un factor importante que debe regir en este deporte/espectáculo? ¿O bien es necesaria una regulación?*

**Javier Tebas Medrano (JTM):** La pregunta tiene dos partes. La atracción de los jóvenes en el siglo XXI (los que hoy son jóvenes hace veinte años eran menos jóvenes). Lo que corresponde es adaptarnos a la situación de cómo se consume cada vez más el ocio y entretenimiento donde incluyo el deporte. Los que hoy son generación "millennial" dentro de unos años dejarán de serlo y los que hoy son generación "Z" dentro de unos años pasarán a otro tipo de generación. La clave es la segmentación.

Es evidente que, sobre todo en los últimos diez años, la forma de consumir deporte, ocio o entretenimiento, se torna diferente según los rangos de edades que hay. La gente a partir de los doce años, por ejemplo, las ventanas por las que consume el deporte son diferentes que a partir de los cuarenta años. Hoy las ventanas por las que se consume el deporte las vemos en las redes sociales como Twitch, que es la antigua red social Snapchat, cuya media de edad es de entre doce y veinte años, en la que nosotros hemos hecho muchas pruebas y sabemos que por la audiencia de jóvenes todo lo que le transmites en Twitch es mucho mayor que lo que le puedas transmitir a ese mismo perfil de edad en un canal de televisión tradicional en abierto.

Lo importante es saber segmentar las edades, saber qué ventanas son las que están utilizando para ver el deporte, y luego, es importante saber que, aunque segmentos, ya hoy casi todos los rangos de edad de los que podríamos llamar hasta los cuarenta o cuarenta y cinco años necesitan lo que se ha venido denominando "la doble ventana", necesitan consumir con más datos de lo que está ocurriendo en el evento deportivo.

Entonces, la clave está en saber segmentar lo que tienes que dar y en la ventana en la que tienes que darla. Con ventana me refiero a Twitch, Facebook, OTT, cable, o en aire. Y además de ello, es importante saber cómo les gusta interactuar a los jóvenes, la doble pantalla. Hoy la tecnología, la banda ancha, te permite el BTC (*business to consumer*), que es la relación directa con el consumidor. Entonces, debemos adaptarnos a ello.

Respecto al tema de la competencia en el mundo de la industria del deporte, pienso que tiene que haber siempre alguna regulación. ¿Por qué tiene que haber una regulación? Porque es conveniente dentro del mundo del deporte, sobre todo en el mundo del deporte en Europa, no me referiré tanto al deporte en Estados Unidos aunque en Estados Unidos el deporte es el más regulado que hay. En ese país tomamos en consideración las grandes organizaciones: la NBA, la NFL. Se vende todo centralizado, todo regulado con una serie de normas y no hay tanta competencia entre los clubes como pasa más en Europa. Pero, digo que es necesaria una regulación porque acá no existe una plena competencia, y el ejemplo claro está en el fútbol. Solo puede haber veinte compañías o clubes en España de primera división, no puede haber cuarenta o sesenta, sólo veinte. Lo mismo puede pasar

en Perú, en el que en su primera división sólo puede haber un número determinado de clubes. No está hecho por la competencia del mercado económico, sino más bien, por un tema deportivo. Tiene que existir competencia, pero hay que ver la especialidad del deporte para la regulación en el ámbito de la competencia económica. Es un sector muy especial donde no hay una libertad de empresa total. No puede haber, así como sí puede haber en España, relacionado a las licencias, doscientas licencias bancarias, en España no puede haber doscientos clubes en primera división porque la propia competencia deportiva te lo impide. Entonces, yo creo que debe haber cierta regulación.

**TZF y JLC:** *¿Cómo funciona el modelo actual de venta de derechos audiovisuales en el fútbol profesional y qué modificaciones propondría para su mejora y para promover más competencia y mayor competitividad en las ligas, teniendo en cuenta que es la competitividad la que atrae el interés entre los aficionados a este deporte?*

**JTM:** Yo creo que si hacemos un estudio general en el mundo de cómo funciona la venta de los derechos audiovisuales, ya prima de una forma abrumadora la venta centralizada en el organizador de la competición, en el fútbol sobre todo. Hay otros deportes importantes en los que también se da este modelo. Yo creo que ese es el modelo que se impone. Quedan muy pocos países en el mundo donde la venta es todavía individual, Portugal por ejemplo, pero ya tiene previsto aprobar en su Parlamento una norma de venta centralizada porque es la mejor forma de optimizar el valor de la propia competición y el valor individual de los clubes de una forma colectiva, porque la competición es lo que recalifica el valor de los derechos audiovisuales.

En España, y en casi toda parte del mundo, los derechos son de los clubes; pero, para optimizarlos hay que venderlos colectivamente. Es como una comunidad de bienes y derechos en las que cada uno tiene su parte indivisa, pero, para optimizar la venta de una comunidad de bienes tienes que hacerlo colectivamente. Un comunero no vende solo su parte. Esta es la forma de optimizar los derechos audiovisuales. Yo creo que para esto, desde el punto de vista del vendedor, para optimizar desde el punto de vista del comprador, las ventas de los derechos audiovisuales varía mucho. Las circunstancias de cada país o territorio de donde vas a vender, porque varía mucho la propia competencia que existe entre compradores y más esto, todavía, se ha ensanchado mucho más ahora mismo ya parecen compañías del mundo de de las OTTS, compañías de cable, de telecomunicaciones, que ya quieren adquirir derechos audiovisuales. Evidentemente, cuanto más compañías existan que tengan ventanas de derechos audiovisuales para transmitir mucho mejor, incluyo también el ámbito de las redes sociales: Facebook, Twitter, están comprando derechos de esos deportes o, según el territorio del país, cuanto más ventanas tengas, más posibilidades habrá para las compañías de telecomunicaciones, tableros, compañías de televisión, redes sociales que quieran comprar derechos deportivos y derechos de fútbol va a ser mucho mejor para aumentar el valor y muy importante para la distribución del producto. También para el cliente, cuantas más vías de distribución se abran, llegaremos más fácilmente al consumidor.

**JLC:** *Ese es el sistema actual. Qué modificaciones propondría para el futuro, es decir, si le parece que es correcto y funciona bien el sistema actual y por tanto hay que dejarlo como está o en otro escenario se podría mejorar. ¿Qué propondría?*

**JTM:** Yo creo que funciona bastante bien. Yo creo que poco hay que mejorar. A lo mejor lo que hay que mejorar son las competiciones que tienen las ventas centralizadas que son la mayoría, puedes optimizar mejor la gestión, los concursos para la venta de derechos audiovisuales, pueden ser más transparentes, se puede planificar mucho mejor los diversos paquetes que tienes que hacer de tu competición, porque en una competición como la española la primera división tiene trescientos ochenta partidos a lo largo de la temporada de diez meses, pues eso es muy importante como lo distribuyes, lo paquetizas, como lo llevas al consumidor para promover más competencia y luego estar muy preparado para el mundo del B2C (business to consumer). Hasta ahora las competiciones seguimos el modelo B2B (business to business). Yo vendo a las teleco, vendo a 5 telecos los derechos

y el vende directamente a los clientes. Pero estamos empezando a promover un modelo diferente que consiste en ir directamente al espectador de la competición. Esto pasa en Netflix. No va a través de canales de televisión de las compañías de las telecomunicaciones, va directamente al consumidor a través de la banda ancha de las telecos y esto va a optimizar, va a generar una crisis de valor de los derechos audiovisuales que va a optimizar la llegada al consumidor. Esto es, hay que estar preparados porque en el deporte va a ser más lento y vamos a convivir durante mucho un periodo mixto de telecomunicaciones y B2C pero este es el modelo que se impondrá en el futuro.

**JLC:** *En cuanto a las condiciones que se establecen para la venta de los derechos, por ejemplo, el hecho de que se obligue a hacer una subasta cada 3 años, por ejemplo, ¿eso es algo que se podría mejorar o está bien tal y como está?*

**JTM:** Bueno, en España han quitado lo de los 3 años que estaba en la ley. Yo creo que, bueno, indirectamente queda así, pero la unión europea dice 3 años y no es así porque Francia vende a 4, Alemania vende a 4. Si uno analiza los ejemplos de modelos en derecho comparado vemos que en USA son a 10, 11 años la venta de los derechos. Claro, yo creo que esa es la cuestión y la pregunta es ¿por qué? Para el vendedor optimizas más el precio cuando vendes para un plazo superior porque das tiempo a planificar los ingresos obtenidos y para el comprador también porque le das más tiempo para gestionar y optimizar su inversión, ya que es un producto premium, muy caro. La Liga Española o la Premier de Inglaterra son productos premium en los que el comprador necesita plazos mas largos para optimizar la inversión y no olvidemos que vivimos en el mundo de la televisión de pago tanto por cable como en OTT o en RR.SS. También. Facebook tiene box TV aunque no ha entrado en este mercado. La cuestión es que necesitas que tus clientes se consoliden y entonces empezarán a ganar dinero. Si vendes los derechos para plazos cortos perjudicas al valor del producto.

**JLC:** *Claro, porque aquí nos encontramos ante una inversión importante.*

**JTM:** Sobre todo cuando es premium en tu país. Si esto lo hace la liga española en otros países, pues a lo mejor no necesitan tanto plazo para invertir. Pero por poner un ejemplo, recientemente en Estados Unidos hemos vendido a ESPN para 8 años. ESPN ha realizado una inversión importante y necesita un plazo para atraer a los clientes que están en otro operador, fidelizarlos, conocerlos y luego recuperar el dinero.

**TZF:** *En perspectiva, colocándonos en un mercado que favorece la conexión directa con el cliente final, ¿cuánto tiempo se requiere para consolidarlo?, ¿en número de años?*

**JTM:** lo primero que tenemos que ver es que según todos los estudios el B2C en el mundo de la televisión es el OTT. OTT es el modelo de Netflix o de HBO. Los estudios dicen que el 80% de la gente que esté viendo TV lo hará a través de OTT, a través de un b2c en el 2030. Eso significa que hay una clara tendencia al crecimiento. Lo que pasa es que luego si nos vamos a los diversos contenidos, hay contenidos que están creciendo mas rápido. Lo estamos viendo con la erupción de Netflix en el mercado audiovisual, Amazon Prime, HBO sobre todo en Europa. Va por países y eso está ayudando a algunos países a acelerar el consumo porque ni Netflix ni Amazon Prime ni HBO van a través de un canal de teleco tradicional.

Por lo tanto, sobre la pregunta de ocio y entretenimiento, yo creo que en año 2026 vamos a estar ya en ese 80 o 90% donde se está desarrollado la banda ancha, donde llega Netflix y HBO con un modelo B2C directo de ocio y entretenimiento en el sector del cine. En deporte vamos a tardar más, hasta el 2030, pero tiene su explicación porque somos un producto más caro que el cine, entonces el mundo de las teleco todavía lo seguirá utilizando como gancho para ganar clientes y hacer ofertas convergentes, ofertas triple play, cuádruple play que no utilizan tanto el mundo del cine como Netflix y HBO.

**JLC:** Claro, lo que ocurre es que hay una diferencia muy grande entre el cine y el fútbol por el simple hecho de que la película la puedes ver cuando tú quieres, pero el fútbol lo tienes que ver cuando se produce el partido porque lo interesante es verlo en directo. Al verlo en diferido pierde interés y el precio baja considerablemente.

**JTM:** Bueno, ese es el inconveniente que tenemos; pero también tiene sus ventajas: concentras a los clientes consumidores en un momento especial, y luego estamos hablando de entretenimiento que no deja de ser un mundo que despierta sensaciones y pasiones. Nosotros tenemos ese hándicap pero tenemos otras ventajas: la gente vive las pasiones de los equipos de fútbol, sus entornos, los medios de comunicación hablan muchísimo más del mundo del deporte del fútbol que de una película en concreto de la que se habla un día o una semana. Del Real Madrid los medios hablan todo el año.

**TZF:** ¿Cuál es el impacto de las nuevas tecnologías en el fútbol? ¿De qué forma se van a explotar los derechos audiovisuales en el futuro? Y relativo a ello, ¿El uso de los datos y de los algoritmos van a permitir una oferta más personalizada del fútbol?

**JTM:** Cuando me preguntan de nuevas tecnologías yo no digo "nuevas", digo las tecnologías. Nosotros llevamos 6 años trabajando con el mundo tecnológico. En la época que vivimos de la revolución digital salen siempre cosas nuevas pero no podemos hablar de nuevas tecnologías en un ámbito tan global cuando ya las utilizamos todos. Las grandes plataformas Amazon, Facebook, Twitter viven del mundo de la tecnología y nosotros las utilizamos. Hay un elemento fundamental que lo vengo diciendo desde hace algunos años: aquella competición deportiva que no se adapte al mundo de la digitalización tecnológica va a sufrir mucho en lo que respecta a su valor económico.

Cuando se habla de los datos, nosotros ya utilizamos inteligencia artificial, los horarios de los partidos, por poner un ejemplo para ver a qué nivel de digitalización estamos en el mundo de los datos, los pone inteligencia artificial que nos dice cual es la mejor hora para los partidos, cuánta gente irá a los estadios, cuánta gente nos verá más en televisión, todo ello con 30 días de anticipación. Nosotros, por poner otro ejemplo, en esta casa tenemos más de 160 personas trabajando en el departamento de tecnología. Hemos sido el mayor franquiciador de la compañía Telepizza en España, porque utilizando nuestro ecosistema digital de datos hemos sido capaces de vender 200,000 pedidos de Telepizza a un precio de 0.60 euros el costo y 23 euros el pedido. Esta experiencia tan exitosa ha hecho que tengamos un nuevo patrocinador que es Burger King.

El mundo de los datos, me gusta aclararlo, hay que entenderlo bien y para ello hay que diferenciar el business intelligence y el business analytics. El mundo de los datos habla del Big Data y el Big Data es el Business Intelligence que es la recopilación de los datos y la gestión del histórico de datos, Saber por ejemplo ¿cuántos aficionados me vieron en Perú en el año 2013 en el mes de febrero? ¿Cuánta gente fue a los estadios en Perú en diciembre del 2008? Eso es business intelligence y lo tenemos guardado. El Business Analytics consiste en utilizar el algoritmo de acuerdo con el business intelligence (almacenamiento de datos) para saber cuantas personas me van a ver en un evento futuro. Me hace la predicción de acuerdo a mis datos almacenados. Puedo saber con bastante precisión, por ejemplo, cuánta gente verá los partidos de la Liga del Perú. Sabré cuánta gente irá al partido de "Alianza Lima" y eso con 30 días de anticipación. Incluso a qué hora habrá más gente y menos gente. Ese es el futuro de cómo se trabajará.

En el ámbito audiovisual, el mundo del B2C, la banda ancha nos va a permitir ver en cualquier momento todas esas estadísticas que vemos en televisión, uno podrá elegir que estadísticas ver. En la actualidad solo vemos la estadística que nos ponen pero en el futuro se podrá elegir qué estadísticas ver, desde qué cámara ver el partido, entre otros.

Hay dos palabras fundamentales. Ya no hablamos de audiencia sino de telemetría, que es saber cuál es el comportamiento de los usuarios que ven tu evento deportivo. Netflix conoce tu comportamiento, pues tiene su recomendador de películas según lo que has visto. Pues nosotros también, a raíz del comportamiento de los usuarios pero no solo de televisión sino de nuestro ecosistema digital como redes sociales de aplicación oficial, de video juegos, conocemos el comportamiento de los usuarios y con ello podemos impactarlos a través de la denominada "data driven marketing".

La otra palabra es segmentación. Todos los datos que tengas de tus usuarios se tienen que segmentar. Lo digo en rudo pero el ejemplo es el siguiente: Si un usuario es del Barça y les gusta ver al Barça a las 10 pm. Si les mando un email a esa hora lo abren e incluso si se los mando a la 01:00 am lo abren también. Si me abre el email a esa hora, entonces, no se lo mandaré a las 11:00 am. Todo ese comportamiento del usuario junto con los datos es el futuro, aunque para nosotros ya es el presente. Nosotros ya lo estamos utilizando. Toda competición que no llegue a ese extremo quedará retrasada. Hoy los patrocinadores en el mundo del deporte no solo piden la camiseta, sino, piden datos. Piden el comportamiento de los usuarios, que les puedas vender colonias, pizzas, hamburguesas, desodorantes. Que tengas esos datos y eso es en lo que las organizaciones deportivas y los clubes deben invertir. Nosotros ya lo hacemos, lo tenemos en marcha y lo comercializamos.

**TZF:** ¿Qué riesgos se pueden producir para la competencia y cómo podrían evitarse?

**JTM:** Haré un pequeño resumen de una reunión que tuvimos con Adam Silver de la NBA. El riesgo interno no es tanto, sino, el riesgo que las grandes corporaciones digitales como Amazon, Facebook, Twitter se están apoderando de los datos. De lo que conté de los comportamientos de los usuarios, ellos lo saben mejor que nosotros. Con Adam Silver dijimos que si nosotros como grandes tenedores de datos y de comportamientos de usuarios de los deportes, no avanzábamos en esta línea, iban a acabar nuestros negocios en las manos de Amazon o Facebook y ese es el riesgo que hay. Es un riesgo incluso mayor que el de la competencia.

Pondré otro ejemplo: las empresas de delivery, sobre todo en Europa, saben más de lo que comen las personas en sus casas que los propios restaurantes. Gracias a los datos de que disponen están financiando restaurantes y terminarán comprándolos. Todo eso es en lo que hay trabajar y ponerse en marcha pues el tejido productivo como lo conocemos actualmente puede entrar en crisis. Nosotros hemos hecho una inversión muy importante en el ecosistema digital para que nuestros datos no acaben en Facebook o Amazon, sino que lo podamos explotar nosotros directamente. Lo que hacemos ahora es que en lo que hemos trabajado es ponerlo al servicio de otras ligas u otros deportes y que ellos directamente puedan segmentar y trabajar con sus datos. Cualquier competición que va con Amazon, por ejemplo, nosotros vamos en Inglaterra con Amazon, no obtiene de ellos ni un dato, ellos lo saben todo.

## **LA PROPUESTA DE CREAR UNA SUPERLIGA EUROPEA**

**TZF:** *En los últimos meses, con la situación generada por la COVID-19 los equipos más importantes de Europa se pusieron de acuerdo para crear un nuevo campeonato, la Superliga, en competencia con los torneos organizados por la UEFA (Champions y Europa League), para generar más dinero a través de la venta de sus derechos audiovisuales. Esta propuesta, si bien ha fracasado momentáneamente, va a tener consecuencias en el futuro del fútbol profesional, porque los promotores de la propuesta siguen pensando que el sistema actual no les conviene y porque ha generado, quizás, un clima de confrontación entre los grandes clubes y la UEFA. La UEFA ha intentado abrir expedientes a estos clubes, pero la justicia suiza lo ha impedido.*

*Este es un recuento breve de los últimos acontecimientos en el mercado.*

**JTM:** Como primera reflexión, es verdad que la Superliga decía al principio que solo era una respuesta contra la UEFA por la Champions League, pero no era así, también iba contra las Ligas Nacionales aunque los clubes digan lo contrario. Este modelo de Superliga, modelo diferente, ya lo intentó la UEFA y la ECA (European Club Association) en el 2019, y las grandes y pequeñas Ligas de Europa nos opusimos muy duramente y conseguimos pararlo.

Ya en su momento hicimos un estudio de estas hiper competiciones supranacionales Europeas y se demostró que causaban un daño a las Ligas Nacionales. En nuestro caso en concreto, el estudio hecho por KPMG calculaba que nosotros por temporada perderíamos 2 millones de euros. Por tanto, no es un tema únicamente contra la UEFA, sino también, contra las Ligas Nacionales. Además, es fácil entender que si existe una Superliga que genera más dinero para únicamente 15 clubes, luego si se va a las competiciones nacionales la diferencia económica se hace más grande y visible y, básicamente, se está matando al campeonato nacional. Se rompe el ecosistema del fútbol nacional, no solo el de la UEFA.

Luego, este modelo de Superliga, sin ser tan jocosos, era "Robin Hood al revés", Robin Hood robaba a los ricos para dárselo a los pobres, este modelo robaría a los pobres para dárselo a los ricos porque mataría a los equipos pequeños y medianos para dárselo a los grandes.

Cuando se analizó el tema desde la perspectiva de competencia, en España se acordaron unas medidas cautelarísimas, sin oír a todas las partes, por parte un juzgado en lo mercantil en Madrid. Este juzgado mercantil, además, de forma sorprendente planteó una cuestión prejudicial al Tribunal de Justicia de la Unión Europea en relación a la posición (dominante) de la UEFA, que ya veremos lo que responde. Lo primero que hay que analizar es que para la adopción de las medidas cautelarísimas se han oído solo a 3 clubes. Ni la UEFA ni la Liga fueron oídas a pesar de haberse personado en el procedimiento. Hay mucho que discutir sobre si el modelo de la UEFA es un modelo de monopolio, pueden haber decisiones monopolísticas, pero yo creo que hay un detalle no analizado que es saber si es lícito o va contra la competencia que unos clubes que participan todos los años en la Champions League pueden al mismo tiempo crear una competición distinta que es competencia directa de la primera. O bien si debieran primero retirarse antes de crear su propio torneo.

Estos clubes han estado 3 años trabajando en el proyecto, a la par que competían en la Champions de la UEFA, para crear una competición aprovechando los datos que se les brindaban. ¿Quién ha hecho una competencia desleal a quien? Si quieren hacer la competencia creando un nuevo torneo que lo hagan, pero, si compiten en la Champions League no pueden actuar de esa manera. Considero que no se puede ni se debe.

El segundo tema, que es más relacionado a competencia, consiste en saber si estos grandes 15 clubes de Europa han incurrido en una concertación de empresas que afecta a toda la Unión Europea. Cuando existe una concertación de empresas de este nivel del que se está hablando habría que pedir permiso a la Unión Europea. ¿No está causando un daño a todo el tejido industrial del deporte de la Unión Europea? Desde mis modestos conocimientos de competencia es mucho más grave lo que se quería hacer contra la competencia del deporte de la Unión Europea que lo que está haciendo la UEFA actualmente. Hay que recordar que la UEFA no obliga a nadie a competir en la Champions League, es voluntario.

El deporte necesita una cierta regulación. Lo que se debe intentar evitar son decisiones monopolísticas de la UEFA, de la FIFA, de las federaciones y yo he sido el primero en criticar a la UEFA de muchas decisiones. Creo que en parte puede tener razón la UEFA y también sobre los expedientes sancionadores.

**JLC:** *¿Qué consecuencias podría tener en las ligas nacionales y en particular en España, si la propuesta de Superliga prosperase y qué medidas adoptaría La Liga para mantener el interés de los aficionados en el campeonato y no perder ingresos provenientes de la venta de derechos audiovisuales? ¿Desde un punto de vista jurídico, cabría excluir a los clubes que decidan incorporarse a la Superliga?*

**JTM:** Sobre las consecuencias en las ligas nacionales ya lo he mencionado. Ahora, sobre la viabilidad de una Superliga, tal como se ha configurado, está muerta. El problema es que la Superliga es un concepto ideológico que viene desde hace 20 años. Lo que defienden es que los grandes clubes, las potencias económicas, tienen que dirigir el fútbol. Esperemos que eso nunca llegue adelante. En el fondo lo que se quiere es organizar, mandar, quedarse todo el dinero posible, encima, éticamente es ya reprobable pues el dinero que reciben los grandes clubes siempre acaba en el bolsillo de los jugadores. Se deben poner límites éticos a todo pues al final eso se traduce a que en vez de 9 Porsches ahora tengan 11.

La competencia está para dinamizar al mercado, para beneficiar al consumidor, pero no para permitir asociaciones que destruyan los tejidos industriales. Yo creo que es un caso clarísimo que lo que busca la Superliga es destruir el tejido industrial de este deporte.

**JLC:** *Siguiendo con la Superliga, ¿Cree que la UEFA está actuando de forma adecuada o está utilizando de forma abusiva su posición de dominio en este mercado? ¿Qué consecuencias podría generar una respuesta positiva del Alto Tribunal en el futuro del fútbol profesional a nivel nacional? ¿Cree que el derecho de la competencia es un instrumento adecuado para poner orden en este conflicto?*

**JTM:** Sobre el abuso de posición de dominio, el que exista solo una competición en Europa de deporte no significa que haya un abuso de posición de dominio. Hay una competición que creó la UEFA, otros pueden crear la suya pero deben retirarse antes de la competición de la UEFA. No se puede seguir compitiendo a la par en dos competiciones, forrándose de dinero, participando en la gestión (como los contratos de televisión de la Champions League en los que se conocen de los años, se saben los importes de los más de 100 contratos de la UEFA) ¿Como se puede participar y hacer otra competición? Eso no puede ser.

Insisto. Hay una concertación de empresas que supondrá un abuso de posición de dominio colectiva en el mercado. Habrá que estudiar si eso es leal o desleal o viola las normas de competencia. Yo no tengo la menor duda de que la Superliga viola las normas de competencia. Ello porque el acceso a la UEFA es voluntario. Segundo porque la distribución económica de los importes es más equitativa con el sistema actual y se busca destruirlo en beneficio de unos pocos.

Otra cosa es si la capacidad disciplinaria de la UEFA puede constituir un abuso de posición dominante, la acción puede ser. Pero no por se, habría que demostrarlo.

**JLC:** *En ese sentido, ¿Considera que está bien que se haya judicializado el tema? Es decir, ante tribunales que pueden no entender precisamente esta filosofía sobre la solidaridad que debe existir para que el fútbol no solo sea un espectáculo sino también para que este promueva el deporte a niveles de los niños y la juventud.*

**JTM:** Yo creo que hay una especificidad del deporte. Ahora mismo se discute en la Unión Europea si el geobloqueo del mundo del deporte, de la cultura, va en contra de la libertad de circulación de bienes y servicios. Yo creo, y pienso que va a ser así, que esa especificidad la va a reconocer el Tribunal de Justicia Europea. Pero, yo creo además que da lo mismo que diga que pueda hacerse una Superliga porque esta no podrá hacerse dado que la gran industria de Europa, no de la unión Europea, sino de Europa, incluyendo a Inglaterra por ejemplo, ha puesto sanciones duras a los clubes hasta el extremo de que, en Inglaterra los partidos políticos van a proponer una ley por la que aquel



club que se vaya a jugar una competición no reconocida por las instituciones del deporte mundial, así como sus jugadores, no podrán jugar la Premier League. Es un debate mucho más profundo el de la competencia y me alegro que se plantee porque a lo mejor hay una cuestión que se debe corregir en estas instituciones

**JLC:** *Sí, quizás debe ser la justicia quien establezca los límites, tanto a la UEFA como los clubes que forman parte de los torneos y que, como comentas, aprovechan toda la información que tienen de lo que se genera tanto en los torneos nacionales como europeos para formar su propio negocio.*

**JTM:** Nosotros en España hemos tenido demandas contra la federación en órganos de la competencia en tribunales de lo mercantil y hemos ganado recientemente una sobre los partidos de los lunes y los viernes. Decían que ellos tenían competencia para decidir si se puede jugar lunes y viernes y la audiencia judicial de Madrid ha decidido que no es así. Esas cosas sí que hay que modularlas porque es verdad que se dan estos abusos de posición dominante de las instituciones deportivas que incurrir en decisiones arbitrarias y abusivas.

## **LAS REGLAS DE CONTROL ECONOMICO EN EL FÚTBOL**

**TZF:** *En materia de control económico existen reglas que regulan y limitan la capacidad de gasto y endeudamiento de los equipos para prevenir y evitar en lo posible los riesgos de impagos y de suspensión de pagos que en épocas anteriores ocurrían frecuentemente. Estas reglas garantizan una competencia basada en el uso de los recursos que cada equipo es capaz de captar o producir, lo cual incentiva a los equipos a innovar, ser más eficientes en el uso de los recursos disponibles y mejorar la calidad del espectáculo.*

*No obstante, las reglas de control económico pueden constituir un obstáculo a la competencia (level playing field) si estas reglas difieren entre las distintas ligas y son susceptibles de favorecer a algunos equipos con mayor capacidad económica con respecto a otros (como se ha puesto de manifiesto en el caso del PSG o el Manchester City). Por otro lado, el permitir mayor capacidad de endeudamiento, en función de las reglas de cada torneo, puede desvirtuar la competitividad de las ligas y desequilibrar la capacidad de los equipos en la contratación de los jugadores.*

*¿Las reglas de control económico deberían ser similares y la UEFA debería proponer una armonización en este apartado, teniendo en cuenta que regula un deporte en el que actúa como regulador y organizador (juez y parte)? ¿Cómo se podría garantizar el principio de libre competencia de forma más ortodoxa?*

**JTM:** Como primera cuestión, las normas de control económico en España ya han sido santificadas por los tribunales y no son normas que van contra la competencia, al contrario, favorecen a la competencia. En el pasado había muchos casos de clubes que no pagaban impuestos y con ese dinero fichaban jugadores, por ejemplo. Sí que sería deseable armonizar el control económico en Europa; pero, no armonizarlo hacia lo que parece que se quiere ahora, liberalizando mucho más las aportaciones ilimitadas de los dueños, porque eso lo que genera es inflación y perjuicios para el resto de los equipos. De hecho, yo creo que la armonización debiera girar hacia el sistema que tiene España y lo compararé con lo que ha ocurrido en Italia donde varios clubes están quebrados, en Francia donde la situación de algunos clubes es crítica, o Inglaterra. En Alemania la situación económica de los clubes es diferente, mucho más saneada porque tiene un control económico similar al nuestro y nosotros estamos en una situación muy decente, dentro de esta crisis tan dura provocada por el COVID.

Pero si sería idóneo, armonizar, porque es verdad que hay clubes españoles que dicen que las reglas de España son más duras, pero si nosotros relajamos las reglas y permitimos a los clubes entrar en dinámicas como la del PSG, con el tiempo se van a arruinar porque para mantener a ese nivel de

jugadores hay que pagar muchísimo dinero. Ello es peligroso porque los clubes Estado, los Mecenases hacen cargo de esta industria y eso solo trae inflación, inflación de la mala.

Nosotros, en Laliga, estamos defendiendo que el socio pueda aportar dinero a sus clubes; pero con límites. Así, del dinero recaudado solo un 25% puede destinarse al pago de los salarios de jugadores y durante un periodo determinado. Es decir, si se aportan 100 millones de euros se dejaría solo un 25% para jugadores, no los 100 millones.

Sin embargo, en otros países esto no está siendo así. Se han llegado a falsear patrocinios. Ahora mismo en el Manchester City ha sido sancionado ¿cuál fue el problema de la sanción? Que Etihad Stadium, compañía de Abu Dhabi, pagaba un dinero fuera del mercado de patrocinio y con eso engañaban y hacían dumping económico. Cumplían teóricamente las normas de la UEFA pero era falso. O ahora mismo el PSG lleva en la camiseta a Accor Hotels cuando casualmente el 10% de Accor Hotels es del fondo soberano de Qatar.

Cuando miramos los números del Manchester City y del PSG en ingresos comerciales vemos que tienen más ingresos comerciales que el Real Madrid, el Barcelona y el Manchester United, y eso no es verdad. Este tipo de conductas es lo que hay que vigilar junto con las aportaciones ilimitadas. Es muy peligroso permitir estas prácticas en la industria del fútbol.

**JLC:** ¿Cree que las ligas latinoamericanas deberían adoptar modelos de gestión diferentes a los actuales para poder ser más atractivos, para generar más dinero con la venta de los derechos?

**JTM:** Sin duda, la mayoría de los países de LATAM no tienen ligas independientes o autónomas dentro de las federaciones. Hay una asociación de clubes pero no una liga como en España.

En Latinoamérica una Liga con bastante autonomía es la de Ecuador, por ejemplo. Sin salirse del ámbito federativo, el fútbol profesional y los clubes profesionales tienen que auto gestionarse no pueden depender de una federación pues la federación gestiona además a la selección nacional y a todos los jugadores. Las propias empresas y clubes deben tomar sus propias decisiones.

Nosotros en Ecuador estamos haciendo un trabajo muy bueno. El director general de la liga ecuatoriana es un empleado de La Liga. Estamos trabajando en este modelo y estamos cambiando las pautas en la gestión económica, En relación a los derechos audiovisuales, estamos asesorándolos para ser mas eficientes y ha habido un muy buen avance. Creo que eso debe hacerse también en el resto de los países de Latinoamérica.

No se trata de irse de la federación, sino de mejorar la gestión de la competición de la primera división del fútbol. La competición a ese nivel debe autogestionarse por los clubes participantes, porque son los que pueden generar la riqueza y repartirla de forma equitativa entre ellos mismos, respetando reglas de control económico. Es lo que veo que les está costando hacer en Latinoamérica.

## **EL PLAN IMPULSO DE LA LIGA**

En el mes de diciembre del año pasado la Asamblea general extraordinaria de la Liga ratificó con una mayoría superior a la mayoría reforzada el proyecto la Liga Impulso. Es un acuerdo estratégico alcanzado con el Fondo de Inversión CVC para impulsar el crecimiento global de los clubes. Entendemos que en total 37 de los 42 clubes votaron a favor de la materialización del mismo y el acuerdo permitiría a la Liga que lleve a cabo proyectos de crecimiento, de consolidación desde el punto de vista tanto deportivo como empresarial.

**JLC:** *En primer término, quisiéramos que nos diga ¿cuáles son los objetivos de este acuerdo firmado con CVC? y ¿cuáles son los acuerdos a los que llegaron las partes, en este caso CVC y la Liga?*

**JTM:** El objetivo del proyecto Impulso, es realizar una inversión a través de unas cuentas en participación que es una figura jurídica que no se utiliza muy a menudo pero que en España se utiliza en ocasiones. La inversión es de 2,000 millones de euros que se reparte entre los clubes y que está destinada fundamentalmente a los siguientes objetivos: el 70% a infraestructura, digitalización e internacionalización de los clubes, es decir no se puede gastar en jugadores ni en salarios de jugadores; sino tiene un destino final de adelantar procesos de crecimiento del fútbol español que orgánicamente los clubes nunca harían, porque están sometidos a la presión de resultados deportivos, que hace que gasten la mayor parte del dinero que generan en inversión deportiva y no en infraestructura. Esta operación obliga a la Liga y sus clubes a anticipar las inversiones que de otra manera se tardaría 20 años en realizar.

El acuerdo es complejo, pero lo podemos resumir en que: a cambio de un porcentaje (el 8%) de los beneficios que se obtengan tanto de la venta de derechos audiovisuales como de la venta de derechos de patrocinio y licencias, durante los próximos 50 años; es decir, por el 8% de los beneficios que podamos obtener en la futura venta de los derechos audiovisuales y de los patrocinios, (beneficios netos descontando gastos), los clubes han «adquirido» esa participación de 2,000 millones de euros en el fondo de inversión. No estamos frente a una operación de financiación, estamos frente a una operación de riesgo, dado que ese 8% puede variar al estar sometido a la evolución (positiva o negativa) de los ingresos por derechos audiovisuales que se generen en cada temporada. Lo que hace esa compra del 8%, es que podamos modernizar las infraestructuras y mejorar la organización del fútbol español para crecer cuanto antes y el 92% restante beneficie a cada club en la medida que corresponda. Nosotros estamos convencidos de que cuanto mejor se invierta ese 8% del CVC se obtendrá mayor rendimiento del 92% restante de la Liga.

**JLC:** *¿Qué papel juega aquí la Liga y qué papel juega CVC?*

**JTM:** La Liga es la gestora de los derechos audiovisuales en España, no es la dueña pero si la gestora, es la que ha hecho las cuentas de participación con CVC y es la que ha recibido el dinero para repartirlo en condiciones similares a los clubes, a través de un préstamo participativo. Para optimizar fiscalmente la operación hemos decidido que se haga a través de un préstamo participativo. El papel de CVC es de mero observador, no tiene poder de decisión ni derecho de veto, solo de información. Tiene derecho a participar en el consejo de administración de una compañía mercantil que hemos creado al respecto, pero no tiene mayoría ni tiene derechos de veto en el ámbito de la toma de decisiones; esto refleja claramente que confía en la Liga, en los clubes y en el trabajo que hemos hecho en los últimos años.

**JLC:** *¿No le parece mucho tiempo el contrato para 50 años?*

**JTM:** Cuando se hacen estas operaciones de «equity», y que no son de financiación, son para siempre. En Francia, por ejemplo, el Senado aprobó una Ley, hace 20 años, para crear una compañía mercantil, a la que los clubes aportan sus derechos audiovisuales y derechos comerciales de forma similar a nuestro sistema, y vender hasta un 10% de la representación de esa compañía de forma permanente, no solo para 50 años. Son operaciones de «equity». Crear una compañía mercantil es para siempre, si sus resultados son positivos.

La valoración que ha dado CVC a la Liga ha sido lo mejor que se ha hecho en España, y eso que no es una inversión para toda la vida, sino solo para 50 años.

Las críticas siempre están dirigidas a la venta del 8% por 50 años, pero la valoración de la inversión hay que realizarla con relación a su valor de actual. Hay que ver el crecimiento de la competición y lo que te produce percibir estos 2,000 millones de euros en estos momentos. Por ejemplo, el Valencia tiene un estadio que lleva 12 años parado y si invierte en construcción para finalizar el nuevo estadio ¿Cuánto le va a generar ese estadio al Valencia por los 80 millones que va a percibir? Probablemente lo va a recuperar en seguida como consecuencia de la inversión. De otra manera no podría acceder a una financiación para finalizar esta importante inversión.

**JLC:** *Además de las ventajas en términos económicos, ¿los clubes van a recibir una cantidad en función de lo que facturan en derechos audiovisuales, a nivel global o solo lo que se produce por su venta en el territorio español?*

**JTM:** Es todo lo que se genera a nivel global.

**JLC:** *Hay muchos países que en estos momentos no están comprando los derechos de La liga, pero ¿si en un futuro entran a comprarlos?*

**JTM:** La cantidad subiría, pero ya vendemos a todos los países. Eso no es nuevo, nosotros vendemos a todo el mundo. Hay que tener en cuenta que vendemos a empresarios de primer nivel mundial. Aunque no dé la sensación tengo que decir que en esta operación han intervenido 38 asesorías jurídicas de clubes, los mayores de España. Se ha intoxicado mucho con la operación, porque evidentemente al Real Madrid no le interesaba que esta operación saliese, ya que cuanto más grande es la Liga, es decir cuanto más crezcamos, más difícil será que salga su proyecto de Súper liga.

**JLC:** *¿Qué se quiere conseguir con la inversión del 70% del fondo en infraestructura? Además de mejorar estadios, ciudades deportivas, etc. ¿también se está pensando en ayudar y promover el fútbol base?*

**JTM:** Hay que tener en cuenta que la parte que destinamos a la federación o destinamos al Consejo Nacional de Deportes no viene afectada por este 8%, por tanto, se benefician del crecimiento que podamos tener. Con todo este proyecto si se genera más ingresos por la venta de los derechos audiovisuales, una parte de los ingresos irá al fútbol base español y también a otros deportes por tanto, claro que se beneficia al deporte en general.

**JLC:** *En cuanto a las condiciones de inversión establecidas del 70% ¿quién las ha impuesto? ¿ha sido la Liga quien ha impuesto a los clubes invertir una parte en infraestructura y otra en amortización de las deudas?*

**JTM:** Han sido los clubes, todo pasa por la Asamblea y se aprobó. Nosotros presentamos el proyecto y propusimos que el 70 % se dedicara a inversión en infraestructura, digitalización, internacionalización y disminución de deuda, y un 15% para mejorar los salarios de jugadores. La propuesta fue aprobada por 38 clubes y son ellos los que han firmado el acuerdo.

**TZF:** *Efectivamente hay todo un desarrollo en esta operación, en las organizaciones jurídicas imagino que hay toda una complejidad para la ejecución de la misma, por esa razón, queremos hacer algunas preguntas en relación a quienes se han opuesto o no han estado de acuerdo con el proyecto, como estos tres grandes clubes: Barcelona, Real Madrid y el Athletic Club ¿Cuáles serían, de manera más precisa, los motivos de esta falta de acuerdo o de este rechazo?*

*Además, si la Liga tiene competencia sobre todos estos clubes de base, cómo se entiende que una vez adoptado el acuerdo en mayoría, haya una situación un tanto pendiente, por el hecho de que estos clubes no la hayan acatado?*

**JTM:** Acatar tienen que acatarla, otra cosa es que nosotros hemos decidido en el sistema del Plan Impulso que aquellos clubes que no quieran no participarán en la venta anticipada del 8% de los derechos. Es decir, el 8% de las cantidades que reciben el Real Madrid, Club Barcelona y Athletic Club de Bilbao no se verán afectadas. Se van a beneficiar de nuestro crecimiento los clubes y la Liga, pero no hemos querido obligar a los clubes; ese es el entendimiento y la solidaridad de la Liga. Sin embargo, estos clubes han interpuesto una medida cautelar para parar este proyecto que ha sido archivada. El Real Madrid por ejemplo nos ha implicado en más de 55 procedimientos judiciales en los años que llevo en la presidencia, de los cuales debo decir que ninguno ha prosperado. Solo ha ganado en dos procesos, pero que no son tan importantes.

Esto tiene el respaldo económico de más del 75% del resto de los clubes de la Liga, a parte que son 38 los que firmaron. En una asociación como LaLiga no puedes dejarte dirigir para buscar siempre criterios de unanimidad o de consenso, incluso para pactar siempre con los grandes. En este caso por ejemplo es clarísimo que los intereses del Real Madrid van en contra del crecimiento de la Liga, ya que dicho crecimiento incide negativamente en su proyecto de la Súperliga. Por mucho que digan que la Súper liga no va en contra de las ligas, eso no es verdad; cuanto más fuerte sea la Liga nacional, menos interés tendrán en que exista la Súperliga

**TZF:** *Precisamente por ese motivo que acabas de mencionar hay una situación distinta al interior de la Liga, tres clubes, y uno de ellos el Barcelona, estaría negociando de manera unilateral con el fondo de inversión. En realidad se trata no solo de un tema de emitir votos, sino que es el funcionamiento de todo un mercado de entretenimiento como es el fútbol y que además funciona de acuerdo a ciertas reglas ¿Qué implicaciones tendría si estos clubes en primer lugar llegaran a acuerdos de manera unilateral? concretamente en este último caso Barcelona y ¿qué implicaciones tendría el contrato en las reglas de aplicación económica que son regulatorias para todos?*

**JTM:** la diferencia está en que para que tenga ese beneficio del 15% para salarios de jugadores tiene que seguir lo pactado con la CVC. La CVC está condicionada por el plan impulso. Ahora si el Club de Fútbol Barcelona está en negociaciones con CVC, CVC sabe que el acuerdo para que el Barcelona pueda acogerse a las normas que se han establecido con el acuerdo tiene que respetar lo pactado en el Plan Impulso. Ese Plan Impulso está sometido a 75% en inversión en infraestructuras y 15% a reducción de deudas y otros. Si hacen otro plan y no cumplen las normas de control económico que son para que todos las cumplan por igual y si tienen otro tipo de acuerdo, incumplirían las normas de control económico que afectan a todos los equipos por igual.

**TZF:** *¿Y cómo es que se ve ese trato diferenciado?*

**JTM:** No es que el trato sea diferenciado, es que si el acuerdo sería diferente estaríamos ante situaciones diferentes. El trato sería diferenciado si se firma el mismo acuerdo, pero se le da otro trato.

Ese no es el caso cuando se tiene otro tipo de acuerdo que influirá en el contrato económico, pero puedo anticipar que estas normas del 15% para el pago a jugadores no le influirán. El Barcelona tiene una situación complicada económicamente con fondos propios negativos pues tiene que vender activos para poder llegar a los mínimos salariales y salir de la norma uno por cuatro, una norma que viene funcionando hace muchos años en la Liga. Tiene que hacer muchas más cosas, pero para que se le aplique las normas del control económico, el acuerdo tiene que ser idéntico con las del CVC.

**TZF:** *¿Hasta qué punto entonces, la Liga va a conocer las condiciones a las que va a arribar?*

**JTM:** Bueno el CVC ya sabe cuáles son nuestras condiciones y siempre fue así. Es igual que con los patrocinios, nosotros hemos dicho muchas veces que no, a ciertos clubes cuando vienen con cierto patrocinio que está fuera del mercado. Si, por ejemplo, viene el Almería con una empresa de Arabia

que quiere patrocinar al equipo con 20 millones de euros pues igual se tiene que volver por la puerta. Consideramos que en un caso como este, un patrocinio por 20 millones de euros estaría fuera del mercado porque en Arabia Saudita el Almería no tiene audiencia suficiente para justificar este patrocinio. Este trato será el mismo para los equipos que firman algo que está fuera de las normas establecidas.

**JLC:** *Entonces, si el Barcelona llega a un acuerdo con el CVC, un acuerdo bilateral y diferente del firmado con la Liga ¿no podría hacer uso del dinero para otros fines?*

**JTM:** Si en el acuerdo el CVC plantea las mismas condiciones que nosotros hemos puesto en el Plan Impulso, sí. El CVC está vinculado por el Plan Impulso a todos los efectos cuando pacte bilateralmente con alguno de estos tres clubes de LaLiga. Eso ya se lo explicamos al Barcelona.

**JLC:** *Entonces, ¿se puede decir que ellos tienen un plan diferente, que va más allá del Plan impulso?*

**JTM:** Bueno tienen tantos planes, pero no han hecho ninguno, que yo sepa.

**TZF:** *Para redondear este punto, que se relaciona con la primera parte de tu intervención, es el contrato, es decir, el mismo instrumento jurídico que ha sido firmado por la Liga con CVC, el que compromete también a todos los miembros, más allá de que no hayan emitido su voto a favor, pero para efectos de la distribución, ¿están también incluidos?*

**JTM:** Como ya lo hemos dicho antes, en la distribución de los fondos percibidos en contrapartida de la cesión del 8% de los derechos que les correspondería a ellos, si el CVC recibe un 8% de los beneficios de los derechos audiovisuales, pues en el caso del Real Madrid, Barcelona y Athletic Club no sería así. El resto de los clubes le compensan ese 8% a los tres clubes. Es decir, económicamente no les afecta el acuerdo.

**JLC:** *La siguiente pregunta tiene relación con los efectos que va a tener este acuerdo sobre todo en el proyecto de consumación de la Liga en una empresa global de entretenimiento digital, y en todos los planes que tiene la Liga de avanzar en el ámbito digital para tener en un futuro no muy lejano, la posibilidad de interactuar directamente con los espectadores del fútbol ¿Cómo va a incidir esto en el acuerdo? puesto que los derechos audiovisuales entendemos que algún día serán explotados directamente por la Liga y no habrán intermediarios.*

**JTM:** Aquí no se trata de intermediarios ni de la compra de derechos, nosotros seguimos con la misma estrategia de antes, hay que pensar que una parte de ese dinero, los 2,000 millones de euros, van a la Liga y la otra parte va a la digitalización de los clubes. Nosotros creemos que para poder crecer en valor de derechos audiovisuales es necesario que los clubes inicien un proceso de real digitalización, no de tener solamente unos "community managers" y unas cuentas en redes sociales; esa es una parte pequeña de los procesos de digitalización de los clubes. Hay que potenciar ese camino de los clubes hacia la digitalización y la internacionalización. Nosotros desde la Liga hemos hecho más inversión en el ámbito de la digitalización y ello va a ayudar a crecer en valor a los derechos audiovisuales; de lo contrario no anticiparíamos esos 20 años en ese aspecto, que para mí es muy importante, casi el aspecto más importante del Plan Impulso aunque no sea al que más dinero se va a destinar.

A donde se va a destinar más dinero es a invertir en infraestructura de estadios, porque se van a digitalizar todos los estadios y eso va a generar un incremento de los ingresos de los clubes. Todo lo que implique un mayor incremento de ingresos en los clubes genera mayor competitividad, mejores jugadores, mantenimiento del talento y finalmente es la consecuencia de tener todo un plan.

**JLC:** *Entonces ¿se estaría no solo modificando el modelo de entretenimiento, sino que además esto daría lugar a un nuevo modelo de negocio consistente en crear nuevos mercados? CVC no solo sería un medio inversor sino que también podría aportar capital y know how por su experiencia en negocios deportivos paralelos?*

**JTM:** Más que nuevos mercados creo que la forma de incursionar a los mercados va a ser similar pero adaptada a las nuevas tecnologías. CVC, al haber estado ya en la fórmula uno, en el Rugby y también en el Vóleybol, con sus conocimientos y su know how, nos ayuda también como consultor y como participe en esta compañía mercantil que hemos creado; pero no porque CVC vaya a ser parte del negocio, el negocio lo vamos a hacer nosotros. No nos olvidemos que tener un socio con el 8% del nivel de CVC, es debido en gran parte a su nivel experiencia.

Este modelo de fondos invirtiendo en competiciones lo vamos a seguir viendo en otros deportes, es el futuro. Es lo que va a pasar, porque genera mucha más estabilidad a los fondos que se invierten en los clubes, donde hay demasiada volatilidad. En la competición no hay tanta volatilidad y cuando los beneficios pueden ser iguales o superiores hay que aprovecharlos y utilizarlos de forma eficiente. Creo que lo vamos a ver mucho más; en Francia lo vamos a ver en el Fútbol; en Rugby ya está en Estados Unidos e Inglaterra; y lo vamos a ver en muchas competiciones importantes.

**TZF:** *En la misma línea, en primer lugar, en España se da por primera vez algo similar, como está organizado el mercado, la forma en la cual se da la participación de los clubes. Pero fuera de ello en el mundo europeo, en otras Ligas europeas de fútbol se podrían dar otro tipo de operaciones ¿de qué depende las condiciones que pone CVC? Este acuerdo con estas entidades de orden financiero pero al mismo tiempo adquieren una participación aunque sea pequeña en el negocio, como lo acabas de mencionar ¿crees que esto realmente es un modelo que está a la vanguardia? ¿Es algo a lo que podrían recurrir otras Ligas, quizás?*

**JTM:** Seguro, estamos a la vanguardia solo con abrir páginas de periódicos se puede ver que los fondos se invierten constantemente, no se puede tener dinero parado porque hasta se paga por eso. Por ejemplo, estamos viendo en España la fusión entre Orange y MásMóvil, para vender y obtener sus propios beneficios. Naturgy es una de las mayores compañías eléctricas de España y participa en fondos de inversión en CVC; o Cortefield de España, están a la orden del día. Lo extraño es que la industria del deporte no haya estado en esto hace más tiempo. En Estados Unidos ya están participando fondos en clubes de la NBA, que incluso tiene una compañía con fondos. Lo que pasa es que, en los deportes siempre ha habido un relajamiento, cuesta salir del estado de confort en el que se encuentran, y no se entiende que hay que aprovechar el mundo del capital financiero que es importante para invertir y crecer.

Estoy convencido que ese 8% que hemos invertido, lo tendremos compensado en cinco años. Porque si no tenemos esos 2,000 millones ahora no creceremos en los próximos años. Hay que tener esa visión de futuro ¿qué consigo invirtiendo ese 8% que teóricamente hoy no me rinde?, pues que mi otro 92% se revalorice de acá a cinco años y valga más del 100% de lo que tengo hoy. Esa es la realidad, si no hago nada lo más probable es que mi 100% que tengo ahora en cinco años valga menos del 92%. El que no entre en esta idea se va a quedar atrás.

Lo importante es que el equipo gestor funcione y, en España han podido comprobar que es así en base a los resultados. No es un resultado de Javier Tebas como presidente; es una consecuencia de la línea de trabajo que los clubes saben que llevamos y la han apoyado. En ocho años hemos casi triplicado el valor de los derechos audiovisuales, hemos hecho una Liga moderna, tecnológica; y pues claro, el gestor dice acá hay un sitio donde debo crecer, los clubes ya saben que ese es el camino del futuro, por lo tanto no se van a equivocar cuando los que estemos hoy nos vayamos. Yo veo que si no hubiéramos hecho esta operación, nos íbamos para abajo.

**TZF:** *Además, ese acuerdo no solo es de financiamiento para infraestructura, sino que también se crean estos semilleros, es decir se crea escuela para potenciar la generación, asegurar y contribuir de alguna manera a esa garantía del efecto multiplicador.*

**JTM:** Mira, hay un tema importante, porque la semana pasada nos reunimos con 300 ejecutivos de los clubs y se habló del Plan Impulso durante 2 días. Ahí anuncié que habrá un cambio muy importante en el fútbol español, de llevar talento joven. Porque para poder emprender las cuestiones que estamos hablando: digitalización, internacionalización, se necesita talento y renovar o hacer nuevas áreas en los clubes, y habrá que invertir en personas que tengan talento. Yo creo que es el capital humano es clave, hemos hablado mucho del capital económico, pero para implementar esta inversión de 2,000 millones de euros y para que eso produzca realmente los resultados previstos en el Plan Impulso, se necesita talento. Talento nuevo en los clubes.

**TZF:** *Además, no solo importar talento, sino generar talento en casa ¿no?*

**JTM:** Hoy hablábamos en una reunión de la Liga, de la generación en formación, de intentar que el personal en los clubes se adapte a la cultura nueva que vendrá en el ámbito de la gestión de la industria del deporte. Si hasta ahora hemos hecho una revolución en la gestión de la Liga española, ahora vendrá una nueva revolución que va afectar más a los clubes, no tanto a la institución sino que irá más a los clubes. Esto necesariamente requerirá una regeneración del trabajo y del talento y el que no lo haga quedará estancado. Hoy no sirven las mismas formas de trabajar de hace tres o cuatro años, aparte debes estar preparado para lo que va a venir y para eso necesitas formación, preparación cultural y nuevo talento.

**TZF:** *Sinceramente todo este impulso que se da, sea bienvenido en otras partes a nivel global. En América Latina tenemos otros modelos, se trabajan con Federaciones y es muy complicado y muy complejo hacer una gestión. Este proyecto como la Liga Impulso es una garantía a futuro, es decir no solamente es pensar en aspectos de orden financiero, de equilibrio financiero, etc. Sino también de garantizar el funcionamiento de este mercado. Un mercado que además va hacer una distribución adecuada de la rentabilidad y de alguna manera es interesante de que puedan hacerlo fuera de Europa otras asociaciones.*

*Pero lo que importa también son los jugadores, porque se puede tener la mejor infraestructura y no se tienen los mejores jugadores o de lo contrario que la cancha no sea la más idónea. Entonces, apuntar a los jugadores, es decir esta forma de entender el acelerado proceso de la digitalización, de las necesidades de los clubes, de cada una de ellas que es de manera muy diferente en cuanto a recursos y forma de gestión pero un poco saliendo quizás de esa realidad en América Latina, esas condiciones están un poco lejanas no solamente porque un fondo de inversión se haría la pregunta si esto es rentable o no, sino porque aun habiendo ello los jugadores teniendo un nivel internacional en lo profesional, van a migrar a otros países.*

**JTM:** Es que acá se tienen que plantear dos cuestiones: de donde viene y a dónde quiere ir el capital. Además, tiene que haber gestores que conozcan toda esta industria. El próximo martes estaré en Sao Paulo porque en Brasil se está configurando una Liga, constituida con la primera y segunda categoría, y me han pedido que vaya a explicar cuál es el modelo de éxito que ha hecho el fútbol español desde el año 2013, y esto es lo que voy a explicar además de muchas más cuestiones.

Brasil como Liga de competición es un diamante en bruto, pero claro, aún siendo diamante en bruto si no están las personas adecuadas para dirigirlo, no va a venir el capital a pulirlo para revalorizarlo, porque los inversores no van a confiar si no hay un equipo fuerte y competente que sepa cómo gestionar los derechos audiovisuales, por ejemplo. Es el paso previo que hay que dar y por eso es muy importante que la Liga brasileña tenga una institución muy fuerte.



Esto me recuerda un poco a la reunión de ejecutivos que tuvimos en donde, quise volver al pasado para ver cómo era posible que en el 2013 los clubes españoles estuviéramos quebrados, debiendo al estado 1,000 millones de dólares, y a los jugadores, al final de la temporada, alrededor de 300 millones de dólares. Hoy en día, en el 2021 ha venido una compañía a hacer este plan impulso con Laliga, pagando 2000 millones de dólares por un 8% de los derechos audiovisuales. Evidentemente esto ha sido posible porque hemos dado vuelta a todo y hoy no debemos nada ni al estado ni a los jugadores, y los clubes están saneados financieramente. La institución es fuerte, tiene un claro objetivo, está digitalizada y tiene todo lo que necesita. Esto que estoy contando comenzó hace 8 años, evidentemente ha habido un trabajo de control económico muy duro y ¿cuál es el resultado final?, que hemos aprobado el examen de estos 8 años. Y por ello hay unos señores que se dedican a invertir el dinero de un fondo de pensiones que han elegido nuestro proyecto poniendo 2,000 millones de euros, porque creen que van a valer mucho más dentro de 8 o 10 años y que además lo van a poder vender a otros más para seguir funcionando, esa es la prueba de fuego.

En Brasil van a tener que ordenar todo esto, tendrán que tener control económico, una estrategia de negociación y venta de los derechos audiovisuales e invertir en digitalización. Si no toman esa decisión con un objetivo claro y un buen equipo humano, no lo podrán hacer. Esto es lo que pasa con la serie A italiana, donde la CVC también quería financiarla, pero ponían muchos problemas y por otro lado la situación financiera de esa liga es muy preocupante ya que la serie A italiana se está medio arruinando. Pedían los 2,000 millones de euros para gestionarlos, pero no han demostrado nada para obtenerlos, ni siquiera tienen un buen equipo humano para que gestione esos fondos, por lo que no pueden acceder a ningún convenio.

**TZF:** *Claro, de hecho la confianza no cae del cielo y lo que se debe demostrar son realmente evidencias, estadísticas y equilibrio.*

**JLC:** *Creo que ha quedado claro y entendemos mucho mejor este proyecto que, como dice Javier es el fruto del trabajo y de la eficiencia de la organización del fútbol en España y la prueba está ahí, es decir si vienen inversores es porque es rentable y van a ganar dinero y lo interesante es que ese dinero se va a utilizar para un fin concreto, que es mejorar el producto al final y seguir teniendo la mejor liga del mundo.*

**JTM:** Y lo bueno de todo esto es que los clubes prácticamente están convencidos, nadie lo ha discutido y lo han aceptado eso quiere decir que hay un buen liderazgo de la Liga.