



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

Màster en Direcció d'Empreses de l'Esport  
Facultat d'Economia i Empresa

Trabajo Final de Máster

Curso 2022/23

De Mendonça Lucas

*Maria Pilar Aparicio-Chueca*

# ***Análisis del fútbol belga***

Análisis de las estrategias del Anderlecht y otros clubes

De Mendonça Lucas

Junio 2023

Lucas De Mendonça

*Me gustaría dar las gracias a mi promotora, Pilar Aparicio-Chueca, por su disponibilidad, sus consejos y su reactividad.*

*También me gustaría dar las gracias a mi novia Solange por sus consejos y a mis padres por apoyarme en mi plan de estudiar en España.*

## RESUMEN

Palabras claves: Anderlecht; Club Brugge; Antwerp; Union St-Gilloise; Football; Jupiler Pro League; Belgium; estrategias; ingresos; costes.

¿Por qué nada va bien en el Anderlecht? Partiendo de esta pregunta, dividí mi trabajo en dos partes, una práctica y otra teórica. La parte teórica me permitió identificar a los actores clave del fútbol belga, así como la estructura de su campeonato. También me permitió presentar los clubes que juegan en la liga. También hice un breve repaso del fútbol europeo. A continuación, identifiqué y analicé las distintas fuentes de ingresos y gastos de los clubes belgas. A continuación, en la parte práctica, elaboré un cuadro financiero. Esto me permitió analizar la situación económica de los clubes de la D1A en la temporada 21/22, con el fin de analizar las estrategias de 4 clubes: Anderlecht, Club Brugge, Amberes y Union St-Gilloise. Tras identificar y explicar estas estrategias, concluí el trabajo y formulé recomendaciones sobre cómo el Anderlecht podría recuperar su antiguo esplendor.

## **SUMMARY**

Key Words: Anderlecht; Club Brugge; Antwerp; Union St-Gilloise; Football; Jupiler Pro League; Belgium; strategies, revenues; costs

Why is nothing going right at Anderlecht? Starting with this question, I divided my work into two parts, a practical part and a theoretical one. The theoretical part enabled me to identify the key players in Belgian football, as well as the structure of its championship. It also allowed me to present the clubs that play in the league. I also gave a brief overview of European football. I then identified and analyzed the different sources of income and expenditure for Belgian clubs. Then, in the practical part, I drew up a financial table. This allowed me to analyze the economic situation of the D1A clubs in the 21/22 season, to analyze the strategies of 4 clubs: Anderlecht, Club Brugge, Antwerp and Union St-Gilloise. After identifying and explaining these strategies, I concluded the work and made recommendations as to how Anderlecht could return to its former glory.

## Índice

Índice .....	5
1. Introducción .....	8
2. Objetivos.....	11
3. Parte teórica.....	12
3.1 Establecer el contexto .....	12
3.1.1 El origen del fútbol .....	12
3.1.2 Aparición de federaciones nacionales.....	12
3.2 Análisis deportivo de la liga belga .....	13
3.2.1 El futbol profesional en Bélgica .....	13
3.2.2 Estructura del futbol europeo y concesión de escaños europeos .....	32
3.3 Análisis económico de la Liga belga .....	34
3.3.1 Ingresos .....	34
3.3.2 Costes .....	42
4. Parte práctica .....	47
4.1 Análisis financiero.....	47
4.1.1 Tabla financiera .....	47
4.1.2 Activos fijos.....	48
4.1.3 Activos circulantes.....	49
4.1.4 Activos totales .....	50
4.1.5 Capital propio .....	51
4.1.6 Deudas.....	52
4.1.7 Resultado de explotación .....	53
4.1.8 Beneficios antes impuestos (BEAI) .....	54
4.1.9 Beneficios netos .....	55
4.2 Análisis de las estrategias de varios clubes .....	56
4.2.1 Union Saint-Gilloise .....	56
4.2.2 Antwerp.....	57
4.2.3 R.S.C. Anderlecht .....	58
4.2.4 Club Brugge .....	59
5. Conclusiones y recomendaciones futuras.....	60
6. Referencia.....	63

## Índice de ilustración

Ilustración 1: Estructura de la URBSFA.....	14
Ilustración 2: Evolución del coeficiente UEFA des los competidores de Bélgica desde 2009/2010 .....	33
Ilustración 4: Evolución de la facturación por tipo de club (en %).....	35
Ilustración 3: Evolución de la facturación (en millones de euros) .....	35
Ilustración 5: Evolución de los ingresos por entradas total (en millones de euros) .....	36
Ilustración 6: Evolución de la asistencia total (en millones de personas).....	37
Ilustración 7: Evolución de los ingresos de los derechos televisuales (en millones de euros) .....	38
Ilustración 8: Evolución de los ingresos de patrocinios (en millones de euros) .....	39
Ilustración 9: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2016/2017 .....	40
Ilustración 10: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2017/2018 .....	40
Ilustración 11: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2018/2019 .....	41
Ilustración 12: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2019/2020 .....	41
Ilustración 13: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2020/2021 .....	41
Ilustración 14: Evolución del importe pagado por los clubes por los salarios (en millones de euros) .	42
Ilustración 15: Evolución del salario bruto medio anual (en miles de euros) .....	43
Ilustración 16: Evolución de la relación costes salariales/ingresos mediana (en %).....	43
Ilustración 17: Evolución del beneficio netos por traspasos (en millones de euros).....	44
Ilustración 18: Evolución del valor de los jugadores en el balance (en millones de euros).....	45
Ilustración 19: Evolución de la comisión de los agentes (en millones de euros) .....	46
Ilustración 20: Activos fijos de los clubes .....	48
Ilustración 21: Activos circulantes de los clubes .....	49
Ilustración 22: Activos totales de los clubes.....	50
Ilustración 23: Capital propio de los clubes .....	51
Ilustración 24: Deudas de los clubes .....	52
Ilustración 25: Resultado de explotación de los clubes .....	53
Ilustración 26: Beneficios antes impuestos de los clubes (BEAI) .....	54
Ilustración 27: Beneficios netos de los clubes.....	55



# 1. Introducción

Décimo puesto en la clasificación de los mejores clubes europeos del siglo XX. Podría pensarse que éste sería el puesto de gigantes del fútbol como el Manchester United, el Arsenal, el Dortmund o incluso el Atlético de Madrid. Sin embargo, es el lugar que ocupa el Anderlecht, el club de la capital belga. Puede parecer un error, pero no es tan sorprendente si se analiza la historia del club. El club se fundó en 1908 en Anderlecht, un municipio de Bruselas. El club jugó primero en la división provincial antes de ascender a la máxima categoría en 1921. Tras unos años difíciles, el club ganó su primer campeonato en 1947. Fue el comienzo de un dominio casi inquebrantable del fútbol belga. El club se proclamó campeón 34 veces en 70 años, ganando nueve Copas de Bélgica y trece Supercopas. Aprovechando este dominio, el club también disputó la Copa de Europa, ganando cinco de ellas: dos Recopas, dos Supercopas de Europa y una Copa de la UEFA.

Durante muchos años, sin embargo, el club ha experimentado un lento declive, que se ha acentuado desde que fue vendido a Marc Coucke, multimillonario flamenco, por sus accionistas históricos, la familia Vanden Stock. El club ganó su último título la temporada anterior a la venta, pero desde entonces no ha experimentado más que decepciones. El club lo intentó, sin embargo, y la llegada de Kompany, una leyenda del club, como jugador-entrenador al inicio del proyecto debería haber dado el pistoletazo de salida, pero los resultados no fueron los esperados. A pesar de un tercer puesto en 2021-2022, el club y Kompany decidieron separarse. Sin embargo, ese tercer puesto fue más o menos la madera de los árboles, ya que el club no logró salir de la crisis.

Decidí abordar este tema por mi pasión por el fútbol y mi especial apego al Anderlecht desde hace muchos años. Fue bajo la influencia de un amigo de la infancia que me hice seguidor del club, al mismo tiempo que empecé a jugar al fútbol yo mismo. Como hinchado apasionado, he seguido de cerca su desarrollo a lo largo de los años y he sido testigo de su grandeza pasada. Sin embargo, desde que Marc Coucke se hizo cargo del club en 2017, me ha decepcionado ver un declive en el rendimiento deportivo que no se corresponde con las expectativas legítimas de un club de la talla del Anderlecht. Esta constatación me impulsó a realizar un análisis en profundidad para comprender las razones de esta situación y explorar las distintas estrategias puestas en marcha. Mi amor por el fútbol y mi vínculo afectivo con el club hacen de este estudio un importante proyecto personal para mí. Además, siempre he soñado con trabajar en el mundo del fútbol, de ahí mi elección del máster. Es por estas razones que quiero entender y encontrar soluciones para ayudar al Anderlecht a recuperar su posición dominante en la liga belga y satisfacer las expectativas de sus seguidores.

El objetivo principal de esta disertación es analizar las razones por las que el Anderlecht no ha estado a la altura de las expectativas deportivas depositadas en él desde que Marc Coucke se

hizo cargo del club en 2017. La adquisición suscitó grandes esperanzas entre los aficionados y observadores del fútbol belga, pero los resultados desde entonces han estado muy por debajo de las expectativas. Por lo tanto, es importante comprender los factores que han contribuido a esta situación.

Para ello, se analizará en profundidad la situación deportiva y económica del campeonato belga en su conjunto. El estudio se centrará en los protagonistas del fútbol belga, la estructura de la liga y el ecosistema en el que opera el Anderlecht. Este análisis deportivo situará al club en su contexto y permitirá comprender mejor los retos a los que se enfrenta.

A continuación, se realizará un análisis económico de la liga belga para identificar las diferentes fuentes de ingresos y gastos de los clubes. También se estudiará la situación financiera de los rivales del Anderlecht para comprender mejor los retos económicos a los que se enfrenta el club.

Una vez recopilada toda la información necesaria a partir de estos análisis, se examinarán las estrategias deportivas y económicas aplicadas por varios clubes rivales, incluido el propio Anderlecht. Se analizarán las decisiones tomadas en materia de contratación, gestión financiera y desarrollo de infraestructuras, entre otras, para determinar su impacto en los resultados del club.

Estos análisis permitirán identificar los principales factores que han contribuido al bajo rendimiento del Anderlecht desde que Marc Coucke se hizo cargo del club. Por último, se extraerán conclusiones que respondan a los objetivos de nuestra investigación, lo que nos permitirá formular recomendaciones para mejorar la situación deportiva y económica del club.

El objetivo de este informe es analizar en profundidad la situación del Anderlecht en el contexto del campeonato belga, centrándose en los aspectos deportivos y económicos. Permite comprender los retos a los que se enfrenta el club y sugiere posibles soluciones para volver a los éxitos del pasado.

Lucas De Mendonça

## 2. Objetivos

El objetivo principal del trabajo, como su nombre indica, es comprender por qué y cómo el Anderlecht ya no responde a las expectativas deportivas de un club de su categoría desde que Marc Coucke compró el club en 2017.

En relación con este objetivo, el análisis deportivo de la liga belga tendrá como objetivo identificar a los actores del fútbol belga, así como la estructura del campeonato para situar al club y el ecosistema en el que se desenvuelve.

El análisis económico de la liga belga tendrá como objetivo identificar las diferentes fuentes de ingresos y gastos de los clubes belgas y ver cómo se encuentra la liga desde el punto de vista económico.

Un análisis financiero complementario aclarará la situación económica de cada club belga, en particular de los competidores del Anderlecht.

Una vez finalizado el análisis, la información obtenida servirá para analizar las distintas estrategias deportivas y económicas aplicadas por varios clubes competidores, así como por el Anderlecht.

A continuación, la conclusión responderá a estos objetivos.

## **3. Parte teórica**

### **3.1 Establecer el contexto**

#### **3.1.1 El origen del fútbol**

El Sheffield Football Club se fundó en 1857 y es el club de fútbol más antiguo (Sheffield F.C., 2020). Desde entonces, el fútbol ha sido una pasión y desde entonces se ha convertido en el deporte más popular del mundo, con 265 millones de jugadores activos (FIFA, 2006). Aunque la primera agrupación oficial de asociaciones de fútbol, conocida como "The Football Association", se creó en Gran Bretaña en 1863, numerosas investigaciones han demostrado la existencia de formas de juegos de pelota que pueden considerarse precursoras del fútbol. Adoptado inicialmente por la aristocracia en las grandes escuelas públicas y universidades de Inglaterra, el fútbol se extendió rápidamente más allá de las fronteras y las clases sociales a partir de la década de 1880, en plena revolución industrial.

#### **3.1.2 Aparición de federaciones nacionales**

La primera asociación nacional se creó en 1863, poco después de la aparición del Sheffield Football Club en Inglaterra. Los pocos clubes existentes tomaron la iniciativa de crear esta asociación, llamada FA por "Football Association" (The FA, 2019), con el fin de estandarizar las reglas del juego. A partir de entonces, el número de clubes y miembros de la FA creció rápidamente, y en 1871 ya había 50 clubes afiliados. Siguió las primeras competiciones oficiales, la Copa FA en 1875 y el primer campeonato en 1888 (Dietschy, 2010).

El fútbol se exportó entonces a escala continental y mundial bajo la influencia británica. El primer club de Bélgica se fundó en Amberes: el Antwerp Athletic Club. Las primeras federaciones nacionales aparecieron en Holanda y Dinamarca en 1889, en Bélgica en 1895 y en Italia tres años más tarde. Como resultado de este importante crecimiento, el fútbol se convirtió en deporte olímpico en 1900 (Goldblatt, 2003, p. 46).

Al igual que las asociaciones de clubes, fueron las federaciones nacionales las que se unieron para proponer reglamentos comunes y organizar competiciones internacionales. Esta unificación condujo a la creación de la Federación Internacional de Fútbol Asociación o FIFA en 1904. En aquel momento, contaba con siete miembros fundadores: Bélgica, Dinamarca,

Francia, Países Bajos, España, Suecia y Suiza. El número de miembros ha aumentado hasta 211 (FIFA, 2023).

No fue hasta 1954 cuando se creó la Unión de Asociaciones Europeas de Fútbol. Su misión es gestionar y desarrollar el fútbol a escala europea, bajo la influencia de la FIFA (André Vieli, 2014). La UEFA es, por tanto, la organizadora de todas las competiciones europeas de fútbol masculino y femenino, como la Liga de Campeones, la Europa League o el Campeonato Europeo de Naciones, así como de las competiciones europeas de fútbol sala.

## **3.2 Análisis deportivo de la liga belga**

### **3.2.1 El fútbol profesional en Bélgica**

#### *3.2.1.1 Los diferentes actores del fútbol en Bélgica*

En Bélgica, la creación de la *Union Belge des Sociétés de Sports Athlétiques*, que más tarde se convirtió en la *Union Royale Belge des Sociétés de Football Association (URBSFA)*, el 1 de septiembre de 1895, marcó el inicio del auge del fútbol en el país (URBSFA, 2023). Este deporte ha recorrido un largo camino desde la primera liga oficial con sólo siete clubes, y ahora cuenta con más de 540.000 miembros en miles de clubes (URBSFA, p.5, 2021).

Los diferentes actores del fútbol belga se pueden identificar en cuatro asociaciones diferentes: la *Union Royale Belge des Sociétés de Football Association*, que es la matriz, la Pro-League, que agrupa la parte profesional con los 18 equipos de *Jupiler Pro League (D1A)* y los 8 clubes *Challenger Pro League (D1B)* (Pro League, 2023), la *Association des Clubs Francophones de Football (ACFF)* y la *Voetbal Vlaanderen (VV)* (URBSFA, 2020). La ACFF es responsable de los clubes amateurs de la parte francófona del país y la VV es su homóloga para el parte aficionado neerlandófono (URBSFA, 2023).

#### **Real Unión Belga de Asociaciones de Fútbol:**

La *URBSFA* es miembro fundador de la *FIFA* y, por tanto, está reconocida como representante del fútbol belga a escala internacional. Tiene varios subobjetivos que se describen en sus estatutos, pero que pueden agruparse bajo su principal objetivo desinteresado, que es "el desarrollo, la organización, la propagación y la promoción del fútbol en todas sus formas". Su finalidad es la creación, gestión, organización, apoyo, desarrollo y dirección de todas las operaciones que estén en consonancia con su finalidad desinteresada. Esto incluye la organización y promoción del fútbol en todos sus aspectos o garantizar la integridad de las competiciones (URBSFA, p.2-3,2020).



Ilustración 1: Estructura de la URBSFA

Para ello, la URBSFA ha velado por respetar el principio de separación de poderes y, por ello, cuenta con varios órganos independientes dentro de la Asociación que ejercen estas distintas competencias:

- El poder regulador (legislativo) está representado por el Consejo Superior.
- El poder ejecutivo recae en el Consejo de Administración, que lo delega en el Secretario General, asistido por el Comité de Dirección.
- La potestad jurisdiccional está representada por los órganos que tienen atribuida dicha competencia (URBSFA, p.5-6, 2023).

#### La Asamblea General:

Sus miembros son elegidos por mandatos de cuatro años, renovables como máximo dos veces, y su número asciende a 71, con la siguiente distribución

- 22 miembros en representación de la Pro-League;
- 25 miembros en representación del VV;
- 18 miembros en representación de la ACFF;
- 6 miembros independientes.

Este órgano puede describirse como el gobierno de la organización. De hecho, las principales directrices políticas de la URBSFA, así como las decisiones más importantes, se toman en su asamblea anual o en cualquier reunión extraordinaria. Algunos ejemplos de las funciones de la Asamblea General son: modificación de los estatutos, nombramiento o destitución de directivos, disolución de la Asociación, aceptación de presupuestos y cuentas, etc. Todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (URBSFA, p.3-9, 2020).

#### El Consejo de Administración:

Sus miembros, elegidos por mandatos de cuatro años, renovables dos veces como máximo, se distribuyen de la siguiente manera

- Un máximo de 4 directores propuestos por la Pro-League

- Un máximo de 2 directores propuestos por Voetbal Vlaanderen
- Un máximo de 2 directores propuestos por la ACFF
- Un máximo de 3 consejeros independientes propuestos por el Consejo de Administración

El Presidente y los dos Vicepresidentes de la URBSFA son elegidos por el Consejo de Administración. El Consejo de Administración actúa como representante externo de la Asociación, pero también tiene poder de gestión para llevar a cabo los fines de la URBSFA, salvo que se indique lo contrario en los estatutos. También elige al Secretario General (CEO) de la Asociación, que tiene un papel consultivo en la Junta (URBSFA, p.9-14, 2020).

#### El Comité Ejecutivo:

El Comité Ejecutivo asiste al Secretario General en la gestión cotidiana que le delega el Consejo de Administración. Los consejeros en su conjunto no constituyen un órgano de gestión, sino que están sometidos a la autoridad del Director General. El Secretario General es responsable ante el Consejo de Administración de la gestión diaria. Esto incluye los asuntos que no van más allá del día a día de la Asociación, así como los actos y decisiones de menor importancia o urgencia que no justifican la intervención del Consejo de Administración (URBSFA, p.14-16, 2020). En la actualidad, el Comité está compuesto por seis directores, uno por cada departamento (URBSFA, 2023):

- Finanzas y Operaciones
- Marketing y Comunicación
- Legal y Concursos
- Digital, Innovación y Tecnología
- Recursos Humanos
- Director Operativo Fútbol
- Director Deportivo Fútbol

#### El Consejo de Gobernadores:

El Consejo de Gobernadores es el órgano legislativo de la Federación. Está compuesto por la Pro-League, la URBSFA y las dos alas amateurs: Voetbal Vlaanderen y la ACFF. La Pro-League está representada por su Director General y un máximo de otros tres miembros de su dirección, el Voetbal Vlaanderen por cinco miembros y lo mismo para su homólogo francófono, y la URBSFA por un máximo de cuatro personas de la administración federal (URBSFA, p.17-18, 2023).

Lucas De Mendonça

### El Presidente Federal:

El Presidente Federal es elegido por el Consejo de Administración y representa a la Asociación ante los tribunales y fuera de ellos. Junto con el Secretario General, es responsable de mantener los vínculos de la URBSFA con las demás federaciones nacionales de fútbol, la UEFA y la FIFA, así como con el Comité Olímpico e Inter federal belga y los representantes políticos. El Presidente es asistido en su tarea por tres Vicepresidentes. Si el Presidente Federal procede del mundo aficionado, el Vicepresidente Primero debe proceder del mundo profesional o viceversa, con el fin de contrarrestar una posible monopolización del poder. La Liga Profesional, la ACFF y la VV eligen cada una a uno de los tres Vicepresidentes (URBSFA, p.10, 2020). La presidencia está actualmente vacante. El Presidente Paul Van den Bulck ha dimitido en mayo 2023 tras un conflicto interno con el Comité Ejecutivo, que le criticaba por interferir demasiado en la gestión diaria (D. Bervoet, 2023).

### El Secretario General:

El Secretario General es elegido por la Junta Directiva y es una persona independiente de los clubes. Es responsable de la gestión diaria de la Federación con la ayuda del Comité Ejecutivo e informa a la Junta Directiva. Participa en las reuniones de la Junta Directiva (URBSFA, p.15, 2020). El puesto quedó vacante cuando Peter Bossaert fue despedido en marzo 2023 a raíz de una disputa con Paul Van den Bulck, Presidente del URBSFA en aquel momento (F. Larsimont, 2023).

### **Asociación de Clubes Francófonos de Fútbol (ACFF):**

La ACFF es una organización joven creada en 2009 en el seno de la URBSFA, reconocida oficialmente desde el 1 de julio de 2012. Su principal objetivo es organizar y promover el fútbol en la Federación Valonia-Bruselas. Se centra en los clubes aficionados de Valonia y los clubes francófonos de Bruselas, que van desde la D1 Amateur hasta la 4ª Provincial. En la temporada 2022-2023, la ACFF cuenta con 663 clubes afiliados, con más de 215.000 jugadores activos (URBSFA, p.5-6, 2021).

### **Voetbal Vlaanderen (VV):**

Voetbal Vlaanderen se formó en 2017 como resultado de la fusión de las federaciones flamencas de fútbol y futsal. Está formada por todos los clubes flamencos, pero también por los clubes bruselenses de habla neerlandesa. Es más grande que la ACFF, con 3014 clubes y más de 320 000 miembros (URBSFA, p.5, 2021).

### 3.2.1.2 Estructura de la Pro-League

#### **Estructura de la asociación Pro-League:**

La Pro-League es una organización sin ánimo de lucro que organiza el fútbol profesional en Bélgica, incluyendo la Jupiler Pro-League (Primera División) y la Challenger Pro-League (Segunda División), así como la organización de la Copa de Bélgica (en colaboración con la URBSFA) y la Supercopa. La Pro-League reúne así a los 26 clubes con estatuto "profesional" (Pro-League, 2023).

#### La Asamblea General (AG):

Cada uno de los 26 clubes profesionales tiene un representante en la Asamblea General, pero no todos tienen el mismo peso en ella. El número de votos es proporcional al coeficiente obtenido por los clubes. Este coeficiente se calcula en función de sus resultados deportivos acumulados en las cinco últimas temporadas. A continuación, se dividen en tres grupos de la siguiente manera:

- Los cinco clubes (G5) con mejor coeficiente tienen 3 votos cada uno.
- El resto de los clubes de la Jupiler Pro-League reciben 2 votos cada uno.
- Los clubes de la Challenger Pro-League tienen 1 voto cada uno.

Esta Asamblea General tiene ciertos poderes legales, como la modificación de los estatutos, el nombramiento de los directivos, la aceptación de las cuentas anuales, así como la elección del formato de competición (Pro League, 2023).

#### El Consejo de Administración:

El Consejo de Administración está compuesto por seis consejeros. Éstos son elegidos por la AG entre los representantes de los clubes según la siguiente composición: dos independientes, dos de los clubes del G5, uno de los demás clubes de Primera División y uno de los clubes de Segunda División. Entre estos seis consejeros, la AG habrá designado a un Presidente. Serán nombrados por un mandato de tres años, renovable dos veces como máximo (Pro League, 2022).

Cada uno dispone de un voto y la Junta Directiva tiene las competencias que no están reservadas exclusivamente a la Asamblea General o a la dirección, como el control del reparto de competencias, la aceptación y el seguimiento de la política general, etc. (Pro League, p.19, 2022).

## **Estructura de los campeonatos (Jupiler Pro-League & Challenger Pro-League):**

### Jupiler Pro League (JPL o D1A):

La temporada de la Jupiler Pro-League (JPL) comienza a finales de julio y termina a principios de mayo (la temporada 22/23 es una excepción debido a que la Copa del Mundo de 2022 se juega en invierno). A continuación, los clubes disputan la fase clásica del campeonato y, al final de ésta, se establece un sistema de repesca (PO) con reparto de puntos, volviendo a jugar un minicampeonato entre los clasificados. Estos play-offs se remontan a la temporada 09/10 con el fin de "intensificar la competición entre los clubes y ofrecer al mismo tiempo una mejor experiencia al espectador" (Deloitte, p.12, 2019).

### Challenger Pro-League (D1B):

La temporada de la Challenger Pro-League va de septiembre a marzo. La segunda división consta de 8 equipos. Al final de la temporada 17/18, el primer equipo es campeón y asciende a la división 1A. El segundo, tercer y cuarto equipo se clasifican para la PO2 con los equipos de la D1A. En la temporada 18/19 se produjo un cambio. El campeonato se dividió en dos fases: la primera de septiembre a diciembre y la segunda de enero a marzo. Los dos primeros equipos al final de cada fase juegan un play-off de ascenso a la Jupiler Pro-League. Los 3 equipos con más puntos de los 2, 3 y 4 de cada fase se clasifican para los play-offs 2 (Deloitte, p.14, 2020).

### Temporada 17/18:

En esta temporada, dieciséis clubes participan en la Jupiler Pro-League y juegan un total de 240 partidos en la fase clásica antes de entrar en los play-offs. En esta estructura de play-offs, los 6 equipos mejor clasificados en la fase ordinaria se clasifican para el play-offs 1 (PO1). A continuación, los 9 siguientes se clasifican para los play-off 2 (PO2), a los que se unen los 2, 3 y 4 de la segunda división y se dividen en dos grupos. El último de la liga al final de la fase clásica desciende a la segunda división. En el PO1, el ganador de la eliminatoria se proclamará campeón y se clasificará para la Liga de Campeones, el segundo tendrá billete para los play-offs de la Liga de Campeones, el tercero se clasificará para la Europa League. El cuarto clasificado se enfrentará al primero en el PO2 por un billete para las eliminatorias de la Europa League (Deloitte, p.12, 2019).

### Temporada 18/19:

Esta temporada, dieciséis clubes participan en la Jupiler Pro-League y juegan un total de 240 partidos en la fase clásica antes de entrar en los play-offs. Los play-offs 1 se organizan de la misma manera, es decir, los seis primeros tras la fase clásica. La eliminatoria 2 es ligeramente

diferente. Aunque nada cambia para los equipos de la Pro-League, los equipos de la D1B que se clasifican son los tres equipos con más puntos de las dos fases diferentes y más al final de la temporada, como en temporadas anteriores. Los doce equipos de la PO2 siguen divididos en dos grupos de seis equipos. El último equipo de la fase clásica desciende siempre a la segunda división. La distribución de los diferentes billetes europeos se hace de la misma manera que en la temporada 17/18 (Deloitte, p.14, 2020).

#### Temporada 19/20:

Esta temporada, dieciséis clubes participan en la Jupiler Pro-League y disputan un total de 240 partidos en la fase clásica antes de entrar en los play-offs. La PO1 se sigue organizando con los seis primeros de la fase clásica. Esta temporada, la Pro-League ha decidido reformar los play-offs 2, que constarán de cuatro grupos de cuatro equipos (en lugar de dos grupos de seis equipos). Así, los diez clubes restantes de la JPL (el último participará en la PO2 en lugar de descender directamente) y se unirán a los seis primeros clubes de la Challenger Pro-League (el campeón de la D1B participará en los play-offs 2). Sin embargo, aunque el último de la fase clásica y el campeón de la D1B participen en la PO2, el último descenderá al final de la PO2, mientras que el campeón ascenderá. Los billetes europeos se siguen distribuyendo de la misma manera, por lo que el equipo descendido tendrá la oportunidad de participar en la Europa League (Deloitte, p.14, 2021).

Sin embargo, como consecuencia de la pandemia de COVID-19, el Consejo de Seguridad Nacional proclamó el 6 de mayo de 2020 el cese de las competiciones deportivas hasta el 31 de julio de este año. Por ello, la Asamblea General de la Liga Pro formalizó el final definitivo de la temporada el 15 de mayo de 2020. El campeonato se detuvo tras la jornada 29, lo que provocó un embrollo por el ascenso a la D1A y el descenso a la D1B. Después de mucho debate y teniendo en cuenta las decisiones del Tribunal Belga de Arbitraje Deportivo y de la Autoridad Belga de la Competencia, la Pro-League ha decidido adoptar un formato con dieciocho equipos para la temporada 20/21. Se ha decidido que Waasland-Beveren permanezca en la División 1A, mientras que Beerschot y Oud-Heverlee Leuven ascienden. El Lierse Kempenzonen, único club aficionado con licencia para el fútbol profesional ascendió a la División 1B para la temporada 20/21. Como aún quedaba una vacante en la división 1B, se integró temporalmente el equipo sub23 del Brujas. Como resultado, el número total de equipos para la temporada 20/21 es de veintiséis, en lugar de los veinticuatro habituales (Deloitte, p.14, 2021).

#### Temporada 20/21 y Temporada 21/22:

Tras la pandemia de Covid-19, la temporada 20/21 es una temporada con dieciocho equipos que juegan 306 partidos antes de que empiecen los play-offs. Este sistema se ampliará para la

temporada 21/22. Para dar cabida a esta adición de dos equipos, se ha revisado el sistema de eliminatorias. Además, con la introducción de una nueva competición europea, la Conference League, se modifican las entradas europeas. En efecto, si sigue habiendo dos entradas para las eliminatorias de la Liga de Campeones, las dos entradas para la Europa League se han sustituido por dos entradas para la Conference League. Concretamente, en los play-offs 1, los cuatro primeros equipos se disputarán el título y tres billetes europeos (dos de Liga de Campeones y uno de Conference League) al término de la fase clásica. En los play-offs 2, los clubes clasificados del quinto al octavo jugarán por el último billete para la Conference League. Para los clubes clasificados del 9º al 16º, la temporada termina al final de la Fase Clásica. El decimoséptimo clasificado de la D1A juega contra el segundo clasificado de la D1B por una plaza en la máxima división. El decimoctavo clasificado desciende (Deloitte, p.11, 2022).

#### Temporada 22/23:

En la temporada 22/23, la Jupiler Pro League será disputada por dieciocho equipos. Estos equipos jugarán un total de 306 partidos antes de pasar a las eliminatorias. La estructura de los PO1 y PO2 será la misma: los cuatro primeros jugarán los PO1 y los cuatro siguientes los PO2. Por tanto, los play-offs 1 se jugarán por el título de Campeón, así como dos billetes para la Liga de Campeones y uno para la Conference League Europa, y los play-offs 2 por un billete para la Conference League Europa (Deloitte, p.10-11, 2022).

Tras la reforma de la D1B a doce equipos (incluidos cuatro equipos sub-23), la Challenger Pro League también introdujo un sistema de eliminatorias de dos grupos: los seis primeros juegan en las eliminatorias por el ascenso, mientras que los seis últimos juegan en las eliminatorias por el descenso (Deloitte, p.10-11, 2022).

Sin embargo, ambas ligas han sido reformadas para la temporada 2023/2024. Tras reducirse temporalmente a dieciocho equipos después de Covid-19, la Jupiler Pro League volverá a su formato original de dieciséis equipos. La Challenger Pro League, por su parte, aumentará su número de equipos a dieciséis. En la práctica, por tanto, en esta temporada 22/23 habrá excepcionalmente tres equipos descendidos en la D1A y un solo ascendido (A. Hick, 2022).

#### Temporada 23/24:

Para esta próxima temporada, el formato volverá a ser de dieciséis equipos. Por tanto, jugarán un total de 240 partidos en la fase clásica antes de pasar a las eliminatorias. También se revisará el sistema de eliminatorias para adaptarlo al cambio a dieciséis equipos, pero se seguirá aplicando el sistema de dividir los puntos por dos. Las eliminatorias 1 se jugarán con los equipos clasificados del primero al sexto. Las eliminatorias 2 se jugarán con los equipos clasificados del séptimo al duodécimo. Sin embargo, hay una novedad: los cuatro últimos también jugarán un sistema de eliminatorias 3. Jugarán un minicampeonato en el que los dos

equipos peor clasificados descenderán directamente a la D1B, mientras que el tercer equipo peor clasificado jugará una eliminatoria a doble partido con el ganador de las eliminatorias de la Challenger Pro League (A. Hick, 2022).

En la Challenger Pro League, el paso a dieciséis equipos también alterará ligeramente la estructura del campeonato. Mientras que el campeón y el subcampeón ascenderán directamente a la Jupiler Pro League, los clubes clasificados del tercero al sexto también competirán en un sistema de eliminatorias. Sin embargo, este sistema será completamente diferente al de la D1A. Consistirá en partidos eliminatorios, en los que el tercer clasificado jugará contra el sexto y el cuarto contra el quinto. A continuación, el ganador de cada partido se enfrentará entre sí, y el vencedor de ese partido jugará el partido de desempate contra el tercer clasificado de la eliminatoria 3. En lo que respecta a estas eliminatorias y ascensos, los equipos sub23 no podrán optar al ascenso y, por tanto, no participarán en las eliminatorias. Esto significa que, si un equipo se encuentra entre los 6 primeros al final de la fase clásica, será sustituido por el primer equipo no sub23 que le siga en la clasificación. También habrá dos subcampeones al final de la temporada, lo que significa que dos equipos ascenderán desde la Nacional 1 (Challenger Pro League, 2023).

	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24
<b># Equipos</b>	16	16	16	18	18	18	16
<b># Jornadas fase clásica</b>	30	30	29	34	34	34	30
<b># Jornadas play-offs</b>	10	10	/	66	6	6	10
<b>Campeón</b>	Club Brugge	KRC Genk	Club Brugge	Club Brugge	Club Brugge	Antwerp	
<b>Sub-Campeón</b>	Standard de Liège	Club Brugge	KAA Gent	KRC Genk	RUSG	KRC Genk	
<b>Ascendido</b>	Antwerp	Cercle Brugge	KV Mechelen	Beerschot VA OHL	RUSG RFC Seraing	KVC Westerlo	RWDM
<b>Descendido</b>	KV Mechelen	Sporting Lokeren	/	Waasland-Beveren Mouscron	Beerschot VA	RFC Seraing SV Zulte Waregem KV Ostende	

■ Temporada Covid-19: final de temporada tras 29 partidos + 0 descensos

■ Próxima temporada

### 3.2.1.3 Breve presentación de cada club profesional

#### Clubes en Jupiler Pro League desde la temporada 17/18:

##### Club Brugge K.V.:



El Club Brugge es uno de los clubes más antiguos de Bélgica. Fue fundado en 1891 en la ciudad de Brujas. El rey Alberto I concedió al club el título de "Asociación Real" tras ganar su primer título en 1920. El club ha estado en la D1A desde 1959 sin interrupción y juega en azul y negro (Club Brugge, 2023). El Club Brugge es el segundo club más laureado de Bélgica, con 18 Ligas de Campeones, 11 Copas de Bélgica y 17 Supercopas (Club Brugge, 2021). También es el único club belga que ha llegado a la final de la Liga de Campeones de la UEFA de 1976 contra el Liverpool (Rouquet, 2013).

##### K.A.S. Eupen:



El K.A.S. Eupen es el resultado de la fusión de los dos clubes de la ciudad en 1945. El club juega en blanco y negro. Tras languidecer en las divisiones provincial y nacional, el Eupen tuvo su primera experiencia en la D1A en la temporada 2009/2010, antes de volver a descender la temporada siguiente. En junio de 2012, la fundación qatarí Aspire Zone Foundation compró el club. En la temporada 2014/2015, volvió a la Jupiler Pro League, donde ha permanecido desde entonces (K.A.S. Eupen, 2022).

##### Standard de Liège:



El Standard de Liège se fundó en 1898 en la ciudad de Lieja y juega al fútbol en rojo y blanco. Tras unos años en las divisiones inferiores, el club ascendió a la Primera División, donde ha permanecido desde entonces. El Standard ganó su primer trofeo en 1954, la Copa de Bélgica, y desde entonces ha desarrollado uno de los palmareses más impresionantes de la historia del fútbol belga, con nada menos que 10 Ligas, 8 Copas de Bélgica y Supercopas (Standard, 2023).

Le K.V. Kortrijk:

El K.V. Kortrijk se fundó en 1901 en la ciudad de Kortrijk. El club tal y como lo conocemos hoy es el resultado de varias fusiones entre clubes de la misma ciudad. Tras la última fusión, en la temporada 1971/1972, se introdujeron los colores rojo y blanco, que se siguen llevando hoy en día. En 1976, el K.V. jugó su primer partido en la máxima categoría, pero pasó por un ciclo de descensos y ascensos antes de volver a subir en 2007/2008 y permanecer en la primera división desde entonces. El club ha llegado una vez a la final de la Copa de Bélgica (KV Kortrijk, 2022).

R.S.C. Charleroi:

El Sporting de Charleroi se fundó en 1904 en la ciudad de Charleroi y juega en blanco y negro. El club jugó primero en las divisiones inferiores durante mucho tiempo antes de alcanzar finalmente la primera división tras ascender en la temporada 1965/1966. A continuación, el club subió varias veces y descendió en la temporada 2010/2011 antes de volver a subir la temporada siguiente. Su palmarés en la D1A incluye solamente dos finales de la Copa de Bélgica perdidas (Sporting de Charleroi, 2021).

R.S.C. Anderlecht:

El R.S.C. Anderlecht es un club de Bruselas fundado en 1908. Sus colores son el malva y el blanco. El club debutó en la máxima categoría en 1921, pero descendió poco después. En 1935, el club ascendió de nuevo a la máxima categoría, donde ha permanecido desde entonces. En la temporada 1946/1947, el club ganó el primer campeonato belga de su historia (Wikipedia, 2023). Desde entonces, el RSCA ha ganado 34 títulos, el más reciente en la temporada 2016/2017, así como nueve Copas de Bélgica y trece Supercopas. El club también ha ganado cinco trofeos europeos: dos Copa de Campeones de Copa, una Copa de la UEFA y dos Supercopas de Europa. Todos estos trofeos convierten al Anderlecht en el club más laureado de Bélgica (RSCA, 2023). En 2017, el club fue comprado a la familia Vanden Stock, propietarios históricos del club durante 46 años, por Marc Coucke, un multimillonario belga que anteriormente era propietario del Oostende. La venta se convirtió posteriormente en objeto de una investigación judicial por sospechas de ventas amañadas, fraude, falsificación y blanqueo de dinero. Desde la venta, el club ha pasado apuros financieros y deportivos (J.

Lucas De Mendonça

Balboni, 2023). El club tiene fama de contar con el mejor centro de entrenamiento del país. Jugadores como Vincent Kompany, Romelu Lukaku y Youri Tielemans han pasado por sus filas (Wikipedia, 2023).

#### K.A.A. Gent:



El KAA Gent es un club de la ciudad de Gante fundado en 1900. El club juega de azul y blanco. El apodo del club es los Búfalos, porque cuando el circo americano Buffalo Bill vino a Gante, les pidieron que gritaran "Búfalo, Búfalo" durante el espectáculo, y el grito pasó entonces a formar parte de las canciones estudiantiles de la ciudad y luego de las gradas del club. El logotipo amerindio apareció unos años más tarde en la bandera de un aficionado y luego se convirtió en el logotipo del equipo. El club debutó en primera división en 1913. En 1964, el club ganó el primer trofeo de su historia y un segundo 20 años más tarde. A principios de la década de 2000, una deuda de 23 millones de euros amenazó al club con la quiebra. Tras varios años y algunos traspasos exitosos, el club se salvó económicamente y empezó a disfrutar de nuevos éxitos deportivos. Los Búfalos ganaron una tercera Copa de Bélgica en 2010. En 14/15, el club se proclamó campeón de Bélgica por primera vez y se clasificó para la Liga de Campeones. En 2022, el club ganó otra Copa de Bélgica (KAA Gent, 2023).

#### K.R.C. Genk:



El KRC Genk se fundó en 1988 tras la fusión del K. FC Winterslag y el K. Waterschei SV THOR Genk. El club eligió el azul y el blanco para evitar adoptar ninguno de los colores de los dos clubes anteriores. Tras optar por utilizar el número 322 del FC Winterslag, el nuevo club comenzó en la máxima categoría, pero descendió al final de la temporada. Tras varias temporadas de ascensos y descensos, el club volvió a subir en 1995. Tres años más tarde, el equipo ganó su primer trofeo: la Copa de Bélgica. Al año siguiente, el Genk ganó su primera Jupiler Pro League. En 2000, el club ganó otra Copa de Bélgica y otro título de liga en 2002. Tras el cambio de dimensión que siguió a su primer título y a su regularidad, el Genk participa regularmente en la Copa de Europa. El club ganó otras dos Copas de Bélgica y dos campeonatos. De su cantera han surgido talentos como Thibaut Courtois, Kevin De Bruyne y Leandro Trossard (Blauwwit, s.f.).

### Royal Antwerp:



El Royal Antwerp es el club más antiguo de Bélgica. Fue fundado en 1880 en la ciudad de Amberes. Sus colores son el rojo y el blanco. En 1900, el Beerschot, el otro club de la ciudad, tenía mejores instalaciones en aquella época. Casi todo el equipo de Amberes optó por abandonar el club e irse al Beerschot, lo que creó una gran rivalidad entre ambos. El club ha vivido muchos conflictos internos a lo largo de los años, incluido uno en 1929, cuando se le prohibió jugar en su propio estadio. A pesar de esta prohibición, el club ganó ese año su primer título de campeón de Bélgica. Ganó 3 títulos más y 4 Copas de Bélgica, además de jugar la Copa de Europa, y fue el último club belga en disputar una final europea, en 1993. Tras algunos reveses deportivos, el club descendió al final de la temporada 2003-2004. El club fue comprado por el empresario belga Paul Gheysens en 2015, y ascendió de nuevo a la Jupiler Pro League en 2017. El club ganó su tercera y cuarta Copa de Bélgica en 2020 y 2023. Amberes incluso completó el doblete de liga y copa tras ganar el título de la Jupiler Pro League 2023 (W. Voet, D. Willocx, M. Schepers, P. Wijnants, s.f.).

### K. Sint-Truidense V.V.:



K. Sint Truidense V.V. se fundó en 1924 y luce los colores amarillo y azul de su ciudad natal, Sint-Truiden. El club empezó en la serie provincial y llegó a la serie nacional, la tercera división, en 1928. En 1944, los bombardeos destruyeron las instalaciones. En 1948, el club ascendió a segunda división, y en 1957 alcanzó la máxima categoría por primera vez. En 1968, el club fue un desafortunado finalista de la Copa de Bélgica. Tras otra serie de ascensos y descensos, el club volvió a ascender a la Jupiler Pro League al final de la temporada 2014/2015. En 2017, la empresa japonesa Digital Media Mart compró una participación del 20% en el club antes de convertirse en el principal accionista en noviembre del mismo año con una participación del 80% (Wikipedia, 2023).

## Clubes que no están en Jupiler Pro League desde la temporada 17/18:

### Cercle Brugge K.S.V. (ascendido en 18/19):



El Cercle Brugge se fundó en Brujas en 1899 y juega de verde y negro. El club fue el primer equipo flamenco en ser coronado campeón de Bélgica en 1911. Ganó otros dos Campeonatos en 1927 y 1930, así como dos Copas de Bélgica en 1927 y 1985. A la excepción de la Copa conquistada en 1985, el Cercle ha pasado apuros desde el final de la Segunda Guerra Mundial, descendiendo varias veces, pero siempre logrando remontar hasta la D1A. El club descendió por última vez en la temporada 2014/2015. El club fue comprado por el A.S. Mónaco en 2017 y ascendió a la primera división la temporada siguiente (G. Debacker, 2023).

### Oud-Heverlee Leuven (OHL) (ascendido en 20/21):



El Oud-Heverlee Leuven se fundó en 2002 como resultado de la fusión de dos clubes de Lovaina y uno de Oud-Heverlee. El KS Leuven se fundó en 1903 y jugaba en cristal y blanco. El Daring Leuven se fundó en 1922 y jugaba en rojo y blanco. Los Diablos Negros de Oud-Heverlee se fundaron en 1957 y jugaban en blanco y negro. Cuando los clubes se fusionaron, se decidió jugar en blanco, el color común de los tres clubes, con reminiscencias de los otros tres colores: negro, rojo y verde. El club empezó en tercera división. En 2005, el club ascendió a la segunda división. En 2011, OHL alcanzó la Primera División por primera vez en su historia. El club luchó durante algún tiempo antes de descender en 2013/2014. La temporada siguiente, el OHL se proclamó campeón de la segunda división y regresó a la Jupiler Pro League. Sin embargo, su estancia fue efímera, ya que el equipo descendió al final de la temporada. En 2017, el club fue comprado por el grupo King Power, los propietarios del club inglés Leicester City. En 2020, el club ascendió de nuevo y regresó a la D1A (OHL, 2023).

Royale Union Saint-Gilloise (ascendido en 21/22):



El Royale Union Saint-Gilloise se fundó en 1897 en Saint-Gilles, un municipio de la ciudad de Bruselas. Los colores del club son el amarillo y el azul. El Union es el tercer club más laureado de Bélgica, por detrás del Anderlecht y el Brujas. Ha ganado nada menos que 11 títulos del Campeonato de Bélgica y 2 Copas de Bélgica. El Union descendió a divisiones inferiores en 1965. En 2015-16, el club regresó a la D1B tras ascender el año anterior. En 2018, Tony Bloom, propietario del Brighton & Hove Albion, compró el equipo. En 2020/2021, se proclamaron campeones de la Challenger Pro League y regresaron a la D1A cuarenta y ocho años después de abandonarla. Incluso quedaron subcampeones en su primera temporada (RUSG, 2022).

K.V.C. Westerlo (ascendido en 22/23):



El KVC Westerlo se originó en la ciudad de Westerlo en 1917, pero el club tal y como lo conocemos hoy se formó con la fusión de los dos clubes de la ciudad en 1942. El club jugaba en amarillo y azul. El club jugó en las divisiones provinciales hasta que ascendió al tercer nivel nacional en 1985. Poco después, el club subió a la división nacional, y en 1997 ascendió por primera vez a la máxima categoría. El Westerlo ganó la Copa de Bélgica en 2001 y jugó la Copa de Europa la temporada siguiente. Tras descender en 2012, el club regresó a la máxima categoría dos años después, para volver a descender al final de la temporada 16/17. En 2019, el club fue comprado por el empresario turco Oktay Ercan. El club ascendió de nuevo al final de la temporada 21/22 (KVC Westerlo, 2023).

S.C. Lokeren (descendido en 18/19):



El SC Lokeren surgió de la fusión del Koninklijke Standaard Football Club Lokeren y el Koninklijke Racing Club Lokeren en 1970. Sus colores son el blanco, el negro y el amarillo. El club alcanzó la Primera División en 1973/1974. Fue durante este período cuando el club disfrutó de sus mejores años, terminando entre los cinco primeros seis veces en siete temporadas, incluyendo una vez como subcampeón, su mejor resultado en la liga en su historia. En la temporada de su histórico segundo puesto, el club también alcanzó la final de la Copa de Bélgica, que perdió ante el Standard. En 2000, el club se fusionó con el Sporting Lokeren Sint-Niklaas Waasland. En la temporada 02/03, el club terminó tercero y disputó la Copa de Europa al año siguiente. En

Lucas De Mendonça

2012, el club ganó su primera Copa de Bélgica, seguida rápidamente por una segunda en 2014 (Sporza, 2020). El club descendió al final de la temporada 2018/2019 y en 2020, con deudas de 5 millones de euros, fue declarado en quiebra (Wikipedia, 2023).

R.E. Mouscron (descendido en 20/21):



El Royal Excel Mouscron es un club de fútbol de la ciudad de Mouscron. Tomó su nombre en 2010 del número de registro 224 del Royal Excelsior Mouscron, un club que fue a bancarrota en 2009. El número de registro fue adquirido por el SCRL "Futurotop WP", y el club operará desde las instalaciones del desaparecido Excelsior. El nuevo club comenzó en la serie provincial, pero fue ascendido a la tercera división al final de la temporada. En 2011-2012, se firmó una asociación con el LOSC, un club francés de Lille, por la que este último pasó a tener una participación del 26% en el club. Esa temporada, el club disfrutó de una buena racha en la Copa de Bélgica y se proclamó campeón al final de la temporada, accediendo así a la Challenger Pro League. En la temporada 12/13, el LOSC se convirtió en accionista mayoritario con una participación del 51%. El club terminó segundo y disputó la ronda final de la Jupiler Pro League al final de la temporada, pero se quedó a las puertas. Al final de la temporada 2014/2015, el club alcanzó por fin la máxima categoría. El club también fue comprado ese año por un grupo de inversores extranjeros, pero fue vendido al año siguiente, en 2016, a Latimer Ltd, una empresa propiedad del empresario israelí Adar Zahavi. En 2018, el club fue adquirido de nuevo, esta vez por una empresa coreana. En 2020, el club sería comprado por Gérard Lopez, el nuevo propietario del LOSC. En 2022, el club se declara en quiebra (Wikipedia, 2023).

S.K. Beveren (Waasland-Beveren) (descendido en 20/21):



El S.K. Beveren (Waasland-Beveren) es el resultado de la fusión entre el Red Star Waasland y el K.S.K Beveren en 2010. Visten camisetas amarillas y azules. El club ascendió a la Primera División al final de la temporada 2011/2012. Cada temporada, el club juega en la segunda mitad de la tabla o incluso desciende, pero siempre consigue salvarse por los pelos. Tras pasar por el ojo de la aguja en 2019/2020, salvándose por decisión judicial cuando se detuvo la temporada tras Covid-19 (quedaron últimos), el club descendió a Segunda División en la temporada 2020/2021.

K.V. Mechelen (descendido en 17/18 y ascendido en 19/20):

El K.V. Mechelen es un club de la ciudad de Malinas fundado en 1904. Sus colores son el rojo y el amarillo. El Malinas es uno de los dos únicos clubes belgas que han ganado un trofeo europeo, y hasta la fecha es el último que lo ha conseguido. Ganó la Copa de Copas en 1988 y la Supercopa de Europa unos meses más tarde. El club fue rescatado económicamente por los aficionados y ciertas personalidades públicas en 2003, pero descendió a tercera división. Volvió a subir en 2007 antes de descender de nuevo en la temporada 2017/2018. La temporada siguiente, el club se proclamó campeón de la segunda división (y por lo tanto ascendió) y ganó la segunda Copa de Bélgica de su historia, convirtiéndose en el segundo equipo de segunda división en ganarla. El club también ha ganado 4 títulos de Campeón de Bélgica en su historia (K.V. Mechelen, 2023).

K. Beerschot V.A. (ascendido en 20/21 y descendido en 21/22):

El Beerschot A.C. se fundó en Amberes en 1899. El club juega de púrpura y blanco. Después de disfrutar de su apogeo, ganando el Campeonato nacional siete veces antes de la Segunda Guerra Mundial, el club retrocedió un poco, pero ganó 2 Copas de Bélgica en 1971 y 1979. Entonces empezaron los problemas y, tras la quiebra, el club fue disuelto y su número de registro 13 fue retirado de la circulación por la URBSFA. Algunos seguidores y directivos intentaron salvar el nombre del club fusionándose con el Germinal Ekeren y jugando con el número 3530 de este último bajo el nombre de K.F.C. Germinal Beerschot Antwerpen. Funcionó durante un tiempo, y el club incluso ganó una tercera Copa de Bélgica en 2005. Sin embargo, el club volvió a quebrar y se fusionó de nuevo, dirigido por seguidores del Beerschot con el K.F.C.O. Beerschot Wilrijk en 2013. En aquel momento, el club jugaba en la división provincial con el número 155 de Wilrijk. Tras varios ascensos sucesivos, el club se encontró en la D1B. En 2017/2018, el club pasó a manos de una empresa flamenca, antes de que esta vendiera la mitad de sus acciones a un príncipe saudí. Este último compró entonces el número 13 (y el palmarés que lo acompaña) y cambió el nombre por última vez al actual K. Beerschot V.A. (Beerschot V.A., 2023).

S.V. Zulte Waregem (descendido en 22/23):



El S.V. Zulte Waregem se formó en 2001, cuando dos clubes, el K.S.V. Waregem y el Zultse V.V., se fusionaron. Mantuvieron el número de registro 5381 del Zultse y eligieron el estadio Rainbow de Waregem y los colores rojo y verde. El club se encontró en la tercera división, pero contra todo pronóstico llegó a la Jupiler Pro League en el espacio de cuatro años. En su primera temporada en la D1A, el club batió todos los pronósticos al terminar entre los seis primeros y ganar la Copa de Bélgica de 2006. Desde entonces, el club ha ganado otra Copa de Bélgica en 2017, fue subcampeón en 2012/2013, ha participado en los play-off 1 en varias ocasiones y ha disputado la Copa de Europa (S.V. Zulte Waregem, 2023).

K.V. Oostende (descendido en 22/23):



El K.V. Oostende surgió de la fusión del Koninklijke Van Neste Genootschap (KVGGO) y el Atletische Sportvereniging Oostende (ASO) en 1981. Mantuvieron el número 31 del KVGGO, eligieron el estadio del ASO y los colores amarillo, rojo y verde, y comenzaron su aventura en la tercera categoría del fútbol nacional. Ascendió durante dos temporadas consecutivas antes de probar por la primera vez la máxima categoría en 1993/1994, para volver a descender la temporada siguiente. Tras casi 20 años de ascensos y descensos, el K.V. Oostende regresó a la D1A, donde permanece desde esta temporada 22/23. Llegó a la final de la Copa de Bélgica en la temporada 2016/2017 y jugará la Europa League en la temporada 2017/2018 (K.V. Oostende, 2023).

R.F.C. Seraing (ascendido en 21/22 y descendido en 22/23):



El R.F.C. Seraing es un club originario de la ciudad de Seraing fundado en 1904. En 1926 recibió el número de registro 17. El club ascendió a D1A en 1930, pero descendió a D3 al final de la Segunda Guerra Mundial. En 1984, el Seraing fue declarado en quiebra, pero un empresario de Bruselas lo devolvió a la D3 en 1990. Volvió a la D1A en 1992/1993 y la temporada siguiente se clasificó para la Copa de Europa. En 1996, el club fue absorbido por el Standard de Liège. El Royale Union Liégeois se hizo entonces con las instalaciones del club, que renació como RFC Seraing-RUL, con el número 23 y jugando en la división provincial. En 2006, el RFC Seraing-RUL pasó a llamarse R.F.C. Sérésien. Siete años más tarde, el club fue comprado por Bernard Sérin, presidente del F.C. Metz. En 2014, el club compró el número 167, ascendiendo así de la primera liga provincial a

la D1B, y un año después el club volvió a cambiar de nombre y pasó a llamarse R.F.C. Seraing. En la temporada 2020/2021, el club ascendió a la Jupiler Pro League. Tras dos cortas temporadas en la D1A, el Seraing descendió al final de la temporada 2022/2023 (R.F.C. Seraing, 2023).

#### 3.2.1.4 *Concesión de licencia a los clubes*

Cada año, los clubes que desean jugar en las divisiones nacionales deben cumplimentar una solicitud de licencia. El objetivo de este sistema es mejorar la calidad general de los clubes de fútbol, tanto en el terreno de juego como en su gestión, imponiendo una serie de condiciones mínimas. También pretende responsabilizar a los propietarios y/o gestores de los clubes. Las licencias del fútbol profesional también desempeñan un papel crucial a la hora de garantizar la estabilidad financiera de los clubes y la integridad de las competiciones hasta el final de la temporada.

La UEFA también impone su propio sistema de licencias a los clubes que desean participar en competiciones europeas. Sin embargo, aunque cumplan los criterios de la UEFA, son las mismas autoridades nacionales las que expiden las licencias nacionales y europeas.

Cada división tiene sus propios requisitos específicos para obtener una licencia, y aquí sólo hablaremos de las condiciones para obtener una licencia profesional. Todo club que desee obtener una debe presentar su solicitud entre el 1 y el 15 de febrero, y la decisión se conocerá a más tardar el 10 de mayo. Una vez obtenida, su validez está garantizada para toda la temporada; no se puede retirar ni revocar. Si el club no obtiene la licencia para la división solicitada, tendrá que jugar en una división inferior. Se podrá añadir una deducción de puntos al descenso para compensar la desventaja competitiva de los clubes de la división inferior.

Estas condiciones incluyen la estructura del club, los requisitos en términos de rendimiento deportivo, la infraestructura requerida y el personal necesario. Al solicitar una licencia, el club debe demostrar que tiene capacidad financiera para garantizar su continuidad hasta el final de la temporada. Esto puede demostrarse mediante un presupuesto equilibrado o aportando garantías suficientes (como avales bancarios o fianzas) para cubrir cualquier déficit financiero.

El proceso de concesión de licencias lo llevan a cabo órganos de la URBSFA que funcionan de forma autónoma e independiente. Las dos instituciones son

- La Auditoría de Licencias: examina la solicitud y desempeña una función preparatoria.
- El Comité de Licencias de la URBSFA: toma la decisión de conceder una licencia en primera instancia.

En caso de recurso, el Tribunal Belga de Arbitraje Deportivo (CBAS) se ocupará del caso en su totalidad para tomar una decisión (URBSFA, p.7-12, 2021).

### **3.2.2 Estructura del fútbol europeo y concesión de escaños europeos**

Las plazas de clasificación para cada campeonato se asignan en función de la clasificación del país (asociación) en el índice UEFA. La clasificación se establece sumando el coeficiente obtenido por la asociación en las últimas cinco temporadas, lo que significa que la clasificación puede cambiar al comienzo de cada nueva temporada.

El coeficiente por temporada se calcula teniendo en cuenta los puntos obtenidos por todos los clubes de una asociación durante una temporada específica en las competiciones de clubes de la UEFA. Las distintas competiciones son la Liga de Campeones de la UEFA (UCL), la Liga Europa de la UEFA (UEL) y la Liga de Conferencias Europa de la UEFA (UECL). El cálculo se realiza sumando los puntos concedidos a cada club y dividiéndolos por el número de clubes de la asociación que participaron en las tres competiciones. Los puntos se otorgan de la siguiente manera:

- 2 puntos por cada victoria a partir de la fase de grupos en las tres competiciones (UCL, UEL, UECL)
- 1 punto por cada victoria en los partidos de clasificación y play-off en las tres competiciones (UCL, UEL, UECL)
- 1 punto por cada empate a partir de la fase de grupos en las tres competiciones (UCL, UEL, UECL)
- 0,5 puntos por cada empate en partidos de clasificación y eliminatorias en las tres competiciones (UCL, UEL, UECL)
- 4 puntos de bonificación por participación en la fase de grupos en la UCL y la UEL
- 4 puntos de bonificación por la participación en los octavos de final de la UCL
- 4 puntos para los equipos que ganen su grupo en la UEL
- 2 puntos para los equipos que queden segundos de su grupo en la UEL
- 2 puntos para los equipos que ganen su grupo en la UECL
- 1 punto para los equipos que terminen segundos de su grupo en la UECL
- 1 punto por cada ronda alcanzada por los clubes a partir de octavos de final en las tres competiciones (UCL, UEL, UECL) (UEFA, 2021).

Una vez establecidas las clasificaciones de las asociaciones, las plazas de clasificación directa y las plazas de clasificación para las competiciones europeas se conceden en función de la posición. Las asociaciones mejor clasificadas tienen más plazas directas en la fase de grupos de la UCL y en otras competiciones, mientras que las asociaciones peor clasificadas tienen que pasar por rondas de clasificación preliminares para llegar a esta fase. Así, un puesto entre los 10 primeros de la clasificación de asociaciones garantiza una plaza directa en la fase de grupos de la UCL y, por lo tanto, evita que los clubes tengan que disputar una o más rondas preliminares de clasificación. Como resultado, la desastrosa temporada europea 17/18 de Bélgica hizo que su índice UEFA cayera en picado durante cinco temporadas. Cuando ya no se tuvo en cuenta la campaña récord de la 16/17, Bélgica se vio expulsada del Top 10 (13º puesto) al final de la temporada 21/22. Por lo tanto, el campeón nacional de la 22/23 tendrá que disputar una fase de clasificación para la campaña europea 23/24 en lugar de tener una plaza directa en la fase de grupos (UEFA, 2022).

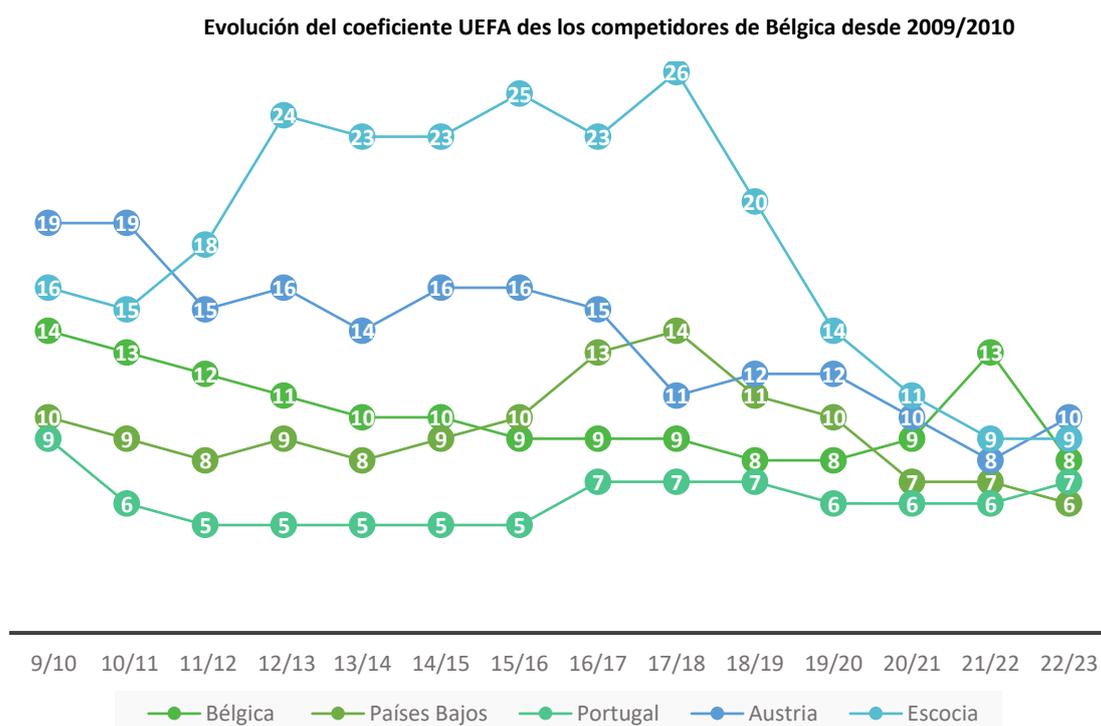


Ilustración 2: Evolución del coeficiente UEFA des los competidores de Bélgica desde 2009/2010

### **3.3 Análisis económico de la Liga belga**

#### **3.3.1 Ingresos**

En las últimas temporadas, los ingresos de explotación no subvencionados de los clubes de fútbol belgas (que excluyen los ingresos por traspasos) han crecido de forma constante en torno al 5% anual. Los ingresos totales alcanzaron incluso un récord en la temporada 18/19, con 378,5 millones de euros. Sin embargo, esta tendencia se vio brutalmente interrumpida por la pandemia de COVID-19, que tuvo un gran impacto en la industria del fútbol en todo el mundo. Las temporadas 2019/20 y 2020/21 se vieron especialmente afectadas, con un importante descenso de los ingresos debido a la suspensión de las competiciones y la consiguiente obligación de disputar los partidos a puerta cerrada. Este descenso queda ilustrado por una caída del 22% en los ingresos de la temporada 20/21 en comparación con la temporada 19/20 (290,7 millones frente a 373,5 millones en la 19/20). Esto se produjo después de que los ingresos totales ya hubieran disminuido en unos 6 millones de euros en comparación con la 18/19, tras la anulación de los play-offs (Deloitte, p. 12, 2022).

El desglose de los ingresos por tipo de club, a saber, G5, K11/K13 y D1B, fue del 54%, 38% y 7% respectivamente al final de la temporada 17/18. En la temporada 18/19, la cuota de los clubes G5 aumentó en un 5% hasta el 59% para los G5, el 32% para los K11/K13 y el 9% para los D1B. En la temporada 19/20, se superó la barrera del 60% (61% para ser exactos) para el G5, mientras que la cuota del K11/K13 se situó en el 35% y la del D1B en el 4%. En la temporada 20/21, el reparto de ingresos se volvió más equilibrado: 52% para el G5, 43% para el K11/K13 y 5% para la Challenger Pro League. Esta caída de los ingresos del G5 puede explicarse por varios factores (Deloitte, p. 13, 2022):

- Hay dos clubes más en la categoría K tras el paso a dieciocho equipos.
- Los ingresos comerciales y por entradas en el G5 han caído más significativamente que en el K11/K13 (-73% y -70% frente a -56% y 50%).

- Las primas europeas disminuyeron tras una campaña menos exitosa.

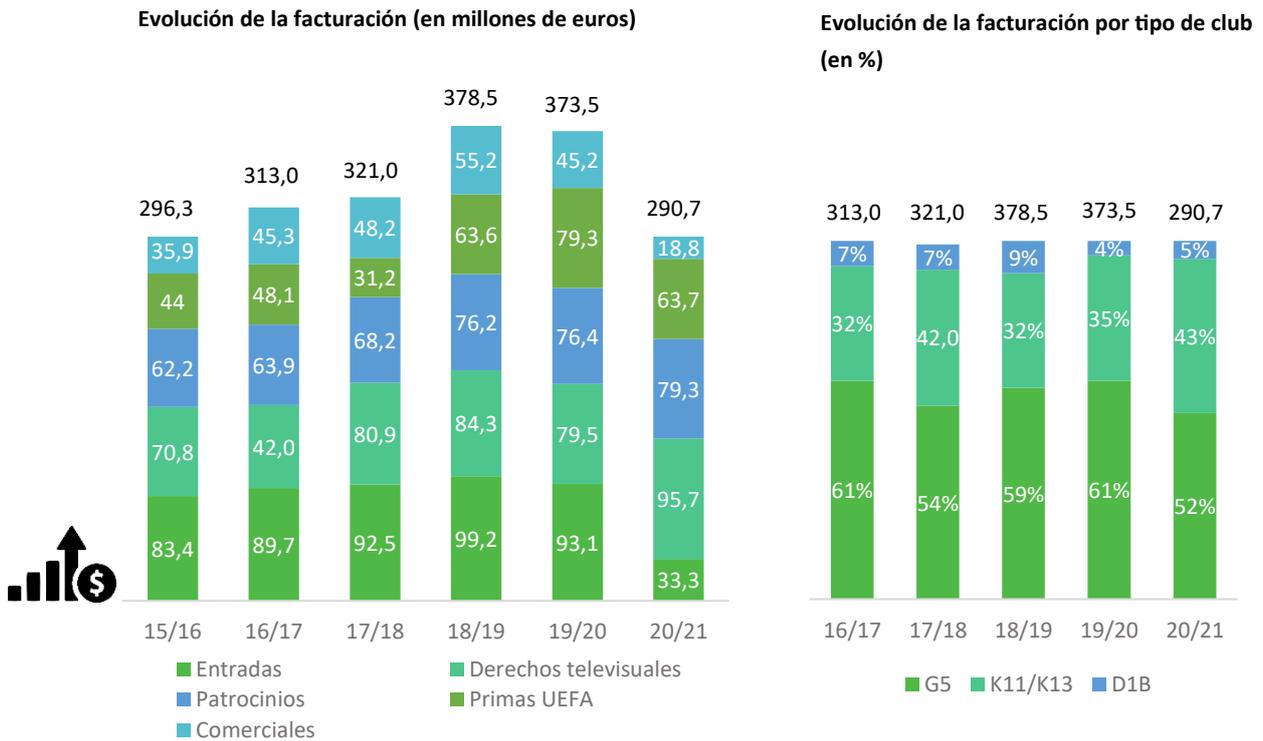


Ilustración 4: Evolución de la facturación (en millones de euros)

Ilustración 3: Evolución de la facturación por tipo de club (en %)

Entre las principales fuentes de ingresos de los clubes belgas, el patrocinio y la publicidad, así como los derechos de televisión, desempeñaron un factor clave en el crecimiento global. A través de fuertes asociaciones comerciales y una mayor visibilidad en televisión, los clubes atrajeron a patrocinadores y anunciantes, generando ingresos adicionales. Los derechos de televisión también han sido importantes, sobre todo gracias a las retransmisiones en directo de los partidos y a los derechos de retransmisión internacional.

Los ingresos por venta de entradas representan una parte importante de los ingresos totales de los clubes belgas, pero se han visto muy afectados por la pandemia. Las restricciones impuestas provocaron una caída significativa de los ingresos por venta de entradas, lo que afectó a los ingresos de los clubes.

Las primas de participación de la UEFA son también una importante fuente de ingresos para los clubes belgas que participan en competiciones europeas. Las actuaciones deportivas de los equipos en los torneos de la UEFA generan ingresos adicionales en forma de primas y cuotas de mercado de los derechos de retransmisión.

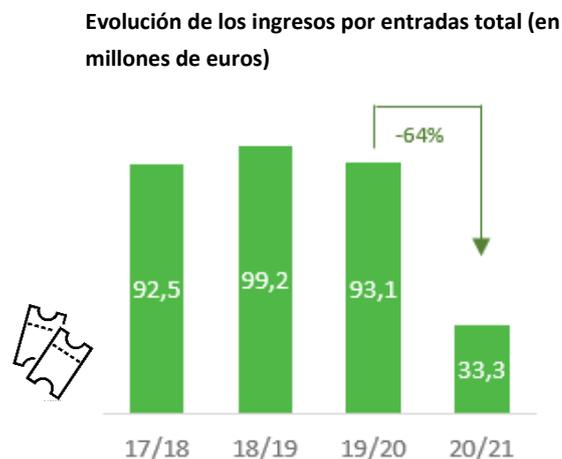
Un análisis detallado de cada categoría de ingresos permitirá examinar la evolución y la contribución específica de cada fuente de ingresos al crecimiento global de los clubes belgas.

### 3.3.1.1 Entradas

La venta de entradas es una fuente de ingresos más tradicional y sigue siendo una de las más importantes para los clubes. Incluso era la más importante hasta la pandemia de Covid-19 y la renegociación de un nuevo contrato de derechos televisivos en 2020.

Antes de la temporada 19/20, el crecimiento medio anual de la venta de entradas era del 5,2%. En la temporada anterior, los ingresos ascendieron a 99,2 millones de euros, un récord en Bélgica. Entre las temporadas 17/18 y 18/19, se produjo un descenso muy ligero de la asistencia total (3,74 millones de espectadores en la 18/19 frente a 3,83 millones en la 17/18), pero esto no se reflejó en las cifras, que mostraron un aumento de 6,7 millones de euros en los ingresos por entradas. Estas observaciones pueden parecer contradictorias, pero se explican por dos razones: la campaña europea fue un éxito, lo que se traduce en un aumento de los ingresos europeos, y la segunda razón, se produjo un aumento del precio medio de una entrada de la JPL del 10% (de 25,2 a 27,7 euros) y de la Challenger Pro League del 24% (de 15,2 a 18,9 euros) (Deloitte, p. 18, 2020).

Sin embargo, la pandemia de Covid-19 asestará un duro golpe a la asistencia a los estadios y, por tanto, al aumento de estos ingresos. En la temporada 19/20, las competiciones se detuvieron al término de la 29ª jornada de la fase clásica, por lo que no hubo eliminatorias, y en la temporada 20/21 sólo se disputaron cinco partidos con público.



*Ilustración 5: Evolución de los ingresos por entradas total (en millones de euros)*

La asistencia total a los estadios cayó de 3,74 millones en la 18/19 a 2,80 millones en la 19/20, lo que supone un descenso del 25%. Los ingresos totales por entradas, por su parte, cayeron de 99,2 millones de euros a 93,1 millones, una diferencia de sólo un -6%. Esta discrepancia, entre la caída del 25% en la asistencia total y el descenso del 6% en los ingresos totales, puede explicarse por el hecho de que los abonos ya se habían vendido (los abonos vendidos por los clubes son para la fase clásica, mientras que para las eliminatorias se vende un nuevo abono sólo para las eliminatorias). El único punto positivo observado fue que en la temporada 19/20,

la asistencia media aumentó ligeramente (8.239 espectadores en 19/20 frente a 8.176 en 17/18) (Deloitte, p.18, 2021).

En la temporada 20/21, sin embargo, la caída fue mucho más pronunciada. Los ingresos totales cayeron un 64%, de 93,1 millones de euros en 19/20 a 33,3 millones de euros en 20/21, lo que significa que la venta de entradas no fue la principal fuente de ingresos de los clubes esta temporada por primera vez. Este descenso se explica por los numerosos partidos disputados a puerta cerrada en diversas competiciones nacionales y europeas. Esta dependencia de los ingresos por entradas ha puesto de manifiesto la necesidad de que los clubes diversifiquen sus ingresos. (Deloitte, p.14, 2022).

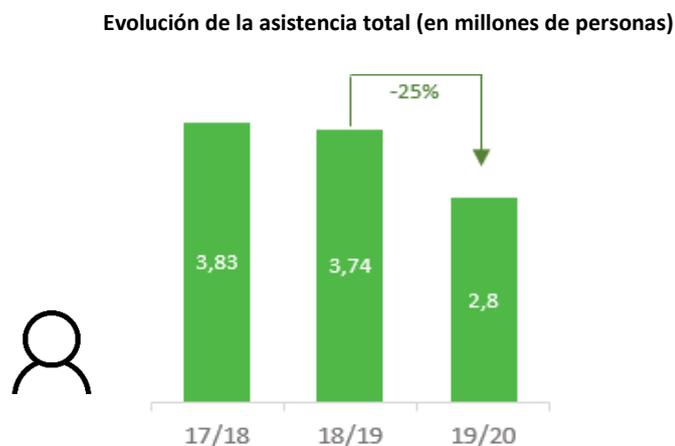


Ilustración 6: Evolución de la asistencia total (en millones de personas)

### 3.3.1.2 Derechos televisuales

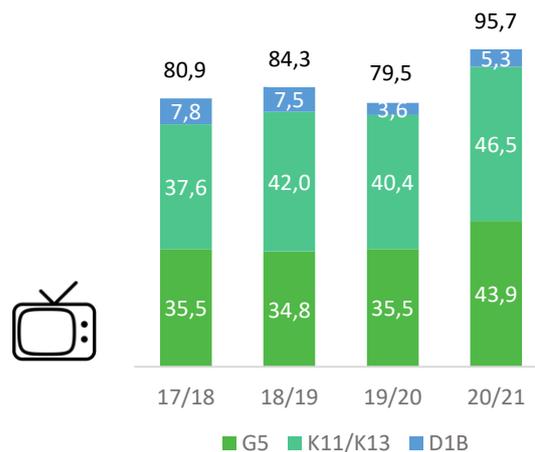
Los derechos de televisión son una de las fuentes de ingresos más importantes para los clubes, y su importe aumenta año tras año. De hecho, el importe total de los derechos de televisión en 17/18 fue de 80,9 millones de euros para el conjunto de la Pro League y la Challenger Pro League, frente a los 66 millones de euros de 16/17 y los 70,8 millones de euros de 15/16. Este aumento se explica por la renovación del contrato con los organismos de radiodifusión. El contrato anterior expiraba al final de la temporada 16/17 y ascendía a unos 70 millones por temporada. El nuevo contrato estará vigente hasta el final de la temporada 19/20 y garantiza al menos 80 millones de euros por temporada (Deloitte, p.17, 2019). En la temporada 18/19, el importe total es de 84,3 millones de euros y de 79,5 millones en la 19/20. Esta cifra es ligeramente inferior porque faltan datos de tres clubes: RE Virton, KSC Lokeren y SV Roselaere. Este aumento también se reflejó en un incremento de la parte de los derechos de televisión en los ingresos totales de los clubes, un 22% de media en 18/19 y 19/20 frente al 20% en 17/18 (Deloitte, p.19, 2021).

También es importante señalar que los cinco primeros clubes belgas (G5) reciben casi la misma cantidad que los otros 11 clubes (K11) de la D1A, aunque la proporción se ha invertido en las

últimas temporadas. El G5 recibió 30,6 millones, 35,5 millones, 34,8 millones y 35,5 millones respectivamente para las temporadas 16/17 (Deloitte, p.17, 2020), 17/18, 18/19 y 19/20 (Deloitte, p.19, 2021), mientras que el K11 recibió 27,6 millones en la 16/17 (Deloitte, p.17, 2020), 37,6 millones en la 17/18, 42 millones en la 18/19 y 40,4 millones (Deloitte, p.19, 2021).

En la temporada 20/21, un nuevo radiodifusor adquirió los derechos de los campeonatos D1A y D1B. Con este contrato, los ingresos aumentaron un 20,5%, hasta un total de 95,7 millones de euros. Además, debido a la caída de la venta de entradas tras la pandemia, los clubes belgas dependen ahora principalmente de los ingresos procedentes de los derechos de retransmisión televisiva. Éstos representaron el 33% de sus ingresos totales en la temporada 20/21, frente al 21% de la temporada 19/20. En esta temporada, los clubes del G5 percibieron 43,9 millones de euros y los del K13 (K11 + 2 dado el aumento a dieciocho equipos) 46,5 millones. Es interesante observar que los clubes del G5 dependen menos de los derechos de televisión (29%) que los del K13 (38%) (Deloitte, p.15, 2022).

**Evolución de los ingresos de los derechos televisuales (en millones de euros)**



*Ilustración 7: Evolución de los ingresos de los derechos televisuales (en millones de euros)*

### 3.3.1.3 Patrocinios y publicidad

Los ingresos por publicidad y patrocinio ascendieron a 63,9 millones de euros en la temporada 16/17 para la D1A y la D1B, 68,2 millones en la 17/18, 76,2 millones en la 18/19, 76,4 millones en la 19/20 y 79,3 millones en la 20/21. Estas cifras muestran un claro aumento a lo largo de los años, con un crecimiento medio anual del 5,6%.

El desglose de estos ingresos muestra que el 45% va a parar a los clubes del G5 (31,4 millones) y el 55% a la K11 y la Challenger Pro League, con 30,6 millones para la K11 y 6,2 millones para la D1B (Deloitte, p.19, 2019).

En la temporada 18/19, el reparto fue 50-50 (38,2 millones para la G5 frente a 29,9 millones para la K11 y 8,1 millones para la D1B) (Deloitte, p.23, 2020).

En 19/20, el reparto volvió a inclinarse a favor de la mayoría de los clubes (45% frente a 55%), ya que los clubes del G5 vieron disminuir sus ingresos, mientras que los del K11 aumentaron considerablemente (34,5 millones para el G5 frente a 37,9 millones para el K11 y 4 millones para la CPL).

En 20/21, el reparto fue del 56% para los clubes de la K13 y la Challenger Pro League y del 46% para los del G5, con 40 y 5 millones respectivamente frente a 34,3 millones para el G5. De hecho, hay dos clubes más porque la liga ha crecido a 18 equipos tras Covid-19 (Deloitte, p.16, 2022).

El tipo de empresa que patrocina el fútbol es muy variado, con más de 15 sectores diferentes. Los cinco sectores que más contribuyeron entre las temporadas 17/18 y 19/20 fueron el industrial, el textil, las telecomunicaciones, la banca y las apuestas deportivas. En 20/21, contribuyeron los mismos sectores, con la excepción del sector de los medios de comunicación, que sustituyó al de las telecomunicaciones.

Evolución de los ingresos de patrocinios (en millones de euros)

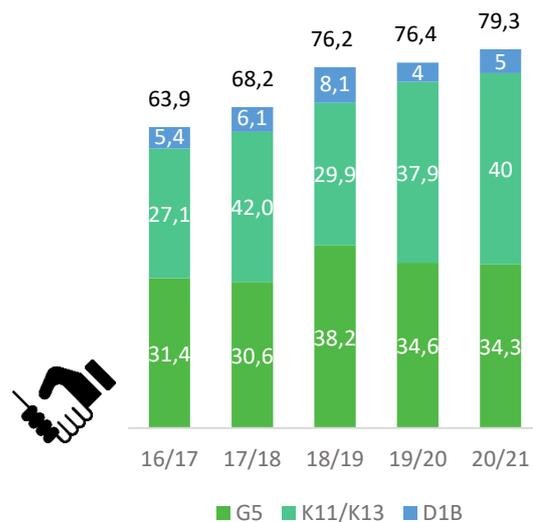


Ilustración 8: Evolución de los ingresos de patrocinios (en millones de euros)

#### 3.3.1.4 Ayuda de participación de la UEFA

Las primas europeas son una importante fuente de ingresos para los clubes. Sin embargo, ningún club puede contar con ellas porque dependen en gran medida del rendimiento. Es más, están supeditadas a haber logrado ya una de las plazas clasificatorias en la liga de la temporada anterior.

El importe total distribuido por la UEFA a los clubes participantes en las Copas de Europa (UCL, UEL, Supercopa) en la temporada 17/18 fue de 1.700 millones de euros. En la 18/19, la cifra fue de 2.500 millones de euros, en la 19/20 de 2.100 millones y en la 20/21 de 1.900 millones. A pesar de dos caídas sucesivas tras la pérdida de ingresos debida a la crisis sanitaria, estas

cantidades siguen siendo muy significativas. Hay que subrayar, sin embargo, que las actuaciones en la Liga de Campeones son mucho más lucrativas, dado que el 75% de la cantidad distribuida cada temporada va a parar a los clubes que participan en esta competición.

#### Temporada 2016/2017:



Ilustración 9: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2016/2017

#### Temporada 2017/2018:

En la temporada 17/18, la UEFA distribuyó 31,2 millones de euros a los clubes belgas, repartidos entre el Club Brugge, el RSC Anderlecht, el KAA Gent, el KV Oostende y el Zulte-Waregem. Esto representa el 10% de los ingresos totales de los clubes de la Pro League. Es más de un tercio menos que la temporada anterior. Esta disminución se explica por el hecho de que la temporada 17/18 fue catastrófica para los clubes belgas, ya que tres clubes fueron eliminados en las fases de clasificación y los dos restantes no superaron la fase de grupos. De los 26,9 millones, el 79% se distribuyó entre los dos clubes que se clasificaron para la fase de grupos (Deloitte, p.19, 2019).

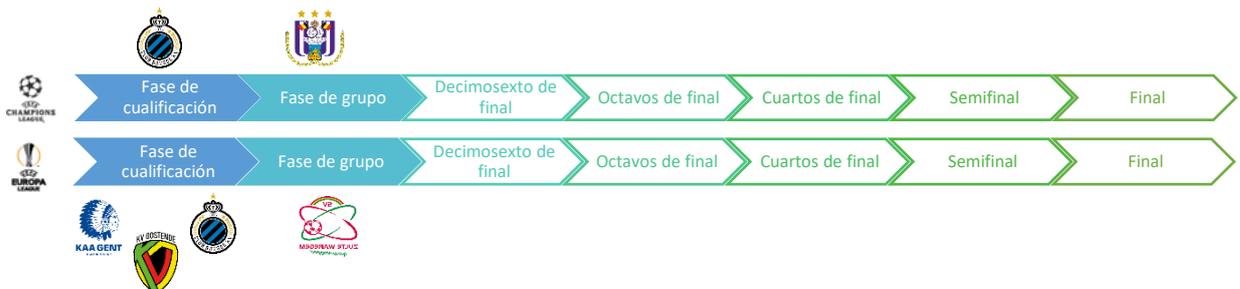


Ilustración 10: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2017/2018

#### Temporada 2018/2019:

En la temporada 18/19, los clubes belgas recibieron 63,6 millones de euros, lo que representa el 17% de los ingresos totales de los clubes. Los cinco clubes que se beneficiaron de estas primas fueron el KAA Gent, el Standard de Liège, el RSC Anderlecht, el KRC Genk y el Club Brugge. Este aumento significativo refleja una notable mejora de los resultados. Cuatro de los cinco equipos lograron clasificarse para la fase de grupos. De los 63,6 millones, el 57% se percibió por actuaciones en la UCL y el 43% por actuaciones en la UEL (Deloitte, p.24-25, 2020).



Ilustración 11: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2018/2019

Temporada 2019/2020:

En la temporada 19/20, se pagaron 79,3 millones de euros a los representantes belgas Club Brugge, KAA Gent, Standard de Liège, Royal Antwerp y KRC Genk. Esto representa el 21% de los ingresos totales de los clubes. Este nuevo aumento se explica por la presencia de dos clubes en la fase de grupos de la UCL, frente a uno en la 18/19. Del importe total pagado a los clubes belgas, el 63% correspondió a actuaciones en la Liga de Campeones y el 37% a actuaciones en la Europa League (Deloitte, p.21-22, 2021).



Ilustración 12: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2019/2020

Temporada 2020/2021:

En la temporada 20/21, los equipos belgas recibieron un total de 63,7 millones de euros, repartidos entre el Club Brugge, el KAA Gent, el Standard de Lieja, el Royal Antwerp y el Sporting Charleroi. Esto representa el 22% de los ingresos totales de los clubes. Este descenso se debe a la presencia de un solo club en la fase de grupos de la Liga de Campeones. De los 63,7 millones de euros, el 62% se destinó a las actuaciones de la UCL y el 31% a las de la UEL, mientras que el 7% restante fue a parar a la Federación belga, que a su vez lo distribuyó entre todos los clubes de Bélgica (Deloitte, p.17-18, 2022).



Ilustración 13: Clubes belgas en competiciones europeas temporada 2020/2021

### 3.3.2 Costes

#### 3.3.2.1 Salarios

Los salarios son uno de los mayores gastos de los clubes. En Bélgica, los clubes no tienen más remedio que aumentar los salarios de los jugadores para resistir la presión de otras ligas, sobre todo cuando se trata de jóvenes talentos.

Como consecuencia, los costes salariales han aumentado en los últimos años. En la temporada 17/18, el total pagado por los clubes fue de 214,1 millones de euros, en la 18/19 fue de 249,1 millones, en la 19/20 de 236,5 millones y de 295,9 millones en la 20/21. Este aumento se traduce en un crecimiento medio anual del 9,41%. Sin embargo, el aumento significativo entre las dos últimas temporadas puede explicarse en parte por el paso a 18 equipos (Deloitte, p. 20-21, 2022).

Evolución del importe pagado por los clubes por los salarios (en millones de euros)



Ilustración 14: Evolución del importe pagado por los clubes por los salarios (en millones de euros)

Así pues, el salario medio bruto anual de un jugador en Bélgica fue de 211.000 euros en la temporada 17/18. Sin embargo, esta cifra debe considerarse en el contexto de los diferentes subgrupos, a saber, los clubes G5, K11 y D1B. Existen grandes disparidades entre los 3: mientras que el salario medio en el G5 es de 323.000 euros, es de 187.000 euros para un club del K11 y de sólo 90.000 euros para un club de la Challenger Pro League (Deloitte, p. 22-23, 2019). En la temporada 18/19, el salario bruto medio fue de 233.000 euros, lo que supone un aumento del 10,4% respecto a la temporada anterior. Para el G5 fue de 381.000 euros, 201.000 euros para el K11 y 110.000 euros para el D1B (Deloitte, p.28-29, 2020). En la temporada 19/20, el salario bruto aumentó un 7% en comparación con la temporada 18/19 hasta alcanzar los 249.000 euros, con diferencias aún significativas entre el G5 (385.000 euros), el K11 (198.000 euros) y la D1B (83.000 euros) (Deloitte, p. 23-24, 2021). En 20/21, esta cifra volvió a aumentar hasta 266.000 euros, lo que supone un incremento del 6,9%. Para un club del G5, la proporción es de 402.000 euros, para el K11/13 es de 232.000 euros y de 97.000 euros para la Challenger Pro League (Deloitte, p. 20-21, 2022).

Evolución del salario bruto medio anual (en miles de euros)

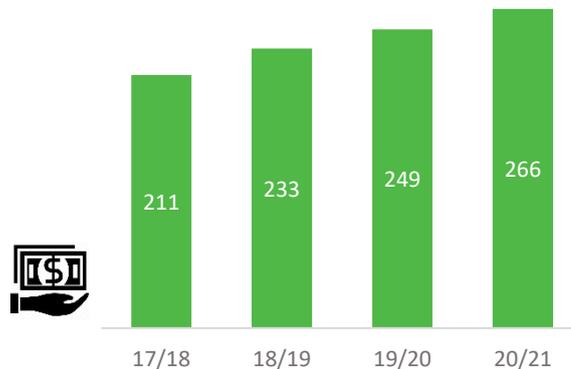


Ilustración 15: Evolución del salario bruto medio anual (en miles de euros)

La relación entre los costes salariales y los ingresos medios en la temporada 17/18 fue del 56%. También en este caso hay grandes disparidades. La ratio es del 53% para el G5, mientras que es del 60,3% para el K11 y del 80,5% para el D1B, lo que significa que la mayor parte de sus ingresos se destina a pagar salarios (Deloitte, p.22-23, 2019). En la temporada 18/19, esta ratio medio descendió ligeramente hasta el 55,2%. Esto se debió a una caída en la ratio de los clubes G5 (46,3%) y D1B (74,6%), mientras que la ratio de los clubes K11 aumentó (64,6%) (Deloitte, p. 28-29, 2020).

En 19/20, aumentó considerablemente hasta el 61,2%. Incluso la proporción de clubes K11 disminuyó muy ligeramente (64%), pero no fue suficiente para compensar el aumento de la proporción de clubes G5 (57,4%) y D1B (84,5%) (Deloitte, p. 25-26, 2021). En la temporada 20/21, el coeficiente medio aumentó drásticamente hasta el 76,7%, lo que representa un incremento del 25%. En el caso de los clubes G5, se elevó al 72,1%, en el de los K11/K13 al 77,7% y en el de los D1B al 109%. Esta fuerte subida se debe a dos factores: el aumento de los costes salariales y la caída de los ingresos de los clubes tras la crisis sanitaria (Deloitte, p. 20-21, 2022).

Evolución de la relación costes salariales/ingresos mediana (en %)

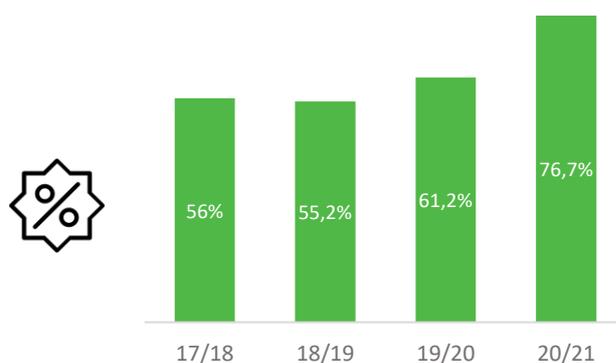


Ilustración 16: Evolución de la relación costes salariales/ingresos mediana (en %)

### 3.3.2.2 Fichajes

Históricamente, Bélgica buscaba jóvenes talentos en el extranjero, los reclutaba a bajo coste y los revendía después con beneficio. Este modelo está bajo presión debido al auge de la tecnología y al comercio mundial de derechos de televisión. Una solución para los clubes es concentrarse en la formación y luego venderlos, lo que representaría un beneficio neto. Bélgica se vende como una liga de formación para las cinco grandes competiciones. Como tal, los ingresos por traspasos de jugadores desempeñan un papel vital en la estabilidad financiera de los clubes belgas.

En la temporada 17/18, los ingresos netos fueron de 73,3 millones de euros, lo que supone un descenso de 23,8 millones respecto a los 97,1 millones de la temporada anterior (Deloitte, p.26-27, 2019). En la 18/19, el beneficio neto fue de sólo 22,4 millones de euros, 50,9 millones menos que la temporada anterior y hasta 74,7 millones menos que en la 16/17 (Deloitte, p.30-32, 2020). En la 19/20, se produjo un aumento significativo, con unos ingresos netos totales de 109,2 millones, 86,8 millones más que en la 18/19 (Deloitte, p. 27-28, 2021). Durante la temporada 20/21, se produjo un descenso general del gasto y de los movimientos en el mercado de fichajes. A pesar de ello, los clubes belgas consiguieron un resultado neto de 38,1 millones de euros, lo que supone un 65% menos que la temporada anterior (Deloitte, p. 22-23, 2022).

Evolución del beneficio netos por traspasos (en millones de euros)

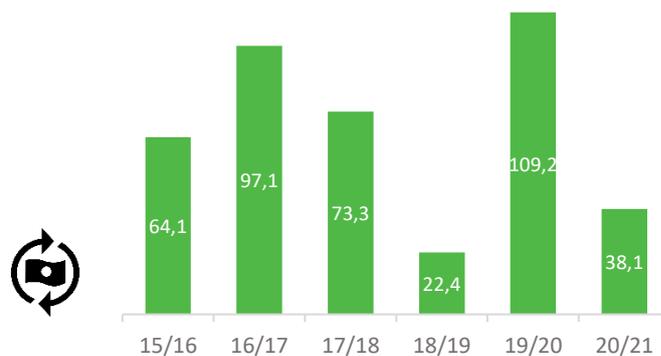


Ilustración 17: Evolución del beneficio netos por traspasos (en millones de euros)

El aumento del valor de los jugadores en el balance a lo largo de las distintas temporadas indica que los equipos gastan cada vez más dinero para atraer a sus filas a jugadores de talento. De 78,7 millones de euros en la 15/16, pasó a 112,8 millones en la 16/17 y alcanzó los 141,6 millones en la 17/18 (Deloitte, p. 26-27, 2019). Siguió aumentando en las temporadas 18/19 y 19/20, alcanzando los 172,3 y 199,9 millones de euros respectivamente, lo que supone un crecimiento medio anual del 16,2% en estas cinco temporadas. En la temporada 20/21, el valor total de los jugadores en balance disminuyó por primera vez desde la 15/16. La disminución

fue del 10% y el valor alcanzó los 179 millones de euros. La disminución se debe a la depreciación de los jugadores y a las dificultades financieras que atraviesan algunos clubes belgas. Estas dificultades les obligan a vender a sus mejores jugadores sin poder reinvertir en futbolistas de talento (Deloitte, p.22-23, 2022).

Evolución del valor de los jugadores en el balance (en millones de euros)

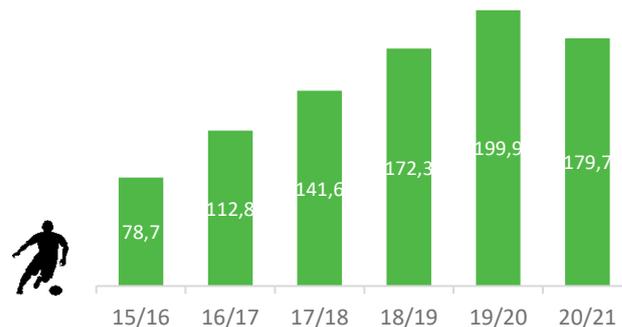


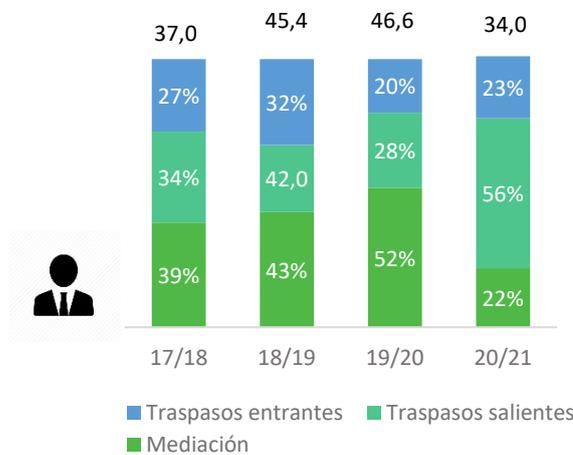
Ilustración 18: Evolución del valor de los jugadores en el balance (en millones de euros)

La rentabilidad de los clubes al final de cada temporada ilustra claramente la importancia de una buena campaña de fichajes. En la temporada 16/17, los equipos obtuvieron un beneficio acumulado de 14 millones de euros, mientras que en la temporada 17/18 registraron unas pérdidas de 48 millones de euros. Dos factores principales son responsables de este cambio: una disminución de 24 millones de euros en los ingresos netos por traspasos y un aumento de 37 millones de euros en los costes salariales. Este deterioro de la rentabilidad global ha repercutido en el número de equipos rentables. Solo siete de los veinticuatro clubes obtuvieron beneficios (incluidos los traspasos) en la temporada 17/18 (Deloitte, p.26-27, 2019). En la temporada 18/19, los clubes belgas registraron unas pérdidas de 91,3 millones de euros. Aunque once clubes lograron un saldo positivo en el mercado de fichajes, sólo cinco obtuvieron beneficios durante la temporada (incluidos los traspasos) (Deloitte, 30-31, 2020). En la temporada 19/20, tras un aumento significativo de los ingresos netos por traspasos, las pérdidas totales de los clubes belgas ascendieron a 54 millones de euros, aunque seis clubes consiguieron obtener beneficios, traspasos incluidos (Deloitte, p.27-28, 2021). En la temporada 20/21, los ingresos cayeron drásticamente a sólo 38,1 millones de euros, lo que provocó un fuerte aumento de las pérdidas acumuladas por los clubes (140 millones de euros). El aumento de las pérdidas también es atribuible a la reducción de los ingresos de los clubes a raíz de la crisis sanitaria. No obstante, seis clubes consiguieron obtener beneficios (incluidos los traspasos), dos de ellos por tercera temporada consecutiva (Deloitte, p.22-23,2022).

Los agentes desempeñan un papel crucial en los traspasos de jugadores y suelen intervenir en estas transacciones como intermediarios entre los jugadores y los clubes. Su remuneración

habitual se basa en un porcentaje del valor total de la transacción, ya se trate de traspasos entrantes, salientes o de mediación, como la renovación de contratos. La comisión pagada supone, por tanto, un coste adicional por cada traspaso. En la temporada 17/18, se pagó un total de 37 millones de euros a los 245 agentes que operan en Bélgica. De esta cantidad, el 27% se pagó por traspasos entrantes, el 34% por traspasos salientes y el 39% por mediación (Deloitte, p.26-27, 2019). En 18/19, se produjo un aumento de 8,4 millones de euros y el importe total de las comisiones alcanzó los 44,5 millones de euros para 289 agentes. El desglose es del 25% para las transferencias salientes, el 32% para las entrantes y el 43% para la mediación (Deloitte, p.31-32, 2020). La tendencia al alza continuó en 19/20, con un aumento de 1,2 millones respecto a la temporada anterior. El importe alcanzó los 46,6 millones de euros, de los que el 52% correspondió a mediación, el 28% a compras y el 20% a ventas, y se pagó a un total de 316 agentes (Deloitte, p. 28-29, 2021). En la temporada 20/21, tras la ralentización del mercado de fichajes, se produjo un descenso del 27% con respecto a la temporada anterior. El importe fue de 34 millones de euros, el nivel más bajo desde la temporada 17/18. El desglose fue el siguiente: 56% para fichajes salientes, 22% para mediaciones y 23% para fichajes entrantes. También descendió el número de agentes activos, de 316 a 284 (Deloitte, p. 22-23, 2022)

**Evolución de la comisión de los agentes (en millones de euros)**



*Ilustración 19: Evolución de la comisión de los agentes (en millones de euros)*

## 4. Parte práctica

### 4.1 Análisis financiero

#### 4.1.1 Tabla financiera temporada 21/22

Clubes	Activos fijos	Activos Corrientes	Activos totales	Capital propio	Deudas	Resultado explotación	BEAI	BN
<b>Club Brugge</b>	87.148.000	75.452.000	162.600.000	68.955.000	93.194.000	134.575.000	5.801.000	3.808.000
<b>Union St-Gilloise</b>	4.044.731	7.137.343	11.182.074	-9.415.951	20.598.025	20.373.773	-4.778.575	-4.789.639
<b>Anderlecht</b>	29.686.865,39	18.613.040,97	48.299.906,36	-15.693.236,12	62.154.872,48	78.838.814,90	5.049.925,46	3.991.802,39
<b>Antwerp</b>	105.356.979,54	21.247.930,56	126.604.910,10	52.192.968,57	73.450.678,21	48.986.241,49	-31.071.021,00	-31.521.417,65
<b>Gent</b>	62.010.000	22.457.000	84.467.000	15.109.000	68.031.000	81.404.000	-7.486.000	-7.511.000
<b>Genk</b>	38.388.846,84	45.502.057	83.890.903,84	68.083.834,14	15.557.069,70	64.017.816,70	-3.163.945	-3.547.517,98
<b>Charleroi</b>	6.617.056,26	26.992.799,89	33.609.856,15	19.457.379,34	13.492.917,77	31.915.351,66	2.685.725,61	2.036.650,75
<b>Mechelen</b>	35.817.373	11.063.494	46.880.866	3.803.104	43.077.762	27.478.224	-6.201.818	-6.284.550
<b>St-Truiden</b>	4.437.018	10.341.529	14.778.547	-7.789.965	22.568.512	23.159.994	-3.330.856	-3.347.753
<b>Cercle Brugge</b>	6.768.099,05	6.296.924,05	13.065.023,10	8.322.134,60	4.517.423,50	25.988.839,78	-1.610.945,69	-1.814.039,68
<b>OHL</b>	15.906.312,68	10.211.873,65	26.118.186,33	2.904.152,05	23.201.235,28	22.034.892,80	-14.973.115,48	-15.046.766,59
<b>Oostende</b>								
<b>Kortrijk</b>	3.017.344,75	7.860.997,76	10.878.342,51	-286.307,24	11.125.705,78	20.675.063,60	220.833,21	262.344,66
<b>Standard</b>	22.905.137,03	8.645.808,77	31.550.945,8	-23.743.510,81	53.726.930,01	39.604.210,38	-22.241.947,47	-22.289.011,31
<b>Eupen</b>	2.516.652,97	13.121.757,41	15.638.410,38	2.475.784,21	13.162.626,17	20.749.526,97	-5.038.617,51	-5.049.891,62
<b>Zulte Waregem</b>	19.638.055,01	11.426.533,41	31.064.588,42	-9.759.377,18	39.633.860,27	20.896.543,21	-8.511.233,74	-8.452.298,02
<b>Seraing</b>								
<b>Beerschot</b>	3.557.706,47	1.555.674,67	5.113.381,14	-17.785.634,27	22.899.015,41	9.238.148,84	-9.563.546	-9.562.714,49

### 4.1.2 Activos fijos

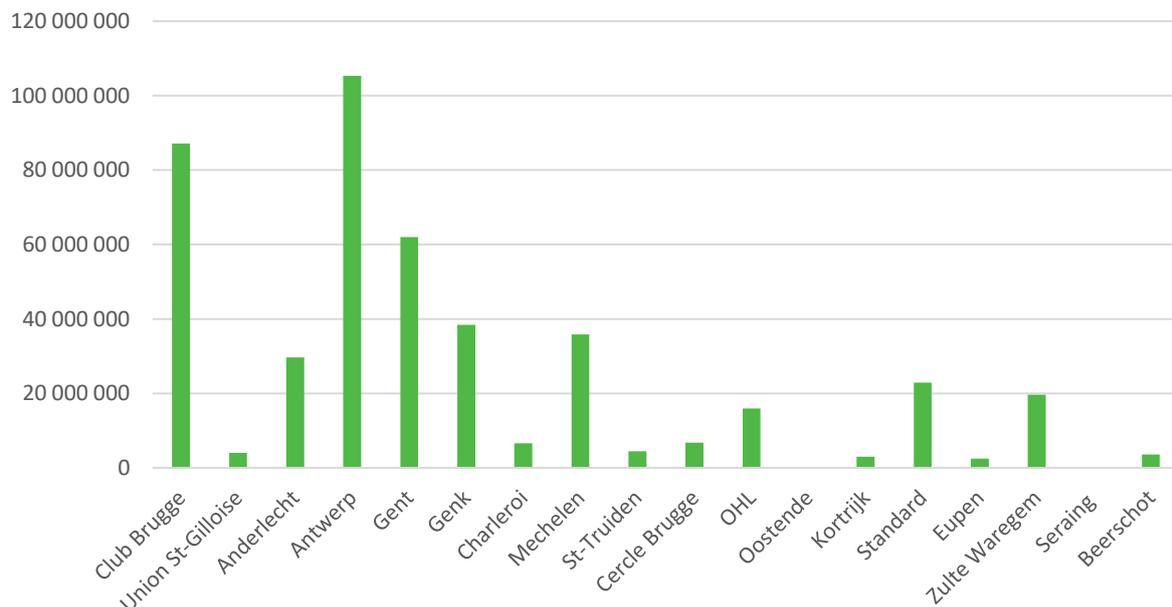


Ilustración 20: Activos fijos de los clubes

En general, el valor del inmovilizado puede ser un indicador de la solidez financiera y la inversión a largo plazo de un club de fútbol. Sin embargo, es importante recordar que los activos fijos no son el único factor en el rendimiento de un club en la liga; otros aspectos como la gestión, el rendimiento deportivo y la solidez financiera también desempeñan un papel importante.

El Amberes es el único club con activos fijos superiores a 100 millones de euros, lo que puede reflejar su fuerte inversión en infraestructuras, equipamiento e inmuebles.

El Club Brujas es el segundo en cuanto a activos fijos. Gracias a sus constantes resultados deportivos, es el mejor club belga de los últimos 15 años.

El Gante y el Genk también cuentan con importantes activos, y compiten cada año por el primer puesto de la liga.

A pesar de un valor de activos relativamente bajo en comparación con los clubes de Anderlecht antes mencionados, es históricamente el mejor club de Bélgica, y consiguió alcanzar el tercer puesto esta temporada.

El Union consiguió acabar segundo en la liga con relativamente pocos activos fijos.

Mechelen, Standard, Zulte Waregem y OHL también cuentan con importantes activos.

### 4.1.3 Activos circulantes

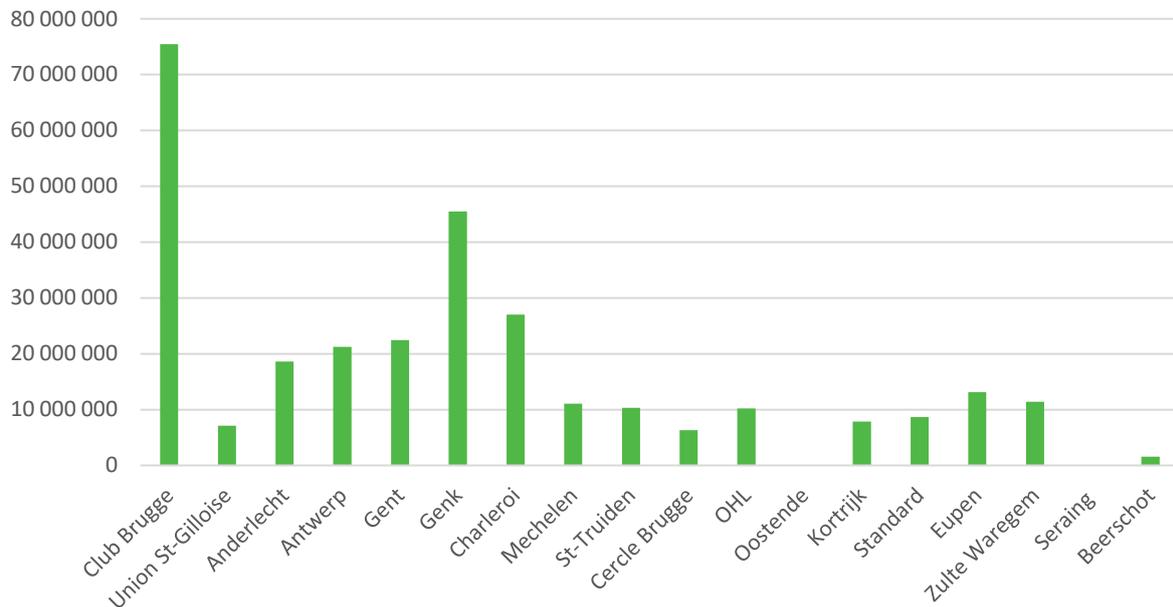


Ilustración 21: Activos circulantes de los clubes

El activo circulante refleja la liquidez y capacidad de los clubes para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo. Un valor elevado del activo circulante puede indicar una posición financiera sólida y la capacidad de invertir en el equipo y las operaciones del club.

El Club Brujas tiene el valor más alto de activos corrientes, lo que demuestra que el club tiene una liquidez significativa.

Genk tiene el segundo valor más alto, lo que indica que el club dispone de una cantidad considerable de efectivo y otros elementos que pueden convertirse rápidamente en efectivo.

Charleroi, Gante y Amberes también tienen un activo circulante considerable.

El Anderlecht, pese a ser uno de los clubes más conocidos de Bélgica, tiene un valor relativamente bajo en comparación con los demás clubes mencionados.

En la misma situación se encuentra el Union, que cuenta con muchos menos activos que sus rivales y, sin embargo, terminó por delante de ellos en la tabla de clasificación.

#### 4.1.4 Activos totales

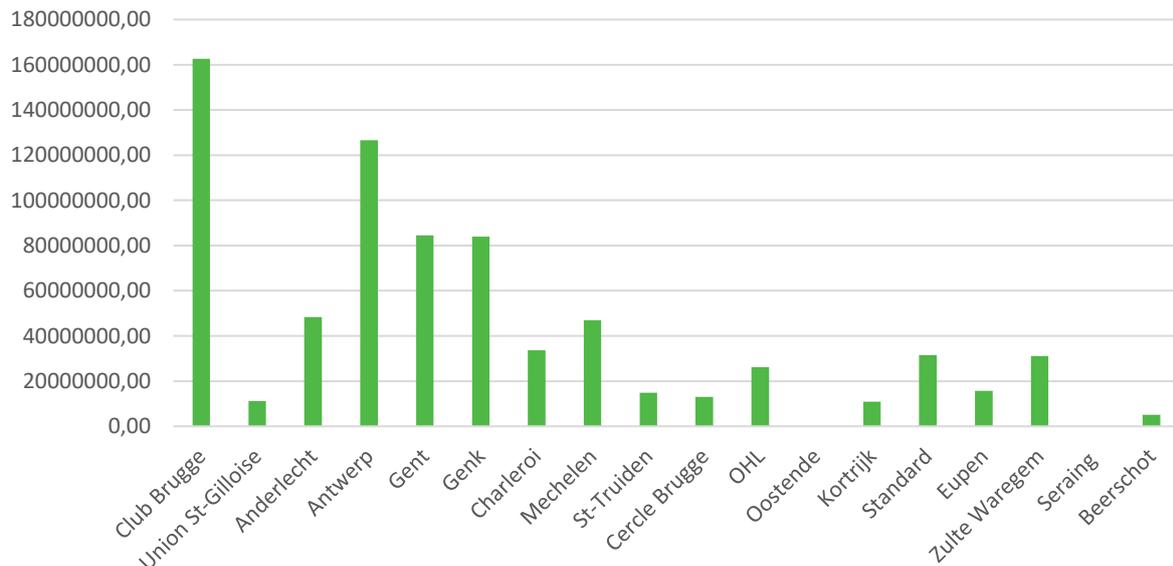


Ilustración 22: Activos totales de los clubes

En general, los activos totales permiten conocer la situación financiera de un club de fútbol.

El Club Brujas encabeza la lista con un valor total de activos de 162,6 millones de euros. Esto demuestra que el club tiene una sólida base de activos fijos y líquidos. El Brujas siempre ha tenido éxito en la liga belga y parece gozar de buena salud financiera.

El Antwerp ocupa el segundo lugar con un total de 126.604910,10 euros. Esta cifra sugiere que el club tiene una sólida posición financiera y un importante activo fijo y circulante.

El Gante y el Genk también cuentan con unos activos totales significativos, de 84.467.000 y 83.890.903,84 euros respectivamente. Estos clubes son habituales aspirantes al título de la liga belga.

El Anderlecht tiene un valor total de activos de 48.299.906,36 euros. El Anderlecht logró terminar tercero esta temporada, a pesar de estar más abajo en la tabla que los otros grandes clubes.

Otros clubes como Charleroi, Mechelen, Standard y Zulte Waregem también tienen valores netos significativos. Esto indica que estos clubes tienen una sólida base de activos y una posición financiera razonable.

El Union no se encuentra en la misma categoría financiera que los otros seis grandes clubes según las cifras, pero aun así ha quedado por encima de ellos en la clasificación.

### 4.1.5 Capital propio

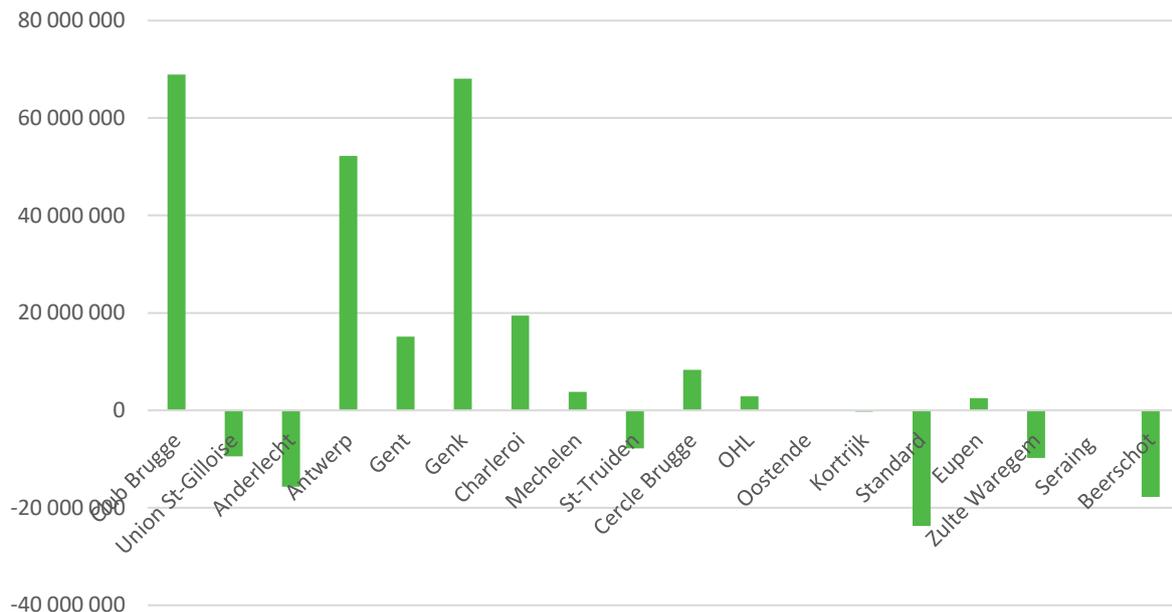


Ilustración 23: Capital propio de los clubes

El capital propio puede utilizarse como indicador de la salud financiera de un club y de su capacidad de crecimiento. El aumento de capital creará una base financiera sólida que permitirá al club invertir en infraestructuras, contratar jugadores de calidad, mejorar las instalaciones y desarrollar programas de desarrollo a largo plazo.

El capital máximo del Club Brujas es de 68.955.000 euros. Esto demuestra que el club cuenta con un sólido respaldo financiero y un capital significativo.

El capital del Amberes también es positivo, con 52.192.968,57 euros, lo que indica la sólida posición financiera del club y la importante cantidad de capital que ha invertido.

El Genk y el Charleroi también tienen fondos propios positivos, con 68.083.834,14 y 19.457.379,34 euros respectivamente. Estos clubes tienen una sólida base financiera y han invertido capital en su desarrollo.

Algunos clubes, como el Gante y el OHL, tienen fondos propios positivos, aunque en menor medida, y son relativamente estables desde el punto de vista financiero.

En cambio, algunos clubes como Anderlecht, Standard y Beerschot tienen fondos propios negativos. Esto significa que estos clubes tienen más deudas que activos y pueden enfrentarse a dificultades financieras.

Union Saint-Gilloise, Sint-Truiden, Zulte Waregem y Kortrijk también tienen fondos propios negativos, lo que indica que estos clubes se encuentran en una situación financiera difícil.

### 4.1.6 Deudas

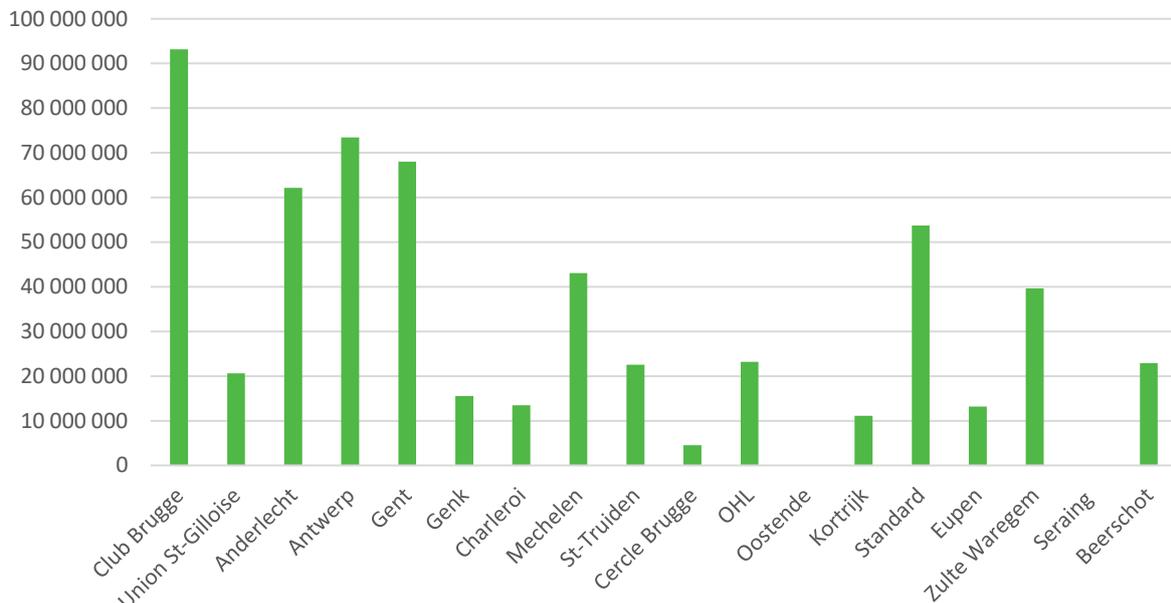


Ilustración 24: Deudas de los clubes

Es importante señalar que el nivel de endeudamiento de un club de fútbol no es el único factor que determina su situación financiera. Otros aspectos, como la capacidad de generar ingresos, una gestión financiera eficaz y el apoyo de patrocinadores y accionistas, también desempeñan un papel importante en la estabilidad financiera de un club. Además, una buena gestión de la deuda y una buena planificación financiera ayudarán al club a cumplir sus compromisos y mantener un equilibrio financiero adecuado.

El Club Brujas encabeza la lista con 93.194.000 euros de deuda. A pesar de un fuerte patrimonio neto, esto sugiere que el club está muy endeudado.

El Antwerp y el Anderlecht también tienen deudas importantes, de 73.450.678,21 y 62.154.872,48 euros respectivamente, mientras que Gante, Malinas y Standard también tienen 68.031.000, 43.077.762 y 53.726.930,01 euros. Estas cifras demuestran que estos clubes están muy endeudados en sus operaciones.

Algunos clubes, como el Union Sint-Gilloise, el Sint-Truiden, el Zulte Waregem y el Beerschot también están muy endeudados. Esto sugiere que estos clubes han acumulado deudas financieras y podrían tener problemas de estabilidad financiera.

#### 4.1.7 Resultado de explotación

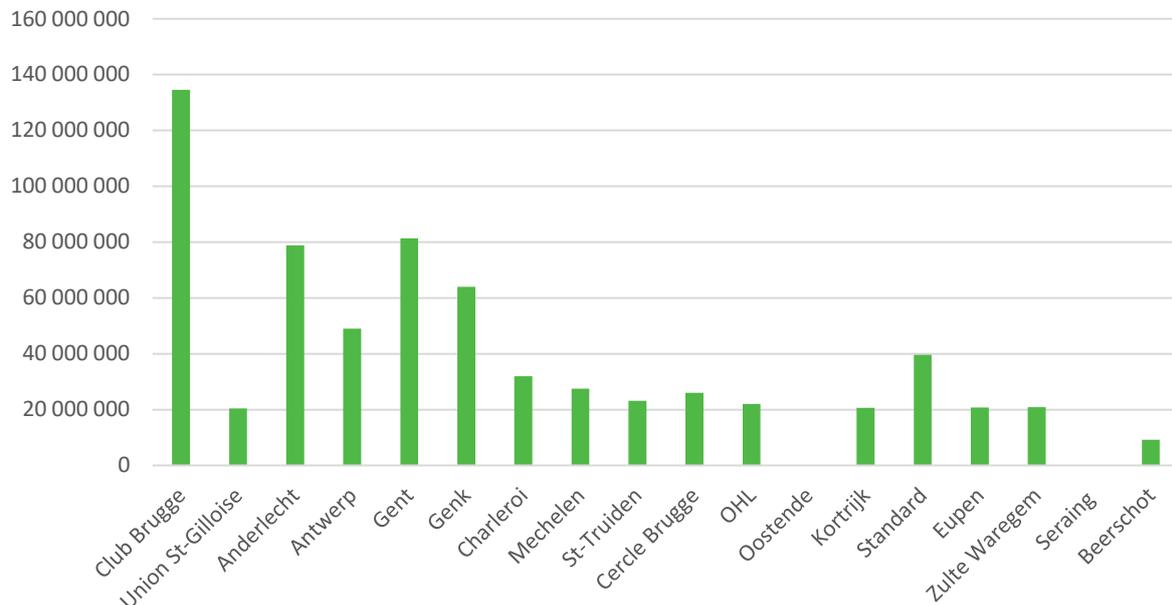


Ilustración 25: Resultado de explotación de los clubes

El Club Brujas obtuvo el mejor resultado de explotación, con 134.575.000 euros.

Los resultados de explotación del Gante también fueron buenos, con 81.404.000 euros, lo que demuestra el éxito de su gestión en términos de generación de ingresos y control de costes.

Anderlecht, Genk y Antwerp también registraron resultados de explotación positivos, de 78.838.814,90, 64.017.816,70 y 48.986.241,49 euros respectivamente, lo que demuestra que estos clubes han logrado equilibrar ingresos y gastos para generar un beneficio de explotación.

Varios clubes, como Charleroi, Malinas, Sint-Truiden, Standard, Eupen, Zulte Waregem, Kortrijk y Union St-Gilloise también obtuvieron resultados de explotación positivos, aunque en menor medida. Esto demuestra que estos clubes consiguen cubrir sus gastos de explotación y obtener beneficios.

Es importante señalar que el beneficio de explotación no es el único factor que determina la salud financiera de un club. Otros aspectos como la gestión de la deuda, la inversión en infraestructuras y la posibilidad de generar ingresos adicionales también son importantes a la hora de evaluar la situación financiera general de un club de fútbol.

#### 4.1.8 Beneficios antes impuestos (BEAI)

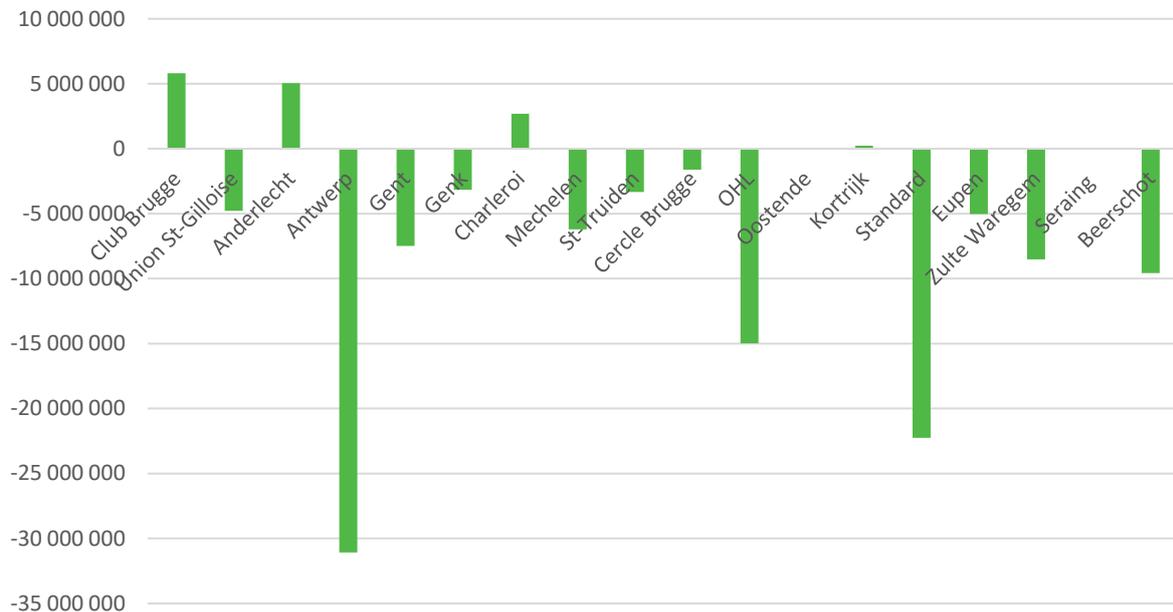


Ilustración 26: Beneficios antes impuestos de los clubes (BEAI)

El Club Brujas registró un BEAI positivo de 5.801.000 euros. Esto indica que el club obtuvo beneficios antes de impuestos, lo que demuestra su buena gestión financiera y su capacidad para generar ingresos.

El Union Saint-Gilloise registró un BEAI negativo de 4.778.575 euros, lo que indica que el club tuvo pérdidas antes de impuestos durante el periodo.

El Anderlecht registró un BEAI positivo de 5.049.925,46 euros.

Amberes, Gante, Genk, Malinas, Sint-Truiden, Cercle Brugge, OHL, Standard, Eupen y Zulte Waregem tienen BEAI negativos, lo que significa que estos clubes registraron pérdidas antes de impuestos durante el periodo.

Es importante de explicar que el BEAI es sólo un indicador financiero y no ofrece una imagen completa de la situación financiera de un club. Otros factores, como la deuda, los fondos propios y la gestión financiera general, también son importantes para evaluar la salud financiera de un club de fútbol.

#### 4.1.9 Beneficios netos

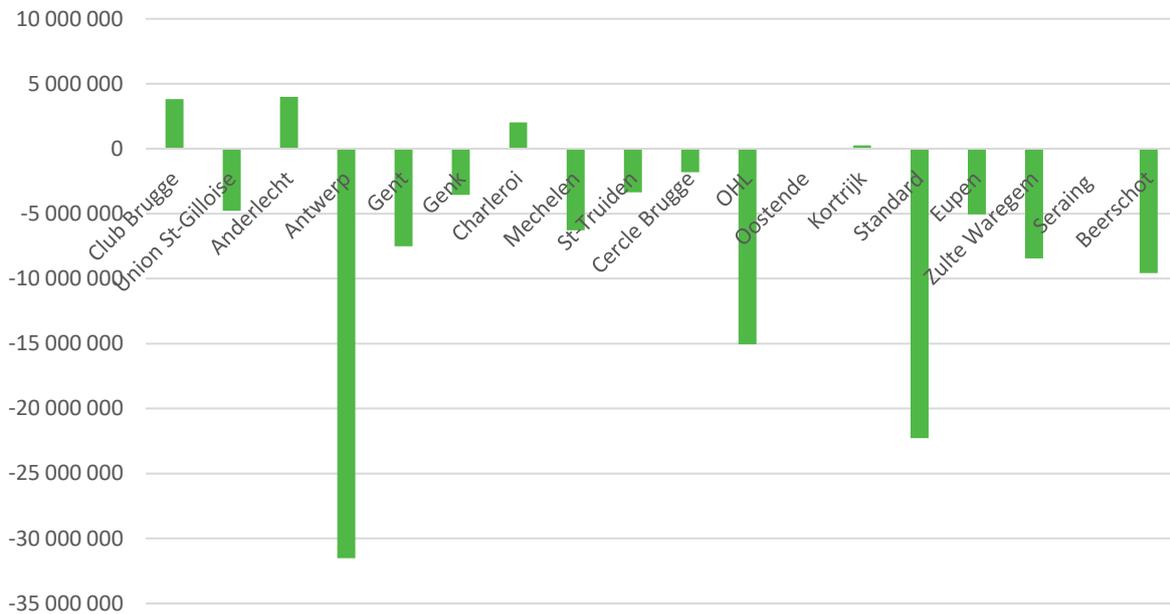


Ilustración 27: Beneficios netos de los clubes

El beneficio neto del Club Brujas fue positivo en 3.808.000 euros. En otras palabras, el beneficio neto del club después de todos los gastos e impuestos es positivo.

El Anderlecht también obtuvo un beneficio neto positivo de 3.991.802,39 euros.

El Union Saint Gilloise registró una pérdida neta de 4.789.639 euros. Esto significa que el club registró un resultado negativo después de tener en cuenta todos los gastos e impuestos.

Amberes, Gante, Genk, Malinas, Sint-Truiden, Cercle Brugge, OHL, Standard, Eupen y Zulte Waregem registraron pérdidas netas.

En conjunto, estas cifras muestran que varios clubes de la Jupiler Pro League han registrado pérdidas netas en la temporada 2021/2022. Es importante señalar que los ingresos netos son sólo una medida financiera y no dan una imagen completa de la situación financiera de un club.

## **4.2 Análisis de las estrategias de varios clubes**

### **4.2.1 Union Saint-Gilloise**

Cuando Union fue comprado por Tony Bloom en 2018, el club había estado cerca del descenso. Tras ser comprado, el club terminó segundo en la D1B y la temporada siguiente 4º. En 2020, el club ascendió sin haber gastado dinero en el mercado de fichajes. Se concentraron en jugadores libres y préstamos. Desde su regreso a la Jupiler Pro League, la estrategia del Bloom ha consistido en utilizar los datos para fichar a jugadores poco conocidos y caros, pero con potencial para generar una plusvalía en la reventa. La reventa de varios jugadores clave (Vanzeir, Nielsen, Undav) de la plantilla que acabó segunda en la temporada 21-22 aportó 19 millones de euros a las arcas del club. Para sustituir al delantero Undav, el club compró por dos millones de euros a Boniface, que ahora vale 12 millones tras irrumpir con fuerza en la Europa League. Además, la plantilla es bastante estable porque la mayoría de los jugadores principales ya estaban en el club cuando jugaba en la D1B.

Sin embargo, a pesar de la buena gestión deportiva, el propietario ha tenido que meterse la mano en el bolsillo ampliando el capital en 26 millones de euros para cubrir las pérdidas del club (4,1 millones en 21/22). Las instalaciones de entrenamiento del club estaban especialmente deterioradas, por lo que hubo que hacer un esfuerzo para dotarse de unas instalaciones dignas de un club de D1A. Además, el estadio data de 1926, por lo que está completamente anticuado. Tiene una capacidad inferior (8.000 personas) y no cumple los requisitos de las competiciones europeas. Por tanto, el estadio priva a la Unión de una gran cantidad de ingresos, y actualmente se está debatiendo la construcción de un estadio de 16.000 localidades. El coste de la inversión se estima entre 80 y 100 millones de euros, pero es absolutamente imprescindible para que el club cambie de rumbo.

A pesar de una interesante política deportiva para el primer equipo, poco o nada hay para las categorías inferiores. De hecho, el club invierte muy poco en formación, que es uno de los puntos clave del ecosistema futbolístico belga, porque formar a jugadores de talento permite a los clubes generar importantes ingresos por traspasos. Además, es vital porque la UEFA y la Pro League han endurecido las normas del fair-play financiero. A partir de 2025, los clubes no podrán acumular más de 90 millones de pérdidas en tres años y su masa salarial no podrá superar el 70% de sus ingresos.

### 4.2.2 Antwerp

Cuando Paul Gheysens compró el Amberes en 2017 (tras intentar primero comprar el Anderlecht y el Union St-Gilloise), el club estaba al borde de la quiebra y languidecía en segunda división. Para paliar la flagrante falta de liquidez, el empresario inyectó dinero nuevo en el capital del club en varias ocasiones. Desde 2019, el club se ha beneficiado de una ampliación de capital de hasta 115 millones de euros. Estas importantes ampliaciones de capital son absolutamente necesarias si el club quiere obtener su licencia, ya que Amberes está perdiendo dinero. En 2021-2022, el club registró unas pérdidas de 32 millones de euros.

Esta pérdida puede explicarse en parte por la estrategia del club en el mercado de fichajes. El Amberes se está centrando en construir una plantilla de jugadores de alto perfil, como los ex jugadores de la selección belga Radja Nainggolan (que dejó el club el año pasado) y Toby Alderweireld, así como el internacional holandés Vincent Janssen. Incluso continúan esta estrategia en la plantilla con el entrenador Mark Van Bommel y el director deportivo Marc Overmars, ambos ex estrellas de la selección holandesa. La plantilla tampoco es muy estable, sobre todo con la llegada de varios jugadores holandeses. Esta estrategia se refleja en el valor de la plantilla, que ronda los 107 millones de euros, lo que lo convierte en el tercer equipo con mayor valor de mercado de Bélgica.

Para aumentar los ingresos, el Amberes se ha comprometido a transformar su deteriorado estadio en unas instalaciones modernas, con mayor capacidad VIP y nuevos vestuarios. Estas obras aún no han concluido, lo que limita actualmente el aforo a 16.200 espectadores (con una asistencia media de 13.200), que aumentará a 23.000 una vez terminadas.

Con una estrategia de acumulación de grandes nombres, es difícil dar cabida a los jóvenes, lo que repercute en los entrenamientos. De hecho, el club invierte muy poco en la formación de jóvenes talentos. Sin embargo, el club está empezando a cambiar su enfoque. Esta temporada ha fichado a Arthur Vermeeren (18 años), que ya está valorado en 8,5 millones de euros. También están intentando hacerse con los servicios de Jean Kindermans, director del centro de formación del Anderlecht, cuyo contrato expira en 2024. Jean Kindermans ha sido responsable de la aparición de varios jugadores, como Lukaku y Tielemans, que han hecho ganar al Anderlecht un total de 130 millones de euros. La formación es esencial en el negocio del fútbol belga para aumentar los ingresos.

La receta parece funcionar, ya que el club logró el doblete de liga y copa (el primero en Bélgica desde 1996) en la temporada 22/23, ganando su primer título desde hacía 66 años.

### **4.2.3 R.S.C. Anderlecht**

Cuando Marc Coucke compró el club en 2017, probablemente no esperaba que pasara por momentos tan complicados. Desde el punto de vista deportivo, el club es una sombra de lo que fue. Lleva cinco años sin ganar un trofeo, una eternidad para un club que solía ser campeón cada dos años, e incluso tuvo su peor temporada desde 1937 en la temporada 22/23. Los males del club se deben a una serie de factores interrelacionados.

La inestabilidad reina en el club desde hace cinco años. Ha habido una sucesión de entrenadores, directores deportivos, directores técnicos y consejeros delegados. Esta inestabilidad en la toma de decisiones y en los responsables deportivos hace que el club se encuentre en un limbo, sin un proyecto deportivo claro y sin una estrategia definida. Además, cada despido cuesta dinero al club, lo que agrava una situación financiera ya precaria.

Esta inestabilidad también se percibe en el centro de formación. El responsable, Jean Kindermans, que ha hecho del centro de formación una referencia en Europa, se ha quedado un poco al margen, y la prolongación de su contrato (hasta 2024) tarda en llegar. Además, el centro lleva muchos años sin modernizarse. La falta de resultados deportivos, unida a la antigüedad de las instalaciones y a la inestabilidad dentro del club, hace que los jugadores jóvenes se planteen muchas preguntas sobre su futuro. Además, la competencia de los grandes clubes europeos hace que cada vez más jugadores abandonen la cantera a una edad temprana. El Anderlecht tiene cada vez más dificultades para convencer a sus jóvenes talentos de que tengan paciencia y no se precipiten a fichar por grandes clubes europeos (Lavia, Bounida, Duranville, etc.). Este éxodo de los jóvenes más prometedores del Anderlecht priva al club de recursos financieros vitales. Para remediar la situación, el club se ha comprometido a modernizar sus instalaciones para la próxima temporada, pero esto sigue siendo insuficiente. En materia de fichajes, aunque el Anderlecht sigue apostando por su cantera, se mantiene activo en el mercado. Sin embargo, desde la llegada de Marc Coucke, se ha contratado a varios jugadores a un precio elevado, ofreciéndoles sueldos enormes, y no han rendido en absoluto como se esperaba, lo que no ha hecho sino agravar las crisis dentro del club, tanto deportivas como financieras.

Además, la importante deuda (81 millones de euros), que ya existía cuando se compró el club, no ha hecho más que aumentar hasta superar los 100 millones de euros. Este aumento se debe a los diversos factores antes mencionados, pero también a la crisis sanitaria. Sin embargo, la deuda se redujo esta temporada a 62 millones de euros tras su conversión en capital. A pesar de ello, las finanzas del club están en números rojos y se encuentra en un círculo vicioso del que le cuesta salir.

#### 4.2.4 Club Brugge

Bart Verhaeghe compró el Brujas en 2012 por 15 millones de euros. En aquel momento, el club atravesaba dificultades financieras y era necesaria una revolución. Se rodeó de directivos competentes e impuso su visión de convertir el club en un "pequeño Bayern de Múnich". Sin embargo, Bart Verhaeghe tuvo que esperar hasta 2016 para empezar a recoger los frutos de su trabajo ganando su primer título.

El club opera con un enfoque empresarial, con el objetivo de ganar la liga cada año mediante el desarrollo y la transferencia de jugadores y la realización de un valor añadido. Para lograrlo, el Club Brujas se basa en gran medida en los datos para encontrar jugadores poco conocidos o desconocidos en el extranjero. Estos jugadores suelen ser baratos, luego explotan en la Jupiler Pro League antes de ser revendidos en ligas más prestigiosas con grandes beneficios. Según Transfermarkt, han obtenido una plusvalía de unos 200 millones de euros desde la adquisición. Además, el club ha invertido 16 millones de euros en un nuevo centro de entrenamiento para centrarse también en la formación. El único inconveniente es que, con la excepción de De Ketelaere, el club tiene dificultades para sacar talentos belgas de su centro de formación. Por otra parte, gracias a los sólidos cimientos financieros establecidos por Bart Verhaeghe y a los sustanciosos beneficios generados por los éxitos deportivos, incluidas las participaciones en la Liga de Campeones, el club puede permitirse pagar salarios elevados para mantener a ciertos jugadores o incorporar a otros.

Más allá del aspecto deportivo, en términos de marketing y política comercial, el Brujas está muy por delante de sus competidores. Bart Verhaeghe ha creado el Club Media House, su propio estudio de producción, tanto físico como en línea, para ofrecer contenidos a los patrocinadores, los medios de comunicación y sus propias plataformas. El Club también vende sus NFT, tiene su propio cómic y una fuerte presencia en las redes sociales. El club intentó salir a bolsa en 2021, pero fracasó porque la operación no estaba muy bien organizada y el club estaba sobrevalorado (valorado inicialmente en 400 millones de euros antes de ser valorado en 258 millones de euros). No obstante, tras este fracaso, el club permitió que un fondo de inversión estadounidense, Orkila Capital, tomara una participación del 23,3% en su capital, a cambio de 50 millones de euros.

Recientemente, el Club Brujas se ha puesto a la venta. Al parecer, Bart Verhaeghe está dispuesto a marcharse. Se han aducido dos razones para la repentina venta del club: por un lado, el hecho de que ha conseguido aumentar sustancialmente el valor del club (valorado en más de 200 millones de euros, frente a un precio de compra de 15 millones), y por otro, la cuestión de su nuevo estadio, que no deja de aplazarse. El Club lleva muchos años intentando construir un nuevo estadio para aumentar sus ingresos, pero las autoridades regionales y los residentes locales bloquean constantemente el proyecto, impidiendo que el Club dé otro giro financiero.

## 5. Conclusiones y recomendaciones futuras

El fútbol profesional belga está formado por la URBSFA, que representa al fútbol belga a escala internacional, y la Pro League, que organiza la Jupiler Pro League y la Challenger Pro League. También existen la ACFF y la VV, que representan a los clubes aficionados de las regiones francófona y neerlandófona, respectivamente. Cada organización tiene su propia estructura de gobierno y desempeña un papel importante en el desarrollo y la promoción del fútbol en Bélgica.

La Pro-League es una asociación sin ánimo de lucro responsable de la organización del fútbol profesional en Bélgica. Comprende los 18 equipos de la Jupiler Pro League (primera división) y los 8 clubes de la Challenger Pro League (segunda división).

La Jupiler Pro-League y la Challenger Pro-League se disputan en varias fases, con eliminatorias para determinar los campeones y los ascensos. Las eliminatorias también sirven para clasificarse para competiciones europeas.

El fútbol belga se rige por un sistema de licencias que los clubes deben obtener para participar en las ligas nacionales y en las competiciones europeas. Las licencias son concedidas por organismos autónomos independientes de la URBSFA y se basan en requisitos específicos relativos a la estructura, el rendimiento deportivo, la infraestructura y el personal del club, así como su capacidad financiera para cubrir gastos.

En los últimos años, los clubes de fútbol belgas han disfrutado de un crecimiento constante de sus ingresos, a pesar de los retos planteados por la pandemia de COVID-19. Antes de la pandemia, la venta de entradas era la principal fuente de ingresos, seguida de los derechos de televisión. Antes de la pandemia, la venta de entradas era la principal fuente de ingresos de los clubes, seguida de los derechos de televisión. Sin embargo, la asistencia y la venta de entradas se han visto afectadas por las restricciones impuestas y la necesidad de disputar partidos a puerta cerrada para garantizar la seguridad de jugadores y aficionados. En consecuencia, los derechos de televisión se han convertido en una fuente de ingresos cada vez más importante para los clubes de fútbol belgas. Estos contratos de televisión han permitido compensar parcialmente las pérdidas causadas por la falta de asistencia a los estadios. Además de los derechos de televisión, los clubes belgas también reciben ingresos por patrocinio y publicidad. Otra fuente importante de ingresos para los clubes belgas son las primas de participación en las competiciones europeas organizadas por la UEFA, como la Liga de Campeones y la Europa League.

Según los análisis de la situación financiera de los clubes belgas, en particular los competidores del Anderlecht:

El Club Brujas es el club con la situación financiera más sólida, con valores elevados para el activo fijo, el activo circulante, el activo total y los fondos propios. También tiene un buen resultado de explotación y un resultado neto positivo. Amberes, Gante y Genk también gozan de una buena situación financiera, con un activo fijo y circulante elevado y fondos propios positivos. Estos clubes ocupan regularmente los primeros puestos de la clasificación. El Anderlecht, a pesar de ser uno de los clubes más conocidos, tiene un valor relativamente bajo en comparación con los demás clubes en términos de activo fijo y circulante y de fondos propios. Sin embargo, la temporada pasada consiguió terminar tercero. A pesar de tener menos activos que sus rivales, el Union Saint-Gilloise ha conseguido superar a varios de ellos en la clasificación, lo que demuestra una gestión eficaz y un gran rendimiento deportivo. Varios clubes, como el Standard, el Beerschot y el Zulte Waregem, tienen fondos propios negativos y un alto nivel de endeudamiento, lo que indica dificultades financieras y una situación económica menos favorable.

Los distintos clubes presentados, Union St Gilloise, Amberes, Anderlecht y Club Brugge, han adoptado estrategias deportivas y económicas diferentes para alcanzar sus objetivos.

El Union St Gilloise fue comprado por Tony Bloom en 2018. El club ha experimentado una notable transformación desde su adquisición, pasando de estar cerca del descenso a ascender a la Jupiler Pro League. La estrategia de Bloom se basa en el uso de datos para reclutar jugadores poco conocidos pero prometedores con el fin de generar una plusvalía en la reventa. El club se ha concentrado en las cesiones gratuitas y los préstamos, evitando gastar dinero en el mercado de fichajes. Se ha hecho hincapié en una gestión financiera prudente y en la generación de ingresos mediante la venta de jugadores clave. Sin embargo, el club ha tenido que ampliar su capital para cubrir pérdidas e invertir en la mejora de las instalaciones de entrenamiento y la construcción de un nuevo estadio para aumentar los ingresos.

El Amberes también ha adoptado una estrategia de contratación centrada en jugadores de alto perfil, tras su compra por Paul Gheysens en 2017. El club ha invertido en jugadores de la talla de Radja Nainggolan, Toby Alderweireld y Vincent Janssen para reforzar su plantilla. Esto ha supuesto un aumento significativo del valor de la plantilla, pero también importantes pérdidas económicas. El club ha tenido que modernizar su estadio para aumentar los ingresos, pero la inversión financiera necesaria también ha contribuido a las pérdidas del club. Sin embargo, el Amberes empieza a interesarse más por la formación de jóvenes talentos y la contratación de expertos en la materia.

Después de que Marc Coucke se hiciera cargo del Anderlecht en 2017, el club atravesó un periodo de inestabilidad deportiva y económica. La falta de un proyecto deportivo claro, los frecuentes cambios de personal y el elevado gasto en fichajes no dieron los resultados esperados. Además, el club tuvo que hacer frente a importantes deudas, agravadas por una

crisis sanitaria. El énfasis en la contratación de jugadores de alto precio tuvo un impacto negativo en las finanzas del club. El Anderlecht también ha tenido problemas para desarrollar jóvenes talentos, y jugadores prometedores han abandonado el club prematuramente. Sin embargo, el club está intentando modernizar sus instalaciones para mejorar la formación de los jóvenes jugadores.

Tras ser adquirido por Bart Verhaeghe en 2012, el Club Brujas ha adoptado un enfoque empresarial centrado en obtener beneficios mediante el desarrollo y el traspaso de jugadores. El club también utiliza datos para identificar talentos poco conocidos y obtener plusvalías con su reventa. El Club Brujas ha invertido en un nuevo centro de formación y paga salarios elevados para atraer y retener a jugadores clave. En términos comerciales, el club va por delante de sus competidores.

Una vez analizadas las distintas estrategias y las razones por las que el Anderlecht se encuentra en plena crisis, he aquí una lista de recomendaciones que, de aplicarse, deberían permitirle volver a lo más alto.

La primera recomendación para el Anderlecht es recuperar cierta estabilidad dentro del club. Esto significa reforzar la estructura organizativa a todos los niveles. Con una estructura sólida y bien definida, y con responsabilidades claras para todos, será posible implementar una visión coherente dentro del club.

En segundo lugar, Anderlecht debe mejorar su gestión financiera para reducir sus pérdidas y su deuda. Esto significa limitar su gasto en el mercado de fichajes, pero Anderlecht también debe optimizar sus costes operativos y encontrar nuevas fuentes de ingresos.

Limitar el gasto en el mercado de fichajes también permitiría al club centrarse en la formación y el uso de los jóvenes de su cantera. Por lo tanto, el club debe invertir en la formación de sus jóvenes jugadores. El Anderlecht debe seguir formando talentos, pero también debe encontrar la manera de asegurar sus pepitas evitando que se marchen demasiado pronto.

Aunque el club debe limitarse en el mercado de fichajes, eso no significa que deba dejar de contratar por completo. Sin embargo, el club debe desarrollar una estrategia de contratación equilibrada entre la contratación de jugadores experimentados y el desarrollo de jugadores jóvenes. El objetivo es encontrar jugadores que puedan tener un impacto inmediato en el equipo y, al mismo tiempo, ser inversiones a largo plazo. La contratación debe basarse en un análisis en profundidad del rendimiento de los jugadores, utilizando datos y estadísticas, y teniendo en cuenta también el aspecto mental y la adecuación a la filosofía de juego del club.

El club también necesita modernizar sus infraestructuras, especialmente su centro de entrenamiento. Estas mejoras contribuirán a atraer a los mejores talentos y a ofrecer unas condiciones de entrenamiento óptimas.

## 6. Referencia

### Libro

- ✓ Goldblatt, D. (2003), *L'encyclopédie mondiale du football 2003-04*. Paris, France : Chronosport eds.
- ✓ Dietschy, P. (2010). *Histoire du Football*. Paris, France : Perrin.

### Pagina Web

- ✓ The Football Association. (n.d.). *The History of The FA*. www.thefa.com. <https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history> (consultado el 8 de mayo 2023)
- ✓ FIFA. (n.d.). <https://www.fifa.com/fr/about-fifa/associations> (consultado el 8 de mayo 2023)
- ✓ *The History Of The First Football Club | Sheffield FC | Sheffield FC*. (2020, November 7). Sheffield F.C. <https://sheffieldfc.com/the-worlds-first/history> (consultado el 8 de mayo 2023)
- ✓ *Royal Belgian FA*. (n.d.). <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/historique> (consultado el 8 de mayo de 2023)
- ✓ *Royal Belgian FA*. (n.d.-b). <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous/structure> (consultado el 8 de mayo de 2023)
- ✓ *Assemblée générale* (n.d.). <https://www.proleague.be/fr/pl/assemblee-generale> (consultado el 12 de mayo de 2023)
- ✓ *Le Conseil d'Administration de la Pro League accueille les administrateurs indépendants Bart De Smet et Isabelle Mazzara*. (2022, September 19). <https://www.proleague.be/fr/pl/news/le-conseil-d-administration-de-la-pro-league-accueille-les-administrateurs-indepe> (consultado el 16 de mayo de 2023)
- ✓ FIFA, 31.05.2007, *FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football*
- ✓ André Vieli, 2014, *UEFA 60 years at the heart of football*, UEFA
- ✓ URBSFA, 2021, *Rapport Annuel 2021*, <https://www.rbfa.be/fr/rapportannuel> (consultado el 19 de mayo 2023)
- ✓ URBSFA, 2020, *Statuts Coordonnés De L'ASBL URBSFA 17-12-2020*, <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous/structure> (consultado el 19 de mayo 2023)

- ✓ Pro League, 2022, *Football First : Plan global pour l'avenir du Football belge*, <https://www.proleague.be/fr/pl/news/de-nouvelles-bases-pour-le-football-professionnel-belge> (consultado el 19 de mayo 2023)
- ✓ Deloitte, 06-2019, *Etude De L'Impact Socio-Economique De La Pro League Sur L'Economie Belge* Saison 17/18, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloittePro%20League%20brochure\\_FR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloittePro%20League%20brochure_FR.pdf) (consultado el 19 de mayo 2023)
- ✓ Deloitte, 06-2020, *Etude De L'Impact Socio-Economique De La Pro League Sur L'Economie Belge* Saison 18/19, <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/deloitte-pro-league-2020.html> (consultado el 19 de mayo 2023)
- ✓ Deloitte, 06-2021, *Etude De L'Impact Socio-Economique De La Pro League Sur L'Economie Belge* Saison 19/20, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2021\\_deloitte-be\\_report\\_fr.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2021_deloitte-be_report_fr.pdf) (consultado el 19 de mayo 2023)
- ✓ Deloitte, 07-2022, *Etude De L'Impact Socio-Economique De La Pro League Sur L'Economie Belge* Saison 20/21, <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/deloitte-pro-league.html> (consultado el 19 de mayo 2023)
- ✓ URBSFA, 03-2023, *Règlement Fédéral-Livre B : Titre 2 – Organisation de la Fédération*, <https://www.rbfa.be/fr/competitions/reglements> (consultado el 19 de mayo 2023)
- ✓ *Royal Belgian FA*. (n.d.-c). <https://www.rbfa.be/fr/propos-de-nous/qui-sommes-nous/comite-de-direction>
- ✓ *Tour d'histoire*. (2017b, August 8). Club Brugge. <https://www.clubbrugge.be/fr/club-history/tour-dhistoire> (consultado el 23 de mayo 2023)
- ✓ *Histoire*. (2021, September 1). Club Brugge. <https://www.clubbrugge.be/fr/club-history> (consultado el 23 de mayo 2023)
- ✓ Rouquet, S., & Rouquet, S. (2013). Toutes les finales européennes des clubs belges. *RTBF*. <https://www.rtbf.be/article/toutes-les-finales-europeennes-des-clubs-belges-8161484> (consultado el 23 de mayo 2023)

- ✓ *Les origines - RCSC - Sporting de Charleroi.* (2021, April 21). RCSC - Sporting De Charleroi. <https://www.sporting-charleroi.be/club/histoire/les-origines/> (consultado el 23 de mayo 2023)
- ✓ *Le Sporting et ses supporters - RCSC - Sporting de Charleroi.* (2021, April 1). RCSC - Sporting De Charleroi. <https://www.sporting-charleroi.be/club/histoire/le-sporting-et-ses-supporters/> (consultado el 23 de mayo 2023)
- ✓ *Coupe de Belgique '77-'78 - RCSC - Sporting de Charleroi.* (2021, April 1). RCSC - Sporting De Charleroi. <https://www.sporting-charleroi.be/club/histoire/coupe-de-belgique-77-78/> (consultado el 23 de mayo 2023)
- ✓ *Finale de la coupe de Belgique 1993 - RCSC - Sporting de Charleroi.* (2021, April 1). RCSC - Sporting De Charleroi. <https://www.sporting-charleroi.be/club/histoire/finale-de-la-coupe-de-belgique-1993/> (consultado el 23 de mayo 2023)
- ✓ *Histoire | Standard de Liège.* (n.d.). <https://standard.be/fr/histoire> (consultado el 24 de mayo 2023)
- ✓ *Palmarès | Standard de Liège.* (n.d.). <https://standard.be/fr/palmares> (consultado el 24 de mayo 2023)
- ✓ *Geschiedenis - KV Kortrijk.* (2022, September 16). KV Kortrijk. <https://www.kvk.be/club/geschiedenis/> (consultado el 24 de mayo 2023)
- ✓ *Historiek.* (n.d.). ESSEVEE - SV Zulte Waregem. <https://www.essevee.be/nl/team-essevee/historiek> (consultado el 24 de mayo 2023)
- ✓ *Geschiedenis – KV Oostende.* (n.d.). <https://kvo.be/en/club/geschiedenis/> (consultado el 24 de mayo 2023)
- ✓ *Histoire - AS Eupen.* (2022, September 6). AS Eupen. <https://www.as-eupen.be/fr/club/75-ans-dhistoire-du-club/historie/> (consultado el 24 de mayo 2023)
- ✓ *Historiek Cercle Brugge.* (n.d.). <https://www.cerclebrugge.be/fr/about/history/1b1fa09e-edd9-4569-b834-813307281ff2> (consultado el 25 de mayo 2023)
- ✓ *Palmares | KV Mechelen.* (n.d.). <https://www.kvmechelen.be/club/palmares> (consultado el 25 de mayo 2023)
- ✓ *Historique | Beerschot.* (n.d.). <https://www.beerschot.be/fr/historique> (consultado el 25 de mayo 2023)

- ✓ *Histoire* - *Royale Union Saint-Gilloise*. (2022, July 15). Royale Union Saint-Gilloise. <https://rusg.brussels/histoire> (consultado el 25 de mayo 2023)
- ✓ *Palmarès* - *Royale Union Saint-Gilloise*. (2021, March 15). Royale Union Saint-Gilloise. <https://rusg.brussels/palmares> (consultado el 25 de mayo 2023)
- ✓ *Historique* - *RFC Seraing*. (2023, March 15). RFC Seraing. <https://www.rfc-seraing.be/historique/> (consultado el 25 de mayo 2023)
- ✓ Hick, A., & Hick, A. (2022). 16 équipes, Play-Offs 1 à six : la Pro League fera peau neuve avec... de l'ancien dès la saison 2023-2024. *RTBF*. <https://www.rtf.be/article/16-equipes-play-offs-1-a-six-la-pro-league-fera-peau-neuve-avec-de-l-ancien-des-la-saison-2023-2024-11014634> (consultado el 26 de mayo 2023)
- ✓ *Challenger Pro League - format de compétition 2023-2024*. (2023, May 15). <https://www.proleague.be/fr/cpl/news/challenger-pro-league-format-de-competition-2023-2024> (consultado el 26 de mayo 2023)
- ✓ *Démission du président de l'Union belge de football*. (2023, May 19). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/Paul-Van-den-Bulck-quitte-son-poste-de-president-de-l-Union-belge-de-football/10469038> (consultado el 30 de mayo 2023)
- ✓ Larsimont, P. F. (2023, March 23). Peter Bossaert licencié avec effet immédiat de son poste de CEO de l'Union belge. *Le Soir*. <https://www.lesoir.be/502797/article/2023-03-23/peter-bossaert-licencie-avec-effet-immediat-de-son-poste-de-ceo-de-lunion-belge> (consultado el 30 de mayo 2023)
- ✓ Uefa. (2021, November 29). Comment les coefficients des clubs sont calculés. *UEFA.com*. <https://fr.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/club/about/> (consultado el 31 de mayo 2023)
- ✓ UEFA.com. (n.d.). *Coefficients des pays | Coefficients UEFA | UEFA.com*. <https://fr.uefa.com/nationalassociations/uefarankings/country/#/yr/2022> (consultado el 31 de mayo 2023)
- ✓ *Geschiedenis | KAA Gent Website*. (n.d.). KAA Gent. <https://www.kaagent.be/nl/onze-club/geschiedenis> (consultado el 1 de junio 2023)
- ✓ *Mastery*. (n.d.). *HISTORY*. KVC Westerlo. <https://kvcwesterlo.be/en/history/> (consultado el 1 de junio 2023)

- ✓ *Contributeurs aux projets Wikimedia.* (2023). Royal Sporting Club Anderlecht. *fr.wikipedia.org*. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Royal\\_Sporting\\_Club\\_Anderlecht](https://fr.wikipedia.org/wiki/Royal_Sporting_Club_Anderlecht) (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *Football belge: quatorze suspects visés pour des soupçons de vente truquée d'Anderlecht à Coucke.* (2023, January 25). L'Echo. <https://www.lecho.be/dossiers/football-belge/football-belge-quatorze-suspects-vises-pour-des-soupcons-de-vente-truquee-d-anderlecht-a-coucke/10442459.html> (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *Palmarès | RSC Anderlecht.* (n.d.). RSC Anderlecht. <https://www.rscab.be/fr/club/palmares> (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *R.A.F.C.-Museum: archief website van Royal Antwerp Football Club.* (n.d.). <http://www.rafcmuseum.be/clubhistoriek/clubhist.php> (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *Blauwwit.Be.* (n.d.). *Blauwwit.be.* Geschiedenis. <https://www.blauwwit.be/geschiedenis> (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *Wikipedia-bijdragers.* (2023). *Sint-Truidense VV.* *Wikipedia.* [https://nl.wikipedia.org/wiki/Sint-Truidense\\_VV#:~:text=bij%20de%20oprichting-.Oprichting,van%20de%20stad%20Sint%2DTruiden](https://nl.wikipedia.org/wiki/Sint-Truidense_VV#:~:text=bij%20de%20oprichting-.Oprichting,van%20de%20stad%20Sint%2DTruiden). (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *OHLeuven.* (2023, April 6). *Ons verhaal - OHL - Oud-Heverlee Leuven.* *OHL - Oud-Heverlee Leuven.* <https://www.ohleuven.com/ons-verhaal/#:~:text=1945%20I%20Daring%20Leuven,Daring%20Club%20Leuven%20in%201945>. (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *Sporza.* (2020, April 20). *Sporting Lokeren: de provincieclub die bijna het grote Barcelona uitschakelde.* *sporza.be.* <https://sporza.be/nl/2020/04/20/geschiedenis-sporting-lokeren/> (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *Contributeurs aux projets Wikimedia.* (2023b). *KSC Lokeren.* *fr.wikipedia.org.* [https://fr.wikipedia.org/wiki/KSC\\_Lokeren#:~:text=20%20avril%202020.-.Histoire,nom%20de%20Racing%20Club%20Lokeren](https://fr.wikipedia.org/wiki/KSC_Lokeren#:~:text=20%20avril%202020.-.Histoire,nom%20de%20Racing%20Club%20Lokeren). (consultado el 3 de junio 2023)
- ✓ *Contributeurs aux projets Wikimedia.* (2023b). *Royal Excel Mouscron.* *fr.wikipedia.org.* [https://fr.wikipedia.org/wiki/Royal\\_Excel\\_Mouscron](https://fr.wikipedia.org/wiki/Royal_Excel_Mouscron). (consultado el 4 de junio 2023)
- ✓ *Antwerp-Union, le retour des dinosaures du foot belge.* (2023, May 27). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/antwerp-union-le-retour-des-dinosaures-du-foot-belge/10470574.html> (consultado el 4 de junio 2023)

- ✓ *Nouvelle perte de plusieurs millions: le sauvetage financier d'Anderlecht était crucial.* (2021, December 29). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/nouvelle-perde-de-plusieurs-millions-le-sauvetage-financier-d-anderlecht-etait-crucial/10356203.html> (consultado el 4 de junio 2023)
- ✓ *Cinq ans après sa reprise, Anderlecht peine à retrouver de sa superbe.* (2022, December 15). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/cinq-ans-apres-sa-reprise-anderlecht-peine-a-retrouver-de-sa-superbe/10434801.html> (consultado el 18 de junio 2023)
- ✓ *Anderlecht: les leçons managériales de la déconfiture des mauves et blancs.* (2023, January 29). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/anderlecht-les-lecons-manageriales-de-la-deconfiture-des-mauves-et-blancs/10443327.html> (consultado el 18 de junio 2023)
- ✓ *Plus riche que jamais, le FC Bruges est prêt à régner longtemps sur le football belge.* (2019, August 29). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/plus-riche-que-jamais-le-fc-bruges-est-pret-a-regner-longtemps-sur-le-football-belge/10157738.html> (consultado el 18 de junio 2023)
- ✓ *Avec le FC Bruges, Verhaeghe a acheté une Golf pour le prix d'une Lada.* (2021, March 7). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/avec-le-fc-bruges-verhaeghe-a-achete-une-golf-pour-le-prix-d-une-lada/10288949.html>
- ✓ *Le Club de Bruges est à vendre.* (2023, May 30). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/le-club-de-bruges-est-a-vendre/10471191.html> (consultado el 18 de junio 2023)
- ✓ *Le FC Bruges est-il parti pour un règne sans fin?* (2022, May 22). L'Echo. <https://www.lecho.be/entreprises/sport/le-fc-bruges-est-il-parti-pour-un-regne-sans-fin/10390214.html> (consultado el 18 de junio 2023)