

Cómo beneficia el **CAPITAL PRIVADO** al **futbol europeo**



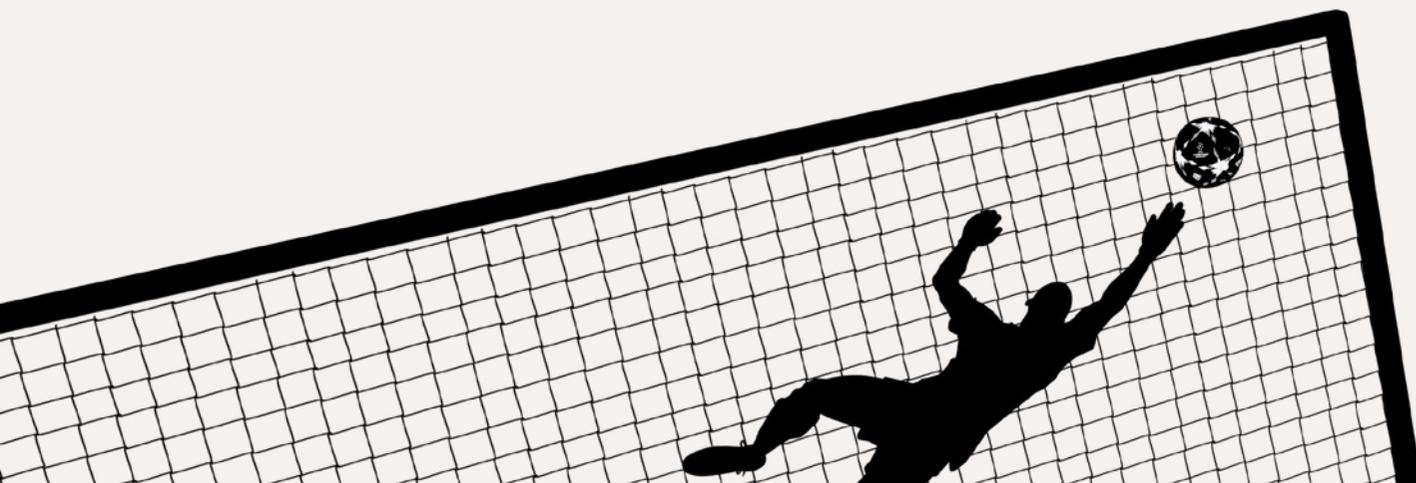
La entrada del capital privado al negocio del futbol podría anunciar una era de mayor estabilidad financiera y mejores condiciones en las «Big Five» europeas.

JAVIER GONZÁLEZ NÚÑEZ,
SÉBASTIEN DE BEAUFFORT y
RICCARDO PERRUCCI

El fútbol, considerado históricamente un negocio de escasa rentabilidad, ha experimentado una transformación significativa en la última década. La entrada de capital privado en forma de *Private Equity* (PE) ha revolucionado la industria, especialmente en las principales ligas europeas.

Este artículo explora el caso del AC Milán, uno de los clubes más emblemáticos del fútbol mundial, y cómo su adquisición por parte de RedBird Capital Partners en 2022 ha marcado un punto de inflexión en su historia financiera y deportiva.

A través de un análisis detallado de las estrategias implementadas por RedBird, se examina cómo el PE puede convertir clubes de fútbol en negocios rentables, tanto dentro como fuera del campo. Además, se discuten los desafíos y dilemas que enfrentan los inversores en un sector altamente volátil y emocionalmente cargado como el fútbol.



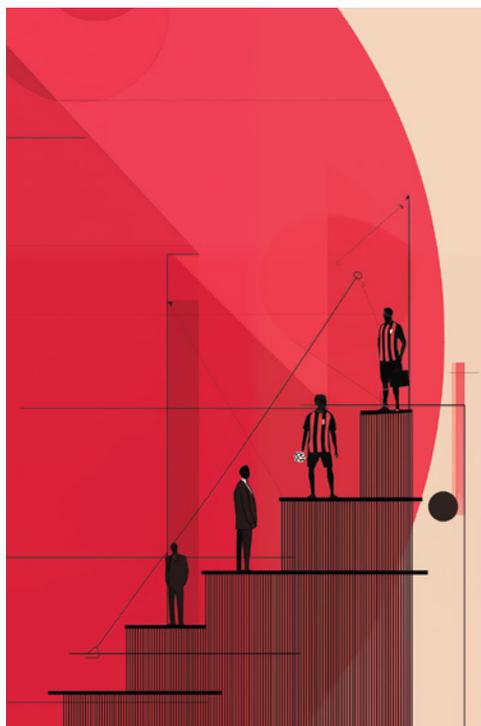
LA PUERTA QUE ABRIÓ LA PANDEMIA

El fútbol europeo ha sido testigo de un aumento sin precedentes en la participación de fondos de *Private Equity* en los últimos años. Según datos de Pitchbook, el 36% de los clubes de las ligas europeas llamadas “*Big Five*” (Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A y Ligue 1) cuentan con participación de PE, *Venture Capital* (VC) o deuda privada. Este fenómeno se ha acelerado tras la pandemia de Covid-19, que dejó a muchos clubes en una situación financiera precaria, abriendo la puerta a inversores que vieron una oportunidad para adquirir activos a precios devaluados.

El AC Milán, uno de los clubes más laureados de Europa, no ha sido ajeno a esta tendencia. Tras años de inestabilidad financiera y deportiva, el club fue adquirido en 2022 por RedBird Capital Partners, un fondo de PE con sede en Nueva York. Esta transacción no solo marcó un nuevo capítulo en la historia del club, sino que también planteó preguntas clave sobre el papel del capital privado en el fútbol moderno: ¿Puede el PE convertir clubes de fútbol en negocios sostenibles? ¿Cómo se equilibran los objetivos financieros con las expectativas de los aficionados? Finalmente, ¿qué impacto tendrá esta tendencia en la competitividad de las ligas europeas?

El *Private Equity* se define como «asociaciones de inversión que compran y gestionan empresas antes de venderlas». En el contexto del fútbol, los fondos de PE suelen adquirir participaciones minoritarias en clubes o en activos específicos, como los derechos de medios. Este enfoque permite a los inversores participar en un sector único y no correlacionado con otros mercados, sin asumir la responsabilidad total de las operaciones del club.

En las principales ligas europeas, la participación del PE varía significativamente. En la Premier League, 11 clubes cuentan con participación de deuda privada, mientras que en la Serie A, clubes como el Inter de Milán, el Atalanta y el AC Milán han recibido financiación de PE. En contraste, la Bundesliga alemana mantiene una estructura única, donde el 50% más una acción de los clubes debe ser propiedad de sus miembros, lo que limita la entrada de capital privado.



El caso del AC Milán muestra cómo el capital privado puede transformar clubes de fútbol en negocios sostenibles, combinando la modernización de infraestructuras con la expansión comercial.

La pandemia de Covid-19 exacerbó las dificultades financieras de muchos clubes, lo que llevó a una ola de inversiones de PE. Según Football Benchmark, el valor agregado de los principales clubes europeos aumentó de 37,000 millones de euros (mde) en 2022 a 51,700 millones en 2023, un incremento de 30% respecto de la temporada 2018/2019. Este crecimiento ha sido impulsado por la introducción del *Financial Fair Play* (FFP), que ha aumentado la rentabilidad de los clubes al limitar el gasto excesivo.

AC MILÁN: DE LA CRISIS A LA ESTABILIDAD

El AC Milán, fundado en 1899, es uno de los clubes más exitosos de la historia del fútbol, con 18 títulos de la Serie A y 7 Copas de Europa. Sin embargo, en las últimas décadas, el club ha enfrentado una serie de desafíos financieros y deportivos. Bajo la propiedad de Silvio Berlusconi, el club acumuló pérdidas de 857 mde, a pesar de haber ganado numerosos títulos.

En 2017, el club fue vendido a un consorcio chino liderado por Yonghong Li, quien no pudo cumplir con sus obligaciones financieras, lo que llevó a la toma de control por parte de Elliott Management, un fondo de inversión estadounidense. Elliott implementó una estrategia de crecimiento sostenible, reduciendo costos y enfocándose en la adquisición de jugadores jóvenes con potencial. Esta estrategia culminó con la conquista del Scudetto en 2022, el primer título de liga del Milan en 11 años.

En 2022, RedBird Capital Partners adquirió el 99.93% del AC Milán por 1,200 mde. RedBird, fundado por Gerry Cardinale, es un fondo de PE con un enfoque en deportes, medios y entretenimiento. La adquisición del Milán marcó un hito en la estrategia de RedBird, que busca combinar el crecimiento financiero con el éxito deportivo.

RedBird ha implementado una serie de estrategias clave para revitalizar el AC Milán. Una de las más destacadas es el enfoque «*Moneyball*», que prioriza el análisis estadístico y la adquisición de jugadores infravalorados. Este enfoque ha permitido al club competir a un alto nivel sin incurrir en gastos excesivos.

Otra iniciativa importante es la construcción de un nuevo estadio. El actual estadio de San Siro, compartido con el Inter de Milán, es propiedad del municipio y genera ingresos limitados.

“El Private Equity ha transformado clubes de fútbol como el AC Milán, convirtiéndolos en negocios rentables dentro y fuera del campo.”

El nuevo recinto, que se espera esté listo para 2028, tendrá una capacidad de 70,000 espectadores y estará equipado con tecnología de punta, lo que permitirá al club aumentar sus ingresos por entradas y patrocinios.

Además, RedBird ha impulsado la expansión comercial del club, firmando nuevos acuerdos de patrocinio y ampliando su presencia en mercados internacionales. En 2023, el Milán estableció una oficina en Dubái para gestionar sus actividades comerciales en Oriente Medio, una región clave para el crecimiento del fútbol.

LA GRAN BRECHA EN EL FUTBOL EUROPEO

A pesar de los avances, el AC Milán y RedBird enfrentan varios desafíos. Uno de los principales es la brecha financiera entre la Premier League y las demás ligas europeas. En la temporada 2021/2022, los ingresos totales de la Premier League fueron de 6,442 mde, más del doble que los de la Serie A (2,350 millones). Esta brecha se debe en parte a los lucrativos acuerdos de derechos de televisión de la Premier League, que superan con creces los de otras ligas.

Otro desafío es la revocación del Decreto de Crecimiento en Italia, que otorgaba beneficios fiscales a los jugadores extranjeros. Este decreto había permitido a los clubes italianos competir en el mercado internacional de fichajes, pero su eliminación podría dificultar la atracción de talento de primer nivel.

Finalmente, el éxito deportivo del Milán depende en gran medida de su capacidad para mantener un equilibrio entre la inversión en el equipo y la sostenibilidad financiera. Aunque RedBird ha logrado reducir la relación salarios/ingresos del 70% al 44%, el club aún debe demostrar que puede competir a nivel europeo sin incurrir en pérdidas significativas.

El caso del AC Milán ilustra cómo el *Private Equity* puede transformar clubes de fútbol en negocios sostenibles. RedBird ha implementado una estrategia que combina el crecimiento financiero con el éxito deportivo, centrándose en la modernización de infraestructuras, la expansión comercial y la gestión eficiente de costos. Sin embargo, los desafíos persisten, especialmente en un entorno donde la Premier League domina financieramente.



En la medida que el fútbol europeo continúa evolucionando, el papel del PE será crucial para cerrar la brecha entre las ligas y garantizar la competitividad en el largo plazo. Sin embargo, los inversores deben equilibrar sus objetivos financieros con las expectativas de los aficionados, quienes son el corazón y el alma de cualquier club de fútbol. El éxito del AC Milán bajo la propiedad de RedBird será un caso de estudio clave para entender cómo el capital privado puede coexistir con la pasión y la tradición del fútbol. </>

Referencias

- Ahern, D. (2023). *Why is Manchester United so valuable?* LinkedIn.
- Barlow, N. (2023). *US private equity investment in European football.* Clifford Chance.
- Chen, J. (2023). *Private equity explained with examples and ways to invest.* Investopedia.
- Heyes, A. (2023). *Serie A rise in Europe shows power of Growth Decree law.* Football Italia.
- Iaria, M. (2023). *AC Milan's financial renaissance: A case study in sustainable growth.* KPMG Football Benchmark.
- KPMG Football Benchmark. (2023). *The European Elite 2023: Football clubs' valuation.*
- Maguire, K. (2020). *The price of football.*
- Noble, J. (2023). *Can European clubs still be profitable?* Financial Times.
- Ramazzotti, A. (2023). *Marotta: "Decreto Crescita, Serie A più povera e nessun vantaggio per gli italiani".* Gazzetta dello Sport.
- Statista. (2023). *Revenue of Tottenham Hotspur from 2008/09 to 2022/23, by stream.*
- Rizzo, L. (2023). *For U.S. investors seeking an edge in European soccer, the cheaper the better.* CNBC.
- Rubio, J., Moura, N., & Thorne, J. (2023). *Every PE connection to Europe's top football clubs.* Pitchbook.
- Sartori, A. (2023). *How the European football landscape has changed in the last 15 years.* Football Benchmark.
- Sim, J. (2023). *CVC says fan data is key to La Liga clubs capitalizing on €1.99 bn investment deal.* SportsProMedia.
- Sharma, H. (2023). *Soccer - Ligue 1 completes 1.5-billion-euro media rights deal with CVC Capital.* Reuters.
- Summerscale, R. (2023). *New UEFA Champions League format explained: Europe's top tournament will look very different next season.*
- Tiscini, R., & Dello Strolago, A. (2016). *What drives the value of football clubs: An approach based on private and socio-emotional benefits.* Corporate Ownership & Control.
- A22 Sports. (2023). *The New European Super League.*
- AC Milan. (2023). *New stadium: First formal step taken with San Donato Milanese.* AC Milan Official Website.



Este contenido es una síntesis de labores de consultoría e investigación realizada por los autores para empresas relacionadas con el mundo del fútbol.

Javier González es profesor del área de Política de Empresa en IPADE Business School

Sébastien de Beauport Executive Education por MIT. Profesor, consultor y emprendedor serial.

Riccardo Perrucci es experto en el negocio de Fútbol. Máster en Sport Management por Geneva Business School.