

Desarrollo de un  
modelo económico-  
financiero sostenible a  
partir del análisis de las  
cinco grandes ligas del  
fútbol europeo.

**Juan David Ramírez Estrada**

Master Dirección Empresas de Deporte

Tutora: Marina Romeo Delgado





FIFA®

For the Good of the Game



LIGA BBVA



BUNDESLIGA



SERIE A TIM



LIGUE 1



## RESUMEN

Para entender porque se habla cada vez más de que el deporte rey en España atraviesa una situación de crisis y de insolvencia económica, realizamos desde un punto de vista serio y profesional, un análisis de la situación económico-financiera de los clubes y principalmente de las grandes ligas del viejo continente con el objetivo de proponer un plan de rehabilitación que promulgue que la actividades empresariales del fútbol español empiecen a actuar con responsabilidad en su gestión y busquen promover la solvencia y sostenibilidad de su economía.

Iniciamos nuestro trabajo estableciendo el marco general en el que se desenvuelve el fútbol europeo, presentamos las principales metodologías a aplicar en el análisis patrimonial de cada uno de las empresas y clubes que componen las ligas europeas más importantes, y realizamos un análisis de los datos valiosos aportados desde la bibliografía que nos ayudará a conocer y entender dicha situación de insostenibilidad. Con todos los datos recogidos establecemos las líneas de actuación que deberán de aplicarse por parte de los organismos y los dirigentes que controlan el fútbol en el más alto nivel profesional.

## PALABRAS CLAVES

Análisis económico-financiero

Deuda

Rentabilidad

Regulación

Juego limpio financiero

Centralización de los derechos de televisión o Broadcasting

Coste del factor trabajo

Organización profesional

Control de gestión

Responsabilidad empresarial

Solvencia

Sostenibilidad

## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO GENERAL .....</b>	<b>5</b>
1. El Fútbol .....	5
2. Instituciones reguladoras .....	7
a. <i>Fédération Internationale de Football Association (FIFA)</i> .....	7
b. <i>Union of European Football Associations (UEFA)</i> .....	8
i. Directivas económico financieras de la <i>UEFA</i> .....	9
c. Las instituciones futbolísticas como órganos independientes .....	11
3. Facturación del fútbol europeo .....	12
4. Las grandes ligas del fútbol europeo: estructura, competición y clubes .....	16
a. Premier League .....	16
b. Liga BBVA .....	19
c. Lega Serie A TIM .....	22
d. Bundesliga .....	25
e. Ligue 1 .....	28
5. La regulación en el fútbol .....	31
a. La ley del fútbol en España .....	31
i. Ley del Deporte (Ley 10/1990, del 15 de octubre) .....	31
ii. La figura de las Sociedades Anónimas Deportivas ( <i>SAD</i> ) .....	34
iii. Adaptación sectorial del Plan General de Contabilidad ( <i>PGC</i> ) a las <i>SAD</i> ...	38
b. Instituciones .....	41
i. <i>Consejo Superior de Deportes (CSD)</i> .....	41
ii. <i>Real Federación Española de Fútbol (RFEF)</i> .....	43
iii. <i>La Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP)</i> .....	45
c. La ley europea: <i>Financial Fair Play (FFP)</i> .....	49
d. Los efectos del caso: Jean-Marc Bosman .....	54
6. Los derechos de retransmisión del fútbol en televisión .....	56
<b>CAPITULO II. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS EMPRESARIAL DEL FÚTBOL ...</b>	<b>73</b>
1. Análisis de balances: análisis a través de los ratios .....	75
a. Análisis del Riesgo Financiero .....	75
b. Riesgo de Crédito .....	76
i. Fondo de Maniobra .....	77
ii. Análisis de Ratios .....	78
• Análisis de Ratios de Solvencia .....	80
• Análisis de Ratios de Rentabilidad .....	81
2. El Registro Contable en los clubes de fútbol. La valoración de la plantilla .....	83
a. Valoración contable de un jugador de fútbol .....	83
i. Norma Internacional de contabilidad aplicable al inmovilizado inmaterial .	83
b. El fútbol base. Valoración contable de la cantera .....	88

3. Estructura de ingresos y gastos .....	91
<b>CAPITULO III. SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA DE LAS CINCO GRANDES LIGAS .....</b>	<b>93</b>
1. Informe económico y financiero .....	93
a. Cuentas anuales agregadas las cinco grandes ligas europeas .....	93
b. Cuentas anuales de los clubes .....	97
c. Cuentas de explotación .....	101
d. Cuentas de resultados .....	110
2. Estado de la situación patrimonial, económica y financiera de ligas y clubes .....	116
a. Análisis e interpretación de datos .....	116
b. Análisis de balances .....	125
i. Análisis de ratios de solvencia .....	127
ii. Análisis de garantía .....	129
iii. Análisis de endeudamiento .....	133
iv. Estructura de la deuda .....	139
v. Calidad de la deuda .....	141
vi. El déficit del fútbol europeo .....	143
c. Análisis de los resultados .....	144
i. Análisis de rentabilidad .....	144
3. Facturación .....	149
a. <i>Deloitte Football Money League</i> .....	149
b. Reparto de los derechos de televisión en los clubes más ricos .....	158
4. Síntomas de crisis .....	160
a. Descuadres económicos en el fútbol .....	164
<b>CAPITULO IV. DISEÑO DE UN MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO SOSTENIBLE .....</b>	<b>168</b>
1. Propuestas .....	168
a. Plan de contingencia .....	169
b. Plan de choque .....	169
i. Actuaciones .....	170
ii. Objetivos .....	172
c. Plan de viabilidad .....	173
2. Procedimientos .....	175
a. Modelos económicos del fútbol a seguir .....	180
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>182</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>183</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>185</b>

## INTRODUCCION

Hay pocos ámbitos sociales a los que el fútbol no haya llegado aún, más allá de la práctica deportiva esta actividad se ha convertido en un campo propio generador de mercado y de riqueza, por lo que es difícil hablar del fútbol como una mera modalidad deportiva, pues a su alrededor se ha creado todo un mundo en que se gestan unas relaciones económicas y sociales distintas a las de cualquier otro ámbito empresarial.

Cómo lo describe Ciro Murayama, *“el fútbol es un entretenimiento masivo, un distractor popular, una fiesta colectiva, un deporte de multitudes, opio del pueblo, señal de identidad, el fútbol es al mismo tiempo un gran y complejo mercado económico que abarca el intercambio de bienes y servicios, las relaciones laborales y el sector financiero”*.<sup>1</sup>

Uno de los principales intereses de este estudio es presentar un análisis sobre la relación entre el fútbol y la economía, destacando algunos aspectos básicos que describen al balompié desde una perspectiva contable-financiera y de negocio. Todo ello en un marco económico actual que se consolida en las emociones, la pasión, la cultura y la forma de ser, en el ocio y el deporte, donde su principal objetivo es la de satisfacer estas necesidades.

Un análisis económico-financiero del fútbol del viejo continente para entender al deporte rey y conocer si se trata de una industria rentable, cuáles son las variables más significativas, en un entorno global en el que nadie es indiferente a las grandes cantidades de dinero que mueve esta modalidad deportiva a nivel mundial, con el objetivo de proponer un *bonum est praxi* empresarial a implantar por los entes reguladores y clubes para mejorar la situación economía, tanto de ellos como de la liga profesional, en búsqueda de su desarrollo sostenible en torno con su actividad económica más allá de la concepción del fútbol como un mero deporte.

Se centrará el estudio en un primer plano global, desde un sentido macroeconómico, de las grandes ligas europeas: *Liga BBVA* de España, *Barclays Premier League* de Inglaterra, *Bundesliga* de Alemania, *Lega Serie A TIM* de Italia y la *Ligue1* de Francia. Por otro lado, nos centramos en estudiar la realidad económica de la primera división española, conocer su situación actual con el objetivo de extraer que se está haciendo en función de aspectos económicos y financieros para proponer un ideal económico óptimo y saludable.

Conocer una estructura conceptual, la rentabilidad de la liga y de sus clubes, su efectividad y eficiencia de su actividad como negocio, percibir los aspectos de excelencia, conocer detalladamente sus estados financieros, todo ello en búsqueda de definir una propuesta rigurosa a través de la comparación y encontrar un ideal a realizar para la mejorar el rendimiento económico del fútbol como actividad empresarial y de negocio.

El fútbol brinda un amplio movimiento de apoyo popular incondicional que a menudo puede denominarse como un fenómeno de fans. Importante será destacar también porque esta actividad es considerada un deporte de masas.

*Las hinchadas, the supporters, le fans, i tifosi, la torcida, ultras o barras bravas* son algunos de los calificativos que podemos encontrar asignados a este tipo de grupos en el mundo del fútbol que asisten a los estadios para animar a sus equipos. Son ellos los que le proporcionan a los clubes sus principales ingresos, tanto presenciando un partido en directo en el estadio, como por televisión pagando una cuota al operador que tenga los derechos de la liga. Actualmente ésta última partida de ingresos tiene un papel clave en la financiación de un club de fútbol y tiene que ser tenida en cuenta en cualquier actividad empresarial futbolística.

1. Murayama, C (2014): La Economía del fútbol – Ediciones cal y arena.



## CAPITULO I. MARCO GENERAL

### 1. El Fútbol

Podemos entender el fútbol como una propia actividad económica, reflejado en los eventos asociados con este deporte que inciden significativamente en la producción, la demanda, el empleo o en los ingresos, en las empresas y la población en su conjunto de un país. El fútbol y la economía están muy relacionados, un porcentaje importante del Producto Interior Bruto (PIB) de ciertos países está ligado con esta práctica deportiva desde lo macro hasta lo micro, bien sea de manera directa o indirecta.

En términos globales podemos evidenciar la importancia del fútbol en la economía con los siguientes datos: En 2006, el mundo del fútbol representaba la quinta mayor población del planeta, 240 millones de jugadores en los 1,5 millones de equipos afiliados por vía directa o indirecta a la FIFA. Para 2010, con un PIB cercano a los 500 mil millones de dólares, lo convertían en la economía número 24 del mundo entre Bélgica y Noruega. Esto implicaría, además, que el fútbol representó un 0,71% de la economía global. El PIB generado por el fútbol, superaba a economías como Argentina (25), Austria (26), Colombia (31), Chile (37), Perú (50) o Nueva Zelanda (54).<sup>2</sup>

El interés profesional de los economistas en los deportes inició a mediados del siglo XX, como lo describe Ángel Barajas (*El valor económico del fútbol*, 2005), cuando se profesionalizaron los torneos entre equipos en Estados Unidos. Más adelante se desarrollaron en Inglaterra los primeros estudios económicos del balompié y actualmente en Inglaterra se desarrollan diversos estudios y trabajos relacionados con el deporte rey.

Existen numerosos trabajos que estudian la economía del fútbol inglés. Por ejemplo, Stefan Szymanski y Tim Kuypers (*Winners and Losers*, 1999) lo hacen desde una perspectiva principalmente estratégica, partiendo de la premisa de que el fútbol además de un juego es un negocio. Stephen Morrow (*The New Business of Football*, 1999) elabora un detallado análisis de la materia centrándose más en los aspectos financiero-contables. Stephen Dobson y John Goddard (*The Economics of Football*, 2001) realizan una amplia investigación empírica sobre el tema, donde abordan desde el equilibrio en la competición y la incertidumbre en el resultado hasta los sueldos de los jugadores, pasando por la asistencia a los estadios o el papel de las finanzas en el fútbol.

Además, la constitución del *Football Licensing Authority* (*Grupo de Trabajo sobre el Fútbol*, 1999) a instancias del Ministerio del Deporte británico, fructificó en dos informes de referencia en los que se buscaron aquellos factores que, *a priori*, resultan más relevantes para el negocio futbolístico. Sin embargo, no es la única iniciativa en este terreno, ya que la Universidad de Leicester cuenta con un centro de investigación para materias relacionadas con el fútbol, el *Sir Norman Chester Centre for Football Research*. También, el banco de inversión *Singer & Friedlander* viene editando cada temporada una revista especializada en aspectos socioeconómicos del fútbol británico, y la consultora *Deloitte & Touche* ha realizado en las últimas temporadas, trabajos descriptivos sobre las finanzas del fútbol en los principales países europeos, entre otras referencias empíricas.<sup>3</sup>



Este último estudio nos será de bastante ayuda para conocer cuáles son las partidas más importantes en los clubes que más facturan en todo el mundo. Su análisis nos ayudará de base para proponer las principales vías de generación de beneficios para los clubes de primera división de las ligas de fútbol profesional más importantes del viejo continente.

2. Mesa Calleja, R.J. (2004): La economía del fútbol: irracionalidad vs. emotividad – Universidad de Antioquia, Colombia.

3. Barajas, A. (2004): Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio – Universidad de Navarra, España.



## 2. Instituciones reguladoras

### a. Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

La *Fédération Internationale de Football Association* es una asociación de derecho suizo que actúa como un organismo supranacional promotor del fútbol como negocio. Fundada en 1904, con sede en Zúrich y compuesta por 209 asociaciones nacionales, tiene como principal objetivo la mejora constante del fútbol. Forma parte del *The International Football Association Board* (IFAB), organismo encargado de modificar las reglas del juego. Además, la FIFA organiza la *Copa Mundial de Fútbol*, los otros campeonatos del mundo en sus distintas categorías y ramas, los torneos olímpicos a la par del *Comité Olímpico Internacional* (COI) y otras competencias. La FIFA cuenta con unos 310 empleados procedentes de más de 35 países y está organizada de la siguiente manera: el Congreso: órgano legislativo, el Comité Ejecutivo: órgano ejecutivo, la Secretaría General: órgano administrativo, y las Comisiones que asisten al Comité Ejecutivo.<sup>1</sup>



La FIFA gobierna por medio de una unión de federaciones que tiene afiliadas. Lo hace a través de sus seis confederaciones divididas por continentes, las Federaciones de fútbol de todo el planeta, que organizan y dirigen las competiciones nacionales (son órganos nacionales de naturaleza privada que ejercen funciones públicas de carácter administrativo; así se reconoce en España en el artículo 30.1 de la Ley 10/90 del Deporte), y están dotadas de su propia normativa y de sus propios y autónomos órganos jurisdiccionales, habiendo creado un estatus jurídico internacional paraestatal.

El ingreso a la FIFA está abierto a cualquier asociación o federación encargada de organizar el fútbol en su país. Normalmente hay un solo afiliado por estado, pero también se dan casos de asociaciones de naciones sin estado, principalmente las británicas, Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte, por ser el Reino Unido el lugar donde nació el fútbol moderno. También encontramos, entre otras, las Islas Feroe, con selección independiente de Dinamarca.



Confederación Sudamericana de Fútbol  
CONMEBOL o CSF



Confederación Africana de Fútbol  
CAF



Unión Europea de Asociaciones de Fútbol  
UEFA



Confederación de Fútbol de Norte, Centroamérica y el Caribe  
CONCACAF



Confederación Asiática de Fútbol  
AFC



Confederación de Fútbol de Oceanía  
OFC

1. es.FIFA.com

Como demostración de su enorme alcance, la *FIFA* destaca por tener más asociados que la propia *Organización de Naciones Unidas*, y maneja en la práctica un caudal económico impresionante basado, esencialmente, en la difusión multimedia de todos los derechos generados por el fútbol, tanto la autorización y distribución de imágenes, sonidos y otra información de los partidos que se juegan en todo el mundo como la gestión publicitaria y mercadotécnica del fútbol y de todos sus derivados. El artículo 71 de los *Estatutos de la FIFA* atribuye a la propia *FIFA*, a las federaciones nacionales asociadas a ella, y a sus confederaciones continentales, la propiedad exclusiva de todos los derechos derivados de las competiciones de fútbol, sin restricciones en cuanto al contenido, tiempo, lugar o legislación.

## b. Union of European Football Associations (UEFA)



Por su parte, la *Union of European Football Associations (UEFA)* es una institución creada en 1954, con la misma naturaleza que la *FIFA*, a la que se encuentra afiliada como confederación continental, y que tiene su sede en Nyon, Suiza. Gobierna el fútbol del continente europeo y constituye una de las más poderosas confederaciones de las seis en que se divide el fútbol mundial. Al igual que la *FIFA*, está dotada de su propia normativa y de sus propios y autónomos órganos jurisdiccionales.<sup>2</sup>

La *UEFA* organiza los campeonatos de naciones de Europa, los controles y el dinero de los premios, los reglamentos y los medios de comunicación a los derechos de las competiciones. La *UEFA* es sin duda una de las más poderosas de las seis confederaciones a nivel internacional, debido a la importancia de sus miembros, entre los que se encuentran varias de las principales asociaciones, ligas y selecciones de fútbol del mundo. Un ejemplo de esto es que la *FIFA* otorgó a la *UEFA* trece de los treinta y dos cupos para la *Copa Mundial de Fútbol* de 2010.

A nivel organizativo promueve competiciones de clubes, como la *UEFA Champions League*, conocida como la *Copa Europea de Clubes* desde 1955 hasta 1992, y la *UEFA Europa League*, conocida como la *Copa de la UEFA* desde 1971 hasta 2009; o de selecciones nacionales, siendo la principal la *Eurocopa*, cuyo nombre oficial es *Campeonato Europeo de Fútbol*. Además, organiza también las eliminatorias para las *Copas Mundiales de Fútbol*.<sup>3</sup>

Dada la creciente importancia que cobran las competiciones internacionales para los clubes de fútbol profesional, es oportuno reflejar las disposiciones económicas establecidas por la *UEFA* para tomar parte en los torneos que organiza. Por otro lado, el conocimiento de la visión característica de la *UEFA* acerca de las interrelaciones deseables entre la actividad económica y deportiva desarrolladas por los clubes de fútbol puede resultar de gran utilidad, con el fin de orientar correctamente la gestión de los clubes españoles.

2. es.Uefa.com

3. <http://en.wikipedia.org/wiki/UEFA> - (12/2014)

En síntesis *UEFA* constituye una asociación cuyos principales objetivos son: <sup>4</sup>.

- Tratar todas las cuestiones referentes al fútbol europeo.
- Promover el fútbol en Europa dentro de un espíritu de paz, concordia y juego limpio, ajeno a cualquier discriminación de género, política, raza o religión.
- Salvaguardar los intereses de sus miembros.
- Organizar las competiciones y encuentros internacionales dentro de Europa; y,
- Mantener unas relaciones de contacto y cooperación con la *FIFA*.

Serán miembros de la *UEFA* aquellas asociaciones nacionales de fútbol situadas en el continente europeo que respondan de la organización y ejecución de los asuntos relacionados con este deporte en su territorio respectivo.<sup>5</sup>

En un marco europeo de asociaciones y federaciones nacionales, con sus respectivas ligas y equipos, cabe resaltar que las actividades de los principales clubes de fútbol se están orientando cada vez más hacia la estrategia operativa de las empresas de servicios, y evidencian también que paradójicamente, que el crecimiento de la industria del fútbol no se ha visto acompañado por la correspondiente profesionalización de su gestión. Este doble y contradictorio hecho se ha traducido en un aumento progresivo del riesgo financiero, ya que los clubes no se centran en la actividad empresarial sino, principalmente, en lo deportivo. No obstante, y teniendo en cuenta que la competición exige el enfrentamiento con otros equipos, resulta esencial el control de la gestión en el continuo empeño de búsqueda del equilibrio competitivo, y en definitiva, del mantenimiento a largo plazo de los clubes. Por consiguiente, las medidas de control económico son especialmente relevantes para que los dirigentes de los clubes no se dejen llevar por la urgente necesidad de los resultados deportivos y no tomen sus decisiones basándolas en el corto plazo, con un sistema de ascensos y descensos que hace que la referencia cronológica determinante sea la temporada, sino fijándose en un horizonte temporal de trabajo más largo plazo.<sup>6</sup>

#### **i. Directivas económico financieras de la *UEFA* <sup>7</sup>.**

En esta línea la *UEFA* ha fijado algunos objetivos, entre los cuales interesa especialmente el de mejorar la capacidad económica y financiera de los clubes, aumentando su transparencia y credibilidad, además de darle la necesaria relevancia práctica a la protección de los acreedores. Por esto, el objetivo incluye comprobaciones financieras anuales de las cuentas de los clubes, en las cuales se verificará que puedan subsistir en términos financieros durante la siguiente temporada. En este sentido, la *UEFA* se fija como meta y tarea incluida dentro de la propuesta de esos criterios financieros el objetivo de tomar las medidas necesarias para reducir los déficits, contando con la colaboración activa de las asociaciones y ligas involucradas. Así, por ejemplo, se ha introducido el sistema de licencia actual, que obliga a las ligas y federaciones a examinar cautelarmente los aspectos económicos de la actividad de los clubes.

4. 5. 6. Barajas, A (2005): El valor económico del fútbol. Radiografía Financiera del Fútbol Español – Ediciones EUNSA.

7. Barajas, A (2005): El valor económico del fútbol. Radiografía Financiera del Fútbol Español – Ediciones EUNSA.

Se espera que la introducción de estos criterios sirvan para que los clubes mejoren su transparencia, fortalezcan su credibilidad y refuercen sus estructuras de gestión; al mismo tiempo que las competiciones refuercen su integridad, aumenten sus garantías y mejoren su imagen.

Dado que las competiciones organizadas por la *UEFA* poseen un carácter internacional, a la hora de la evaluación de los estados financieros de los clubes aspirantes a obtener la licencia para participar en ellas aparece el problema de la heterogeneidad de los sistemas contables. Pues bien, la *UEFA* mantiene como principio financiero fundamental la identificación de aquellos criterios financieros específicos que satisfagan los objetivos del sistema y que representen una solución práctica aplicable en toda Europa. Sobre esa base, las condiciones financieras exigidas para poder recibir la licencia son las siguientes:

- Contar y disponer de recursos financieros suficientes y posibilidades de crédito, si fuera necesario, que permitan afrontar cualquier obligación previsible hasta el final de la temporada.
- Poder probar una predicción de activos netos positivos al final de la temporada.
- Acreditar una estructura financiera sólida, incluidas su organización y gestión, lo que instrumentalmente se podrá hacer a través de la presentación de copias originales de los contratos, garantías bancarias, etc.

Por otra parte, la *UEFA* no sería capaz de analizar fiablemente la solvencia financiera de la totalidad de los clubes europeos implicados en sus competiciones, por lo que confía esta misión a las federaciones nacionales para que actúen delegadamente otorgando licencias. Las federaciones disponen incluso de la potestad para exigir discrecionalmente nuevos requisitos adicionales sobre los anteriormente enunciados. Por otro lado, la figura del licenciador permite una evaluación más próxima de los estados financieros, ya que cada club los elaborará según las normas legales propias de cada estado. Se entiende, como consecuencia lógica del sistema, que no es necesario elaborar las cuentas en cuestión de acuerdo con los estándares internacionales (*International Accountancy Standard – IAS, United States Generally Accepted Accounting Principles – US GAAP, etc.*).<sup>8</sup>

Los clubes deben aportar una detallada y abundante información de carácter financiero cada temporada. Se les exige la presentación del balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el cuadro de financiación, al cierre del ejercicio y, asimismo, los estados financieros intermedios, a junio o diciembre dependiendo de si el ejercicio coincide con el año natural o, en otro caso, con la temporada de fútbol. Dichos documentos deberán estar además auditados por auditores independientes que proponen los propios clubes, pero que el licenciador puede rechazar para requerir el nombramiento de otro que, a su vez, habrá de contar con su aprobación. Es más, los clubes tienen que presentar simultáneamente otra serie de esos mismos documentos pero planteados formalmente con carácter provisional. Sin embargo, para ultimar el proceso de aprobación de la licencia, el licenciador deberá diseñar un procedimiento capaz de realizar un análisis específico de solvencia financiera donde se recojan los aspectos sobre los costes de los jugadores y de sus traspasos, así como la confirmación sobre el cumplimiento de todas las obligaciones contractuales, con jugadores, técnicos, otros clubes, la *Liga* y otras federaciones.<sup>9</sup>

8. 9. Barajas, A (2005): El valor económico del fútbol. Radiografía Financiera del Fútbol Español – Ediciones EUNSA.

Es completamente aceptable y de clara obligación que la *UEFA* se esfuerce en velar por la solidez financiera de los clubes. Esta actitud contribuye, efectivamente, a cumplir su eslogan: “*We Care About Football*”. Además no cabe la menor duda de que el equilibrio económico entre los clubes garantiza también la continuidad de la competición. Por otra parte, una competición eficiente, esto es reñida e igualada, supone un aliciente imprescindible para que todos los clubes puedan obtener ingresos suficientes, con los cuales les sea posible mantener una estructura deportiva competitiva. Sin embargo, es preciso sugerir que, junto a los principales requisitos destinados a garantizar formalmente que un club ofrece una suficiente solvencia financiera, existen también otra serie de requisitos de personal e infraestructuras, que pueden conllevar notables inversiones y desembolsos para los clubes, e implicar una amenaza de riesgo financiero. No conviene olvidar que, por ejemplo, en España, los *Planes de Saneamiento* fueron consecuencia, en gran medida, de los altos niveles de endeudamiento en que incurrieron los clubes como consecuencia de las inversiones necesarias para remodelar sus estadios con el objetivo de albergar el *Campeonato Mundial de Fútbol de la FIFA de 1992*, además de la inflación salarial y un desequilibrio estructural en las cuentas de pérdidas y ganancias de los clubes.<sup>10</sup>

En definitiva, aparecerán dos fuerzas enfrentadas que, como en otras facetas de la economía, en los clubes de fútbol lo deportivo y lo sosteniblemente económico pretenden conciliar tendencias opuestas, con lo que en gran medida su atención simultánea exigirá determinar hasta qué punto cada club logra el equilibrio entre ambas.

### c. Las instituciones futbolísticas como órganos independientes

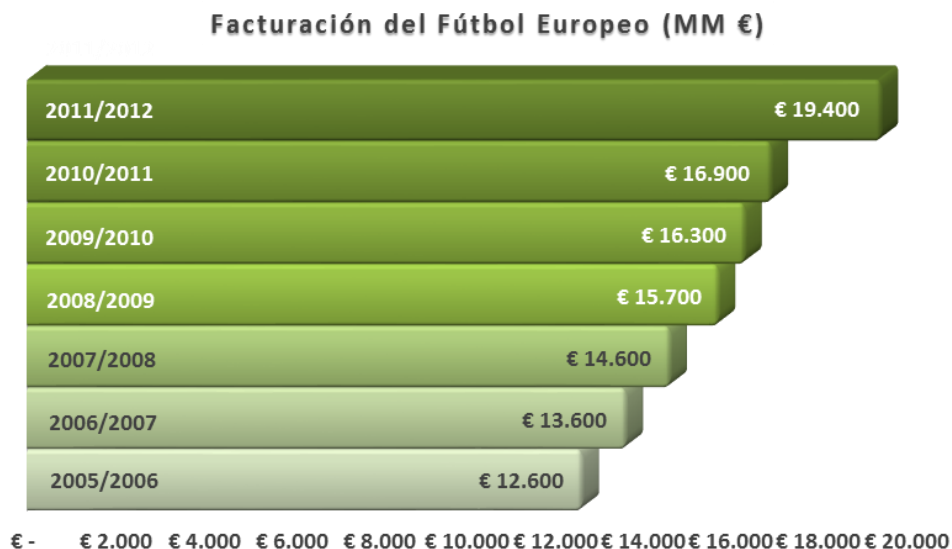
Desde un primer análisis podemos ver como estos organismos rectores del fútbol internacional se crearon y han permanecido estancados en un posicionamiento estatutario viejo y obsoleto, que defiende un ordenamiento autónomo, cerrado y vinculante para todos sus miembros, desconectado del sistema general de fuentes de los ordenamientos jurídicos nacionales y supranacionales. El fundamento de todo ello ha sido, tradicionalmente, un supuesto “carácter específico del fútbol” que, junto con otros factores como la inhibición de los Estados en sus orígenes, las ventajas del sometimiento a un orden internacional homogéneo, y los problemas derivados de la inmediatez de las diferentes competiciones; ha contribuido a generar un tipo de *estados fantasma* que se superponen a los Estados tradicionales en las materias que consideran de su *exclusiva competencia*, y que han conseguido dotarse de un *status* y de una normativa ajena en principio a cualquier control. Y así, *FIFA* y *UEFA* siempre han sostenido que, al tener ambas su sede en Suiza, sólo los Tribunales suizos, en su caso, podían analizar y controlar la aplicación de sus Normas y Reglamentos. Véase también el caso del *TAS/CAS (Tribunal Arbitral du Sport / Court of Arbitration for Sport)*, institución de derecho internacional e independiente que actúa como un órgano de arbitraje que dirime disputas en torno al deporte, y que sus sentencias aceptan a rajatabla los clubes.<sup>11</sup>

10. Barajas, A (2005): El valor económico del fútbol. Radiografía Financiera del Fútbol Español – Ediciones EUNSA.

11. <http://hayderecho.com/> – Los “estados fantasma” que rigen el fútbol internacional (22/08/2012) – (01/2015).

### 3. Facturación del fútbol europeo

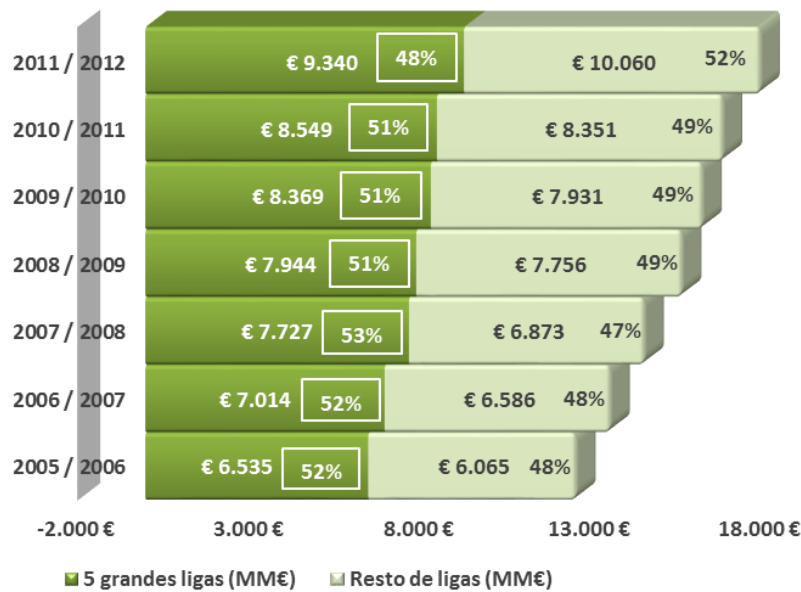
En un primer desglose, lo importante es entender cuáles son los principales aspectos económicos del fútbol europeo analizando su facturación, el crecimiento y cuánto dinero se mueve el fútbol en Europa. Para ello estudiamos el núcleo duro de fútbol europeo, que son las cinco grandes ligas de Europa y del fútbol mundial: la *Liga BBVA* española, la *Ligue 1* francesa, la *Serie A* italiana, la *Bundesliga* alemana, esta última liga sería con clubes solventes, y la *Premier League* inglesa. Estas ligas son por excelencia las que más dinero generan. En un segundo escalón encontramos la *Scottish Premier League* escocesa, la *Eredivise* holandesa, la *Jupiler Pro League* belga, la *Superliga* turca, la *Liga Premier* rusa y la *Liga Zon Sagres* portuguesa. Este sería el marco de la Europa futbolística, que la integran 52 federaciones en total.



Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

Gracias a estudios independientes que analizan la economía del fútbol podemos conocer y dejar en evidencia que a lo largo de las últimas temporadas el fútbol europeo en su conjunto ha aumentado su facturación de manera significativa. En la temporada 2005/2006 facturaba unos 12.600 millones de euros hasta los 15.700 millones de euros de la temporada 2008/2009 donde se observa un aumento del volumen de facturación de unos 3.100 millones de euros y un incremento del 24,60% en cuatro años, y si seguimos con el análisis hasta la temporada 2010/2011 los ingresos acumulan unos 16.900 millones de euros y un crecimiento en dos años del 7,64% evidenciando así un incremento constante y sostenido.

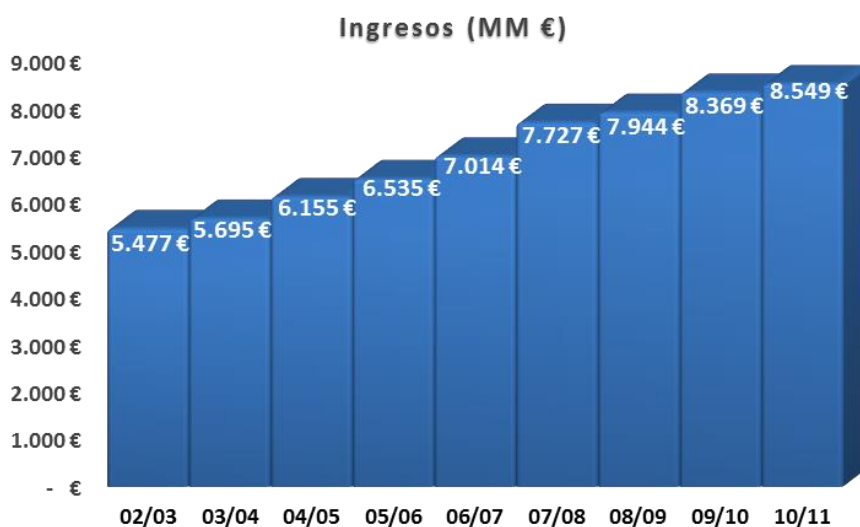
Al analizar esta realidad podemos determinar que las cinco grandes ligas están absorbiendo más del 50% de esta facturación, mientras que todo el resto del fútbol europeo no llega a ese porcentaje, por tanto el dinero va más hacia las grandes ligas.



Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

Más detalladamente podemos afirmar que el dinero que va al fútbol recala fundamentalmente en las que son las grandes ligas compuestas por los grandes clubes, por lo tanto ellos son de alguna manera los receptores de estos ingresos que van hacia el mundo del fútbol.

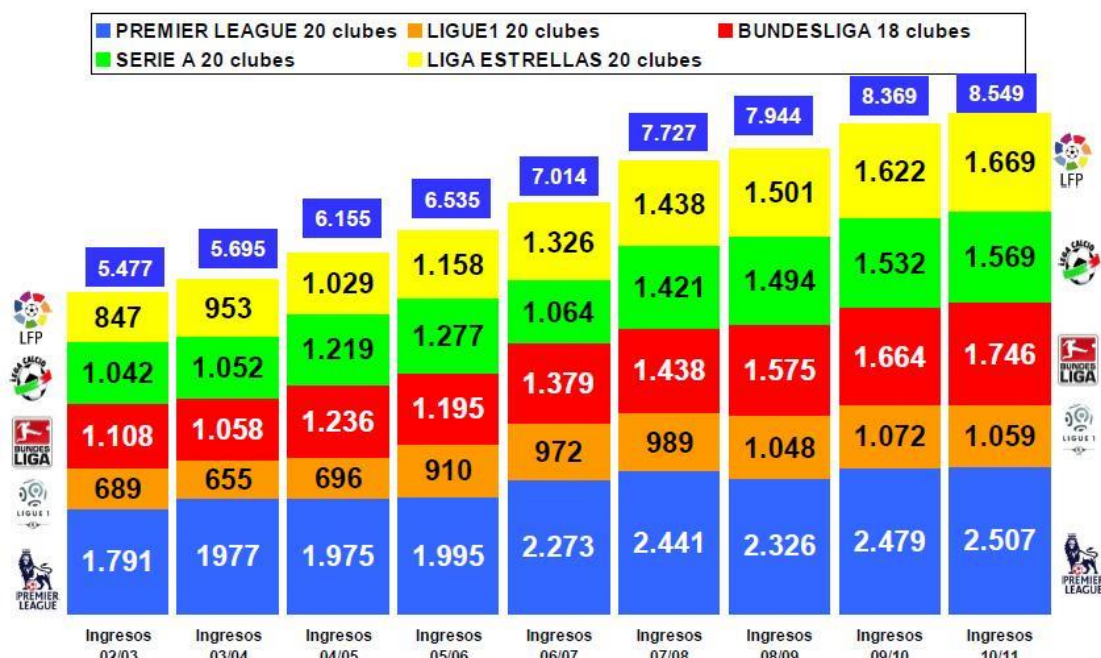
Analizando los ingresos de las ligas europeas vemos también un constante crecimiento a lo largo las últimas temporadas. Si tomamos en referencia los ingresos obtenidos en la temporada 2002/2003 que son de 5.477 millones de euros, y los ingresos de la temporada 2010/2011 que acumulan unos 8.549 millones de euros, podemos ver un importante crecimiento del 35'93%, destacable en un periodo caracterizado en el entorno europeo de crisis económico-financiera.



Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

En una época donde la crisis financiera afecta a gran parte de la Europa del sur y países del mediterráneo como Grecia, Italia o España, donde sus economías sufren del desempleo y el decrecimiento, el fútbol a lo largo de estos años se caracteriza por ser un negocio que siempre genera una importante facturación y sus ingresos no paran de crecer.

Podemos ver el siguiente gráfico, donde las cantidades están expresadas en millones de euros, sobre los ingresos generados por las cinco grandes ligas europeas en el periodo comprendido desde la temporada 2002/2003 hasta la 2010/2011, y podemos resaltar el importante grado de aceleración de la *Premier League* ya que cada año va creciendo más y más en cuanto a facturación, y sin duda es la liga que más ingresos genera. Desde la temporada 2002/2003 ha liderado el Top 5 de las grandes ligas europeas y en diez años ha experimentado un crecimiento en sus ingresos de casi el 40%.



Ver también como la *Bundesliga* ha ido escalando posiciones esencialmente a partir de la temporada 2005/2006 donde la liga alemana aprovecha los flujos y el tirón de la *Copa del Mundo Alemania de la FIFA 2006* para ir ascendiendo en su facturación. Desde esta temporada en concreto hasta la temporada 2010/2011 la *Bundesliga* ha podido superar a la liga italiana y a la liga española para situarse en la segunda posición en facturación del ranking europeo, un indicador que nos demuestra que el modelo alemán funciona y muy bien. Además estos éxitos en las finanzas se ven reflejados tanto en sus éxitos deportivos como liga y como selección nacional. En la temporada 2012/2013 los clubes alemanes *FC Bayern München* y *Borussia Dortmund* disputaron la final de la *UEFA Champions League* y la temporada pasada Alemania se coronaba Campeón del Mundo en el *Mundial FIFA Brasil 2014*.

1. Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

La liga española también crece pero poco a poco, siempre fluctuando a través de sus dos grandes clubes, en función del *Real Madrid Club de Fútbol* y el *Fútbol Club Barcelona*. Es importante destacar que estos dos clubes asumen todo el peso en facturación de la *Liga BBVA*, favorecidos por el reparto del dinero generado por los derechos de televisión. Como se explicará después, en España cada club negocia por separado esta partida de ingresos.

La *Serie A* italiana actualmente es una liga que no acaba de crecer, representando lo que es modelo italiano que a nivel económico se está quedando parado y rezagado. Sus estadios no se llenan y sus clubes en el aspecto deportivo no consiguen los éxitos que conseguían años antes. Es una liga que cada año pierde competitividad, tanto en las finanzas como en el terreno de juego.

Y para finalizar vemos la *Ligue 1* francesa como la liga más pequeña, pero que poco a poco se va reactivando. Importante ha sido la entrada de capital extranjero en uno de los clubes más representativos de Francia y del panorama europeo como es el *Paris Saint-Germain Football Club*. Han llegado jugadores de talla mundial y se han firmado derechos televisivos que le aportan a la liga unos jugosos ingresos. Como es habitual, continúa como una liga muy competitiva donde cualquier club que haga las cosas correctamente durante la competición puede pelear por el título a final de cada temporada. A nivel europeo todavía está lejos de los grandes y de optar por un título europeo.

Para el futuro se espera que esta facturación no se reduzca, sino que todo lo contrario, es un sector que está en franco crecimiento. Las grandes ligas continuarán con su hegemonía, y sobre todo se espera que con el nuevo sistema de reparto de los derechos televisivos en España en el que se ésta trabajando, dicha facturación siga en aumento.

#### 4. Estructura y competición: Las cinco grandes ligas europeas

##### a. English Premier League



La *Premier League* es la entidad organizadora de la *Barclays Premier League* con la responsabilidad de la competencia, su libro de normas, la difusión centralizada y otros derechos comerciales. La *Premier League* no opera de forma aislada ya que trabaja de forma proactiva y constructiva con sus clubes miembros y las demás autoridades del fútbol para mejorar la calidad del fútbol, tanto en Inglaterra como en todo el mundo. Fue fundada el 20 de febrero de 1992 siguiendo la decisión de los equipos de la *Football League First Division*, hasta entonces la máxima categoría de la liga conjunta de Inglaterra y Gales, de separarse de la *Football League* para tomar ventaja de un lucrativo trato de derechos de televisión.

Su organización se basa en el “*The Member Clubs of the Premier League*”. La *Premier League* es una empresa privada de propiedad total de sus veinte clubes miembros que componen la liga en cada temporada, dependiendo de los ascensos y descensos que se produzcan al término de la competición. Cada club es independiente, trabaja dentro de las reglas del fútbol, según la definición de la *Premier League*, *The Football Association (The F.A.)*, la *UEFA* y la *FIFA*, además de estar sujeto a la legislación inglesa y la legislación europea. Cada uno de los clubes es *shareholder*, accionista de la *Premier League*. El Consejo Consultivo es el corazón de la *Premier* y las reuniones de accionistas, las *shareholder meeting*, actúan como último foro de toma de decisiones para la política de la liga, las cuales se llevan a cabo en intervalos regulares durante el transcurso de la temporada.<sup>1</sup>

La Junta General de Accionistas (*The AGM*) tiene lugar al final de cada temporada, momento en el cual los clubes descendidos transfieren sus acciones a los clubes ascendidos a la *Premier League* desde la *Football League Championship*, la competición inglesa que actúa como segunda división. Los clubes tienen la oportunidad de proponer nuevas normas o modificaciones en la reunión de los accionistas. Cada club miembro tiene derecho a un voto, y todos los cambios en las reglas y los principales contratos comerciales requieren el apoyo de dos tercios de votos, o catorce clubes que lleguen a un acuerdo mutuo.<sup>2</sup>

El Libro de Reglas de la liga *Premier (The Premier League Rule Book)* sirve como un contrato entre la liga, los clubes miembros y con los demás actores de la competición, además de definir su estructura y el funcionamiento de la competencia. Cualquier violación grave del *Rule Book* determina la formación de un tribunal de tres personas independientes que se sienta a escuchar el caso, determinan la culpabilidad y establecen el castigo, que puede ir desde multas, deducciones de puntos en el campeonato y en casos extremos, la expulsión de la competencia, caso que nunca ha ocurrido en la historia de la *Premier League*.<sup>3</sup>

La televisión ha tenido un rol importante en la historia de la *Premier League*. El dinero que se obtiene de los derechos televisivos ha sido a su vez vital para ayudar a mantener un cierto nivel

competitivo tanto dentro como fuera de las canchas. La decisión de la liga de asignarle los derechos de difusión a la cadena *British Sky Broadcasting* en 1992 fue en su día una elección radical y de mucho riesgo, pero al final valió la pena. En su momento, los cobros televisivos era un concepto que se había examinado muy poco en el mercado británico, al igual que el cobro a los seguidores por ver el fútbol en vivo de manera televisada. No obstante, mediante la combinación de una serie de planes estratégicos de *Sky*, junto con la calidad del fútbol de la *Premier League* y el seguimiento del público por cada juego disputado, fue cuando este concepto cobró una notable importancia.

La *Premier* vende sus derechos televisivos mediante una base colectiva. Esto en contraste con otras ligas europeas, entre ellas la española donde cada club vende sus derechos de manera individual, ha llevado a una participación mucho mayor de los ingresos totales que van desde los pocos clubes situados en el Top hasta las posiciones bajas de la tabla. El dinero se divide en tres partes: la mitad se reparte de manera equitativa entre los clubes, un cuarto es entregado en un sistema de méritos en base a la posición final anual en la liga, donde el club que obtiene el primer lugar obtiene veinte veces más de esta cantidad que el último club del standing, mientras que los demás clubes obtienen una cantidad equitativa. Finalmente, el último cuarto es pagado en forma de cuotas por concepto de capacidad de ser transmitidos en televisión, donde los clubes en los primeros puestos por lo general obtienen los más altos cobros. Mientras tanto, el ingreso total proveniente de los derechos televisivos de países extranjeros se divide de manera equitativa entre los veinte clubes.

La *Premier League* es una competición formada por veinte equipos que juegan un total de treinta y ocho partidos, un partido como local y otro como visitante contra cada equipo rival en un año. La temporada empieza en agosto y finaliza en mayo, y el equipo que termina con el mayor número de puntos acumulados es coronado campeón de la liga y automáticamente se clasifica para la *UEFA Champions League*. El segundo y tercer puesto también ingresan a la fase de grupos de la *Champions League*, mientras que el cuarto disputará la ronda previa para acceder a la fase de grupos de dicha competición, y el quinto lugar ingresa a la ronda previa (play-off) de la *UEFA Europa League*. Los tres últimos equipos de la clasificación descienden a la *Football League Championship* y son sustituidos por los dos mejores de la *Football League Championship*, junto al ganador de un sistema de *play-off* que se juega entre las posiciones tercera, cuarta, quinta y sexta de esa misma división.<sup>4</sup>

En 2007, la *Premier League* se convirtió en la liga europea mejor clasificada en base al desempeño de los equipos ingleses en competiciones europeas a lo largo de un período de cinco años. Esto significó el fin de una era de ocho años dominada por *La Liga* española.

La liga ha obtenido patrocinio desde 1993. Debe señalarse que el patrocinador es quien determina el nombre de patrocinio de la liga. Desde su constitución, ha habido tres patrocinadores: 1993/2001: *Carling* (*FA Carling Premiership*), 2001/2004: *Barclaycard* (*Barclaycard Premiership*), 2004/2007: *Barclays* (*Barclays Premiership*), 2007/actualidad: *Barclays* (*Barclays Premier League*). Así como el propio patrocinio de la liga, la *Premier League* cuenta con algunos socios y proveedores oficiales: el proveedor oficial del balón para la liga es *Nike*, que ha tenido contrato con la liga desde la temporada 2000/2001 tras remplazar al anterior proveedor *Mitre*.<sup>5</sup>

1. 2. 3. 4. 5. – [www.premierleague.com](http://www.premierleague.com) & [http://en.wikipedia.org/wiki/Premier\\_League](http://en.wikipedia.org/wiki/Premier_League) – (11/2014)



Los clubes participantes de la temporada 2014/2015 son los siguientes:



**Arsenal Football Club**

Estadio: **Emirates Stadium**. Holloway, London.  
Capacidad: 60.361 espectadores  
(Propiedad del club)



**Aston Villa Football Club**

Estadio: **Villa Park**. Birmingham.  
Capacidad: 43.000 espectadores  
(Propiedad del club)



**Burnley Football Club**

Estadio: **Harry Potts Way**. Burnley, Lancashire.  
Capacidad: 21.401 espectadores  
(Propiedad del club)



**Chelsea Football Club**

Estadio: **Stamford Bridge**. Fulham, London.  
Capacidad: 41.837 espectadores  
(Propiedad del club)



**Crystal Palace Football Club**

Estadio: **Selhurst Park**. South Norwood, London.  
Capacidad: 26.255 espectadores  
(Propiedad del club)



**Everton Football Club**

Estadio: **Goodison Park**. Liverpool.  
Capacidad: 39.752 espectadores  
(Propiedad del club)



**Hull City Association Football Club**

Estadio: **KC Stadium**. Kingston upon Hull.  
Capacidad: 25.400 espectadores  
(Hull City Council)

**Leicester City Football Club**



Estadio: **King Power Stadium**. Filbert Way,  
Leicester.  
Capacidad: 32.262 espectadores  
(Propiedad King Power International Group,  
grupo inversor)



**Liverpool Football Club**

Estadio: **Anfield**. Liverpool.  
Capacidad: 45.276 espectadores  
(Propiedad del club)



**Manchester City Football Club**

Estadio: **Etihad Stadium**. Manchester.  
Capacidad: 47.405 espectadores  
(Manchester City Council)



**Manchester United Football Club**

Estadio: **Old Trafford**. Manchester.  
Capacidad: 75.635 espectadores  
(Propiedad del club)



**Newcastle United Football Club**

Estadio: **St. James' Park**. Newcastle upon Tyne.  
Capacidad: 52.405 espectadores  
(Propiedad del club)



**Queens Park Rangers Football Club**

Estadio: **Loftus Road**. Shepherd's Bush,  
London.  
Capacidad: 18.439  
(Propiedad del club)



**Southampton Football Club**

Estadio: **St Mary's Stadium**. Southampton.  
Capacidad: 32.505 espectadores  
(Propiedad del club)



**Stoke City Football Club**

Estadio: **The Britannia Stadium**. Stoke-on-Trent.  
Capacidad: 27.740 espectadores  
(Propiedad del club)



**Sunderland Association Football Club**

Estadio: **Stadium of Light**. Sunderland, Tyne and  
Wear.  
Capacidad: 48.707 espectadores  
(Propiedad del club)



**Swansea City Association Football Club**

Estadio: **Liberty Stadium**. Swansea, Wales.  
Capacidad: 20.075 espectadores  
(Swansea Council)



**Tottenham Hotspur Football Club**

Estadio: **White Hart Lane**. Tottenham, London.  
Capacidad: 36.284 espectadores  
(Propiedad del club)



**West Bromwich Albion Football Club**

Estadio: **The Hawthorns**. West Bromwich, Sandwell,  
West Midlands.  
Capacidad: 27.000 espectadores  
(Propiedad del club)



**West Ham United Football Club**

Estadio: **Boleyn Ground**. Green Street, Upton Park,  
London.  
Capacidad: 35.016 espectadores  
(Propiedad del club)

## b. Liga BBVA española



La *Liga de Fútbol Profesional (LFP)*, fundada el 26 de julio de 1984, es una asociación deportiva integrada por todas las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol de *Primera* y *Segunda División* que participan en competiciones oficiales profesionales de ámbito nacional español. La *LFP* forma parte de la *Real Federación Española de Fútbol (RFEF)* pero tiene autonomía jurídica en su organización y funcionamiento. De ella depende la organización de las competiciones de fútbol estatales, siempre en coordinación con la *RFEF*. En la actualidad, la *Liga de Fútbol Profesional* está formada por un total de cuarenta y dos equipos, veinte en *Primera División* y veintidós en *Segunda División*.

La *Primera División* de España comenzó a disputarse en la temporada 1928/1929, hasta ese momento el fútbol español se organizaba en torno al *Campeonato de España*. Las primeras temporadas se disputaron con los primeros campeones y subcampeones del *Campeonato de España*. Fue a partir de la 1934/1935 cuando se amplió el número de equipos, pasando a doce. La *LFP* apareció en la temporada 1984/1985, cincuenta años más tarde. En ese momento, el *Campeonato Nacional de Liga* dependía y era organizado por la *RFEF*. Desde ese momento, la *Liga de Fútbol Profesional* se encarga de la organización y gestión de las competiciones nacionales, y está formada por todos los clubes de fútbol que participan en ellas. El primer Comité Ejecutivo de la *LFP* tomó posesión el 30 de diciembre de 1983, pero no fue hasta el 26 de julio de 1984 cuando se aprobaron los estatutos y se fundó oficialmente la *Liga de Fútbol Profesional*.<sup>6</sup>

La *Primera División*, también conocida como *Liga BBVA* por motivos de patrocinio, es la máxima categoría del sistema de ligas de fútbol de España, disputándose ininterrumpidamente desde la temporada 1928/1929, con la excepción del parón sufrido por la Guerra Civil de 1936 a 1939. Considerada como la primera liga del mundo en importancia según el ranking anual oficial de la *Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS)*, ocupa el segundo lugar como la liga más fuerte de la última década en Europa, sólo superada por la *Premier League* inglesa.

Las cuestiones de justicia deportiva son competencia de la *Real Federación Española de Fútbol* a través de sus Comités de Disciplina Deportiva: Comité de Competición, Jueces de Competición y Comité de Apelación. El Comité de Competición dictamina semanalmente las sanciones a los futbolistas.<sup>7</sup>

Desde hace algunos años, la *Liga BBVA* es llamada en los medios de comunicación como la *Liga de las Estrellas*. Tras la aparición de las televisiones privadas en España, los clubes aumentaron enormemente sus ingresos gracias a los suculentos contratos de emisión de partidos por televisión, esto les permitió contratar a muchos de los mejores futbolistas del mundo, aunque históricamente ya lo venían haciendo de alguna manera.

De acuerdo a la clasificación anual realizada por la *IFFHS*, la *Liga BBVA* el año 2006 fue considerada como la segunda mejor Liga de fútbol a nivel mundial, por detrás de la *Serie A* italiana, dato que contrastó con el claro descenso el año anterior en la valoración de *La Liga*, que había sido considerada la mejor liga del mundo en los años 2000, 2001, 2002 y 2004.

A partir de la campaña 2008/2009 cambió por primera vez su denominación, tras un acuerdo de patrocinio de tres años entre la *LFP* y el *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*, adoptando el nombre de *Liga BBVA*. Esta denominación había sido usada durante las dos temporadas anteriores por la *Segunda División*.

La *Liga BBVA* es un torneo organizado y regulado, conjuntamente con la *Segunda División* o *Liga Adelante*, por la *Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP)*, cuyos miembros son los propios clubes participantes. La competición se disputa anualmente, empezando a finales del mes de agosto o principios de septiembre, y terminando en el mes de mayo o junio del siguiente año. La *Primera División* consta de un grupo único integrado por veinte equipos, pertenecientes a clubes de fútbol o sociedades anónimas deportivas (SAD). Siguiendo un sistema de liga, los veinte equipos se enfrentan todos contra todos en dos ocasiones, una en campo propio y otra en campo contrario, sumando un total de treinta y ocho jornadas. El orden de los encuentros se decide por sorteo antes de empezar la competición. La clasificación final se establece con arreglo a los puntos totales obtenidos por cada equipo al finalizar el campeonato. Los equipos obtienen tres puntos por cada partido ganado, un punto por cada empate y ningún punto por los partidos perdidos.<sup>8</sup>

El equipo que más puntos suma al final del campeonato es proclamado campeón de *Liga* y obtendrá el derecho automático a participar en la fase de grupos de la siguiente edición de la *UEFA Champions League*, junto con el subcampeón y el tercer clasificado; el cuarto, disputará la ronda previa para acceder a la fase de grupos de dicha competición. El quinto clasificado obtendrá el derecho a participar en la ronda de play-off de la próxima *UEFA Europa League* y, el sexto, en la tercera eliminatoria de la misma. Si en la *Copa del Rey* el campeón y el subcampeón están clasificados para la *UEFA Champions League*, el séptimo clasificado obtendrá el derecho a jugar la tercera ronda previa de la siguiente edición de la *UEFA Europa League*. Además, el campeón disputa la *Supercopa de España*, enfrentándose al ganador de la *Copa del Rey* de esa misma temporada.<sup>9</sup>

Los tres últimos equipos descenderán a la *Liga Adelante* o *Segunda División* y de ésta, ascenderán recíprocamente los dos primeros clasificados y un tercero vencedor de un sistema de eliminatorias, remplazando así a los equipos que desciendan. El tercer ascenso desde *Segunda División* viene determinado por un sistema de eliminatorias, donde asciende el vencedor de una final compuesta entre el ganador de la eliminatoria entre el tercer y sexto mejor clasificados, y el ganador de la eliminatoria entre el cuarto y quinto mejor clasificados. Las eliminatorias se jugarán en la ida en el campo del peor clasificado en la competición regular. Este sistema fue introducido en la temporada 2010/2011, mientras que anteriormente ascendía directamente el tercer mejor clasificado.

6. 7. 8. 9. – <http://www.lfp.es/> & [http://es.wikipedia.org/wiki/Liga\\_Nacional\\_de\\_F%C3%BAtbol\\_Profesional](http://es.wikipedia.org/wiki/Liga_Nacional_de_F%C3%BAtbol_Profesional) – (11/2014)

Los clubes participantes de la temporada 2014/2015 son los siguientes:

	<p><b>Athletic Club</b></p> <p>Estadio: <b>San Mamés</b>. Bilbao. Capacidad: 53.289 espectadores (Copropiedad)</p>		<p><b>Real Club Celta de Vigo</b></p> <p>Estadio: <b>Balaídos</b>. Vigo. Capacidad: 31.800 espectadores (Ayuntamiento de Vigo)</p>
	<p><b>Club Atlético de Madrid</b></p> <p>Estadio: <b>Vicente Calderón</b>. Madrid. Capacidad: 54.907 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Real Club Deportivo de La Coruña</b></p> <p>Estadio: <b>Estadio Municipal de Riazor</b>. La Coruña. Capacidad: 34.600 espectadores (Ayuntamiento de La Coruña)</p>
	<p><b>Córdoba Club de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>Nuevo Arcángel</b>. Córdoba. Capacidad: 21.822 espectadores (Ayuntamiento de Córdoba)</p>		<p><b>Real Club Deportivo Espanyol de Barcelona</b></p> <p>Estadio: <b>Power8 Stadium</b>. Cornellà y El Prat, Barcelona. Capacidad: 40.500 (Propiedad del club)</p>
	<p><b>Elche Club de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>Manuel Martínez Valero</b>. Elche. Capacidad: 36.017 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Real Madrid Club de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>Santiago Bernabéu</b>. Madrid. Capacidad: 81.044 espectadores (Propiedad del club)</p>
	<p><b>Fútbol Club Barcelona</b></p> <p>Estadio: <b>Camp Nou</b>. Barcelona. Capacidad: 99.354 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Real Sociedad de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>Anoeta</b>. San Sebastián. Capacidad: 32.076 espectadores (Ayuntamiento de San Sebastián)</p>
	<p><b>Getafe Club de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>Coliseum Alfonso Pérez</b>. Getafe, Madrid. Capacidad: 17.393 espectadores (Ayuntamiento de Getafe)</p>		<p><b>Sociedad Deportiva Éibar</b></p> <p>Estadio: <b>Ipurúa</b>. Éibar. Capacidad: 5.250 espectadores (Ayuntamiento de Éibar)</p>
	<p><b>Granada Club de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>Nuevo Los Cármenes</b>. Granada. Capacidad: 23.156 espectadores (Ayuntamiento de Granada)</p>		<p><b>Sevilla Fútbol Club</b></p> <p>Estadio: <b>Ramón Sánchez-Pizjuán</b>. Sevilla. Capacidad: 45.500 espectadores (Propiedad del club)</p>
	<p><b>Levante Unión Deportiva</b></p> <p>Estadio: <b>Estadi Ciutat de València</b>. Valencia. Capacidad: 26.354 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Unión Deportiva Almería</b></p> <p>Estadio: <b>Estadio de los Juegos Mediterráneos</b>. Almería. Capacidad: 15.200 espectadores (Ayuntamiento de Almería)</p>
	<p><b>Málaga Club de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>La Rosaleda</b>. Málaga. Capacidad: 30.044 espectadores (Ayuntamiento de Málaga)</p>		<p><b>Valencia Club de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>Mestalla</b>. Valencia. Capacidad: 55.000 espectadores (Propiedad del club)</p>
	<p><b>Rayo Vallecano de Madrid</b></p> <p>Estadio: <b>Campo de fútbol de Vallecas</b>. Madrid. Capacidad: 14.708 espectadores (Municipal de Madrid)</p>		<p><b>Villareal Club de Fútbol</b></p> <p>Estadio: <b>El Madrigal</b>. Villareal, Castellón. Capacidad: 25.000 espectadores (Ayuntamiento de Vila-real)</p>

### c. Lega Serie A italiana



La *Lega Nazionale Professionisti Serie A*, conocida comúnmente como *La Lega Serie A*, asocia en forma de derecho privado a las sociedades afiliadas a la *Federazione Italiana Giuoco Calcio* (FIGC) que participan en el *Campionato di Serie A* con el fin de hacer valer la utilización de los futbolistas profesionales. La *Lega Serie A*, como una asociación comercial de empresas afiliadas a la FIGC, actúa en función de lo dispuesto por *Lo Statuto* y por las regulaciones de la *Federazione*, además del disfrute de autonomía organizativa y administrativa.<sup>10.</sup>

La *Lega Nazionale Professionisti (LNP)*, *La Lega Calcio* fundada en 1946 en Rapallo, Milano, fue el órgano que por sesenta y cuatro años se encargaba de los torneos de fútbol más importantes para los clubes de Italia, desde la temporada 1946/1947 hasta la temporada 2009/2010. Dejó de existir en el año 2010 cuando se dividió en *Lega Nazionale Professionisti Serie A* y *Lega Nazionale Professionisti Serie B*. *La Lega Calcio* organizó y llevó a cabo los torneos de la *Serie A* y la *Serie B*, de la *Coppa Italia*, la *Supercopa italiana*, el Campeonato de *Primavera*, la *Coppa Italia Primavera* y la *Supercoppa de la Primavera*, es definitiva, todos los torneos de cantera de los clubes profesionales.

En agosto de 1958 el Presidente del *Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI)*, Giulio Onesti, acusó a los entonces presidentes del *Inter*, Angelo Moratti, de la *Juventus*, Umberto Agnelli y del *Milán*, Andrea Rizzoli, de gastar demasiado en el fútbol, después de que *La Lega* sufriera las consecuencias de un período de caos que resultó en quiebra. Tras este incidente el comisionado de aquel entonces Giuseppe Pasquale fue elegido por los miembros como Presidente, y en su mandato se inició el profesionalismo real en el fútbol italiano, con la firma por parte los jugadores de la *Serie A* y *Serie B* en el comienzo de la temporada 1959/1960 de la *dichiarazione di giocatore professionista*. Los jugadores que no firmen dicha declaración no pueden firmar un contrato profesional y tampoco pueden disputar los máximos campeonatos nacionales. Incluso la *Lega Nazionale* cambió en consecuencia su denominación y se transformó en la *Lega Nazionale Professionisti*.<sup>11.</sup>

En mayo de 2009 algunas sociedades, entre las que se encontraban las más potentes económicamente, habían amenazado a la “*Serie cadetta*” de *Serie B* de una posible ruptura entre las dos categorías en dos ligas diferentes debido a una nueva situación de crisis. Esto llevó al fracaso para elegir como sucesor a Antonio Matarrese a la presidencia. *La Lega* fue comisionada por el presidente de la FIGC Giancarlo Abete bajo una administración judicial que duró varios meses, hasta que se llegó a un acuerdo entre las sociedades para la separación de la *Lega Nazionale Professionisti* en dos ligas a partir de la temporada 2010/2011. Maurizio Beretta fue designado para presidir la nueva *Lega Serie A*, y en septiembre de 2009 como nuevo y último presidente de la *Lega Nazionale Professionisti*, poniendo fin a la suspensión de pagos en la que estaba envuelta la organización.<sup>12.</sup>

La organización de *La Lega* corresponde a *le squadre* inscritas a la *Serie A* de primera división, que desde la temporada 2004/2005 la componen una veintena de sociedades. Oficialmente por motivos de patrocinio se denomina *Serie A TIM*. Actualmente ocupa el quinto puesto entre las ligas europeas más potentes según el coeficiente *UEFA*, superada por *La Liga BBVA* española, la *Premier League* inglesa, la *Bundesliga* alemana y la *Primeira Liga Zon Sagres* portuguesa. Éste se basa en los resultados obtenidos de los clubes en la *UEFA Champions League* y en la *UEFA Europa League*.

La *Serie A TIM* alberga tres de los clubes más famosos del mundo: la *Juventus* de Turín, el *A.C. Milan* y el *Internazionale F.C.* El *Milan* es uno de los tres clubes con más títulos internacionales oficiales en el mundo. La *Juventus* es el club más laureado de Italia con treinta títulos de liga, y es el único en el mundo que ha ganado todas las competiciones posibles de la *FIFA* junto al título de campeón de la *Copa Intercontinental*. El *Inter*, a raíz de sus logros en la temporada 2009/2010 se convirtió en el primer y único equipo italiano que ha conseguido el *quintuplete*.

El clásico nacional, el *Derby d'Italia*, se disputa entre la *Juventus* y el *Inter di Milano*, el segundo en títulos con dieciocho. El *Derby della Madonnina* o el Clásico de Milán se disputa entre el *Inter* y el *Milán*, ambos campeones de la *UEFA Champions League* con siete títulos para *i rossoneri* y tres para *nerazzurri*. La *Serie A* es la cuarta liga más fuerte del mundo según el ranking oficial de la *Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS)*.

El campeonato se inició en 1898 como *Campionato Federale*, y en 1929 con la profesionalización del fútbol italiano cambió de nombre a *Serie A* o *Campionato a girone único*, campeonato de un solo grupo. De ella se ha producido el mayor número de ganadores del codiciado *Ballon d'Or* mientras jugaban en un club italiano con dieciocho futbolistas, y es la competencia europea de la cual sus clubes han conquistado el mayor número de galardones internacionales con cincuenta trofeos. También de ella han salido el mayor número de ganadores del *Jugador Mundial de la FIFA* con diez y además sus clubes han llegado a la final de la *UEFA Champions League* en veinticinco ocasiones, habiendo ganado en doce de esas finales. Sus equipos han llegado a más finales que cualquier otra liga.<sup>13</sup>

El sistema del campeonato está definido a través de enfrentamientos entre todos los clubes en partidos de ida y vuelta, de manera que el club que obtiene el mayor puntaje al final del torneo es proclamado *campione d'Italia*, recibiendo el trofeo conocido como *Coppa dei campioni d'Italia* y, desde 1924, un distintivo en forma de escudo con los colores de la bandera nacional: *lo Scudetto*. Además, el campeón disputa la *Supercopa d'Italia*, contra el ganador de la *Coppa d'Italia* de esa misma temporada. A partir de la temporada 2011/2012, el campeonato tiene cinco plazas europeas: los tres primeros clasificados tienen plaza para disputar *UEFA Champions League*, donde el campeón y el subcampeón se clasifican directamente a la fase de grupos, y el tercero disputa la fase previa. Por último tanto el cuarto como el quinto disputan la *UEFA Europa League*, junto con el campeón de la *Coppa d'Italia*.<sup>14</sup>

Desde de la temporada 1993/1994 los partidos de la *Serie A* se emiten en la televisión de pago *PPV – pay-per-view*. Hasta el 1999 fueron difundidos exclusivamente en *Telepìù*, entre 1999 y 2003 en *Telepìù* y *Stream TV*, y desde 2003 en *Sky Italia*. La mitad de la temporada 2003/2004 algunos partidos de la *Serie A* se emitieron en la plataforma por satélite *Gioco Calcio*, quebrado en el verano de 2004. Desde enero de 2005 los partidos de la *Serie A* también se transmiten por un suplemento de pago en la televisión digital terrestre de *Mediaset Premium*, que inicialmente flanqueada por *Cartapiù* que cerró en 2009, sustituido después por *Dahlia TV* que también se fue a la bancarrota en 2011. Actualmente la plataforma se denomina *Premium Calcio*.<sup>15</sup>

10. 11. 12. 13. 14. 15. – [www.legaseriea.it/](http://www.legaseriea.it/) & [http://it.wikipedia.org/wiki/Serie\\_A](http://it.wikipedia.org/wiki/Serie_A) – (11/2014)

Los clubes participantes de la temporada 2014/2015 son los siguientes:

	<b>Atalanta Bergamasca Calcio</b> Estadio: <b>Atleti Azzurri d'Italia</b> . Bergamo. Capacidad: 24.726 espectadores (Comune di Bergamo)		<b>Società Sportiva Lazio</b> Estadio: <b>Stadio Olimpico</b> . Roma. Capacidad: 72.968 espectadores (proprietà della CONI)
	<b>Cagliari Calcio</b> Estadio: <b>Stadio Sant'Elia</b> . Cagliari. Capacidad: 16.000 espectadores (Comune di Cagliari)		<b>Associazione Calcio Milan</b> Estadio: <b>San Siro</b> . Milano. Capacidad: 81.277 espectadores (Comune di Milano)
	<b>Associazione Calcio Cesena</b> Estadio: <b>Orogel Stadium-Dino Manuzzi</b> . Cesena. Capacidad: 23.860 espectadores (Comune di Cesena)		<b>Società Sportiva Calcio Napoli</b> Estadio: <b>San Paolo</b> . Napoli. Capacidad: 60.240 (Comune di Napoli)
	<b>Associazione Calcio ChievoVerona</b> Estadio: <b>Stadio Marcantonio Bentegodi</b> . Verona. Capacidad: 39.211 espectadores (Comune di Verona)		<b>Unione Sportiva Città di Palermo</b> Estadio: <b>Stadio Comunale Renzo Barbera</b> . Palermo. Capacidad: 36.349 espectadores (Comune di Palermo)
	<b>Empoli Football Club</b> Estadio: <b>Carlo Castellani</b> . Empoli. Capacidad: 16.800 espectadores (Comune di Empoli)		<b>Parma Football Club</b> Estadio: <b>Stadio Ennio Tardini</b> . Parma. Capacidad: 23.945 espectadores (Comune di Parma)
	<b>ACF Fiorentina</b> Estadio: <b>Artemio Franchi</b> . Firenze. Capacidad: 43.147 espectadores (Comune di Firenze)		<b>Associazione Sportiva Roma</b> Estadio: <b>Stadio Olimpico</b> . Roma. Capacidad: 72.968 espectadores (proprietà della CONI)
	<b>Genoa Cricket and Football Club</b> Estadio: <b>Stadio Comunale Luigi Ferraris</b> . Genova. Capacidad: 36.599 espectadores (Comune di Genova)		<b>Unione Calcio Sampdoria</b> Estadio: <b>Stadio Comunale Luigi Ferraris</b> . Genova. Capacidad: 36.599 espectadores (Comune di Genova)
	<b>Hellas Verona Football Club</b> Estadio: <b>Stadio Marcantonio Bentegodi</b> . Verona. Capacidad: 39.211 espectadores (Comune di Verona)		<b>Unione Sportiva Sassuolo Calcio</b> Estadio: <b>Mapei Stadium-Città del Tricolore</b> . Reggio nell'Emilia. Capacidad: 23.717 espectadores (Propiedad del grupo inversor Mapei)
	<b>Football Club Internazionale Milano</b> Estadio: <b>Stadio Giuseppe Meazza</b> . Milano. Capacidad: 81.277 espectadores (Comune di Milano)		<b>Torino Football Club</b> Estadio: <b>Stadio Olimpico</b> . Torino. Capacidad: 28.140 espectadores (Comune di Torino)
	<b>Juventus Football Club</b> Estadio: <b>Juventus Stadium</b> . Torino. Capacidad: 41.000 espectadores (Propiedad del club)		<b>Udinese Calcio</b> Estadio: <b>Stadio Friuli</b> . Udine. Capacidad: 25.000 espectadores (Propiedad del club)

#### d. Bundesliga alemana



La *Fußball-Bundesliga* o Liga de Fútbol Federal en español, comúnmente conocida como la *Bundesliga*, es la liga de fútbol profesional de Alemania. La competición está compuesta por los equipos de fútbol de la máxima categoría de Alemania. Se comenzó a disputar en 1963 a partir de la unificación de los antiguos campeonatos zonales llamados *Oberligas*. Junto con la *Zweite Bundesliga* o *2. Bundesliga* forman las dos divisiones nacionales principales del fútbol alemán.

La *Bundesliga* está compuesta por dieciocho equipos y funciona con un sistema de ascensos y descensos de la *2. Bundesliga*. Las temporadas normalmente comienzan a principios de agosto y se extienden hasta finales de mayo del año siguiente, con una pausa de invierno de seis semanas que empieza a mediados de diciembre hasta finales de enero. Todos los equipos de la liga clasifican automáticamente para la copa nacional alemana *DFB-Pokal*, y el ganador de la *Bundesliga* disputa la *DFL-Supercopa* contra el ganador de la copa de esa misma temporada. La *Bundesliga* tiene el honor de ser la liga con el mayor promedio de asistencia a los estadios de todo el mundo.

Hasta el año 2001 la *Bundesliga* estaba directamente bajo el control de la *Deutschen Fußball-Bundes (DFB)*, Federación Alemana de Fútbol. Desde entonces, la *DFB* y los treinta y seis clubes integrantes de la *Bundesliga* y *2. Bundesliga* fundaron, con una *Zusammenschluss* o fusión, la *Ligaverband*, una asociación organizadora de la liga conjunta, oficialmente *Die Liga – Fußballverband e. V.* Un tratado que regula las relaciones entre la *DFB* y *Ligaverband* transfiere las tareas operativas en términos de filial a la *Deutschen Fußball-Liga (DFL)*, poseedora en propiedad absoluta de la liga y además encargada de la organización y la comercialización del fútbol profesional en Alemania.<sup>16</sup>

El objetivo de la *DFL* es la preservación y fortalecimiento de la gestión profesional del fútbol en Alemania. Las variadas tareas de la *DFL* están basadas en la organización de las operaciones de juego: *Organisation des Spielbetriebs*. La *DFL* es responsable y garante, a través de un trabajo equilibrado entre la liga y los clubes, del desarrollo de la competición en el fútbol profesional alemán para toda temporada, compuesta por seiscientos doce partidos de *Bundesliga*, *2. Bundesliga* y de los play-offs de ascenso y descenso, la *Relegationsspiele*. La *DFL* es en sí misma un proveedor de servicios para todos los miembros de las dos ligas y representa a los clubes en los medios de comunicación y el público. Básicamente las competencias de la *DFL* se dividen en tres ramas principales: las operaciones de juego, las licencias y la comercialización de la liga.<sup>17</sup>

La *DFL* opera como marca nacional e internacional y es la encargada y responsable de la concesión de licencias para los treinta y seis clubes profesionales y de los clubes responsables de las ligas regionales *Regionalligen*. Su sistema de licencias es uno de los más rigurosos y estrictos de Europa en lo deportivo, jurídico, en lo personal y administrativo, en infraestructuras, ingeniería de seguridad, tecnología de medios y, principalmente financieros, gracias al continuo análisis de las condiciones de los clubes y de sus operaciones de juego. Este sistema ha permitido que en los cincuenta años de historia de la liga ningún club se haya tenido que presentar en situación de insolvencia económica.

Para participar en la liga cada equipo requiere de una licencia otorgada por la *DFL* o por la *DFB*. La licencia se otorga, como se ha definido antes, en base a las actividades deportivas, actividades legales, personal y administración, de infraestructura y de ingeniería de seguridad, la tecnología de los medios de comunicación y en criterios financieros. Las condiciones son establecidas con un mismo peso, sin embargo, la concesión de una licencia se decide regularmente sobre criterios financieros con el objetivo de garantizar la viabilidad económica de los clubes.

El proceso de concesión de licencias en el fútbol alemán es una de las más duras de Europa y del mundo debido a la especial atención a un examen de liquidez: *Prüfung der Liquidität*, es decir, considerando que un club es capaz de mantener su funcionamiento y operaciones para competir la próxima temporada, pero en la época actual presenta problemas de liquidez o está en situación de quiebra, y teniendo en cuenta que desde su formación la *Bundesliga* nunca ha tenido problemas de insolvencia, de inicio este equipo no tiene razones financieras para empezar a jugar. Si un club tiene licencia para participar en la *Bundesliga* y presenta esta situación, estará expuesto a ser relegado a la tercera división *3. Liga* y por lo tanto se le posicionará en la parte inferior de la tabla de la *2. Bundesliga*. El número de equipos descendidos originalmente se reduciría en consecuencia.<sup>18.</sup>

Los derechos de la *Bundesliga* para televisión, radio, internet y móviles son distribuidos por *DFL Sports Enterprises*, una filial de la *Deutschen Fußball-Liga*. Los derechos de transmisión de la *Bundesliga* se venden junto con los derechos de transmisión de los play-offs de ascenso y descenso, *2. Bundesliga* y *DFL-Supercopa* de Alemania. La *Bundesliga* se emite en televisión a más de 200 países. En el ámbito local, *Sky* tiene todos los derechos para transmitir todos los partidos de primera y segunda división en base de *pay-per-view*, la televisión digital terrestre de pago. *Deutsche Telekom* posee los derechos de la retransmisión por internet. Solo cuatro partidos de la temporada: la apertura, el primer partido después del descanso invernal, y los dos partidos del play-off de descenso, se emiten en la televisión gratuita pública. Desde agosto de 2008, *90elf* tiene los derechos para transmitir todos los partidos de primera y segunda división en línea y por medio de la radiodifusión de audio digital por internet.

El sistema de competición se basa en una temporada en la que los equipos se enfrentan todos contra todos siguiendo un calendario establecido por sorteo, el ganador de cada partido obtiene tres puntos, el empate otorga un punto y la derrota cero puntos, el que logre más puntos al final de la temporada será el campeón de la liga. Actualmente el campeón tiene derecho a disputar la fase de grupos de la *UEFA Champions League*, al igual que el segundo y tercer clasificado, mientras que el cuarto debe jugar una ronda previa para acceder a la misma. El quinto equipo en la tabla accede a la fase de grupos de la *UEFA Europa League*, mientras que el sexto disputa la cuarta ronda previa. El ascenso de la *Bundesliga* al tercer puesto en el *ranking UEFA*, superando a la *Serie A* italiana, permitió el aumento de equipos alemanes en la *UEFA Champions League*. Los dos últimos de la clasificación descienden automáticamente a la segunda división *2. Bundesliga*, intercambiándose con los dos primeros clasificados de esta. El antepenúltimo clasificado de la *Bundesliga* disputa un *play-off* de promoción con el tercer clasificado de la *2. Bundesliga*, en partidos de ida y vuelta. El ganador tiene un cupo en la *Bundesliga* de la siguiente temporada.<sup>19.</sup>

16. 17. 18. 19. – <http://www.bundesliga.de/> & <http://de.wikipedia.org/wiki/Fu%C3%9Fball-Bundesliga> – (11/2014)

Los clubes participantes de la temporada 2014/2015 son los siguientes:

	<p><b>FC Bayern München</b></p> <p>Estadio: <b>Allianz Arena</b>. Fröttmaning, München. Capacidad: 67.182 espectadores (Propiedad del club)</p> <p><b>SV Werder Bremen</b></p>		<p><b>SC Paderborn 07</b></p> <p>Estadio: <b>Benteler-Arena</b>. Paderborn. Capacidad: 15.000 espectadores (Propiedad privada. Paderborner Stadion Gesellschaft mbH)</p>
	<p>Estadio: <b>Weserstadion</b>. Bremen. Capacidad: 37.441 espectadores (Propiedad privada. Bremer Weser-Stadion GmbH)</p>		<p><b>1. Fußball-Club Köln 01/07</b></p> <p>Estadio: <b>Rheinenergiestadion</b>. Köln. Capacidad: 46.253 espectadores (Propiedad privada. Kölner Sportstätten GmbH)</p>
	<p><b>Borussia Mönchengladbach</b></p> <p>Estadio: <b>Stadion im Borussia-Park</b>. Mönchengladbach. Capacidad: 46.279 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Eintracht Frankfurt</b></p> <p>Estadio: <b>Commerzbank-Arena</b>. Frankfurt am Main. Capacidad: 48.000 (Sportpark Stadion Frankfurt am Main Gesellschaft für Projektentwicklungen mbH)</p>
	<p><b>Bayer 04 Leverkusen Fußball</b></p> <p>Estadio: <b>BayArena</b>. Leverkusen. Capacidad: 30.210 espectadores (Copropiedad. Bayer 04 Immobilien)</p> <p><b>Hannoversche Sportverein (HSV) von 1896</b></p>		<p><b>Hertha, Berliner Sport-Club</b></p> <p>Estadio: <b>Olympiastadion Berlin</b>. Berlin. Capacidad: 74.649 espectadores (Land Berlin)</p>
	<p>Estadio: <b>HDI-Arena</b>. Hannover. Capacidad: 45.000 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Sport-Club Freiburg</b></p> <p>Estadio: <b>Schwarzwald-Stadion</b>. Freiburg im Breisgau. Capacidad: 18.000 espectadores (Stadt Freiburg)</p>
	<p><b>Fußball-Club Augsburg 1907</b></p> <p>Estadio: <b>SGL arena</b>. Augsburg. Capacidad: 28.367 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Hamburger Sport-Verein</b></p> <p>Estadio: <b>Imtech Arena</b>. Hamburg. Capacidad: 51.500 espectadores (Propiedad del club)</p>
	<p><b>Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04</b></p> <p>Estadio: <b>Veltins-Arena</b>. Gelsenkirchen. Capacidad: 54.442 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Ballspielverein Borussia 09 e. V. Dortmund</b></p> <p>Estadio: <b>Signal Iduna Park. Westfalenstadion</b>. Dortmund. Capacidad: 65.851 espectadores (Propiedad del club)</p>
	<p><b>Turn- und Sportgemeinschaft 1899 Hoffenheim</b></p> <p>Estadio: <b>Wirsol Rhein-Neckar-Arena</b>. Sinsheim. Capacidad: 25.641 espectadores (Propiedad del club)</p>		<p><b>Verein für Leibesübungen Wolfsburg</b></p> <p>Estadio: <b>Volkswagen Arena</b>. Wolfsburg. Capacidad: 26.385 espectadores (Propiedad del club)</p>
	<p><b>1. Fußball- und Sportverein Mainz 05</b></p> <p>Estadio: <b>Coface Arena</b>. Mainz. Capacidad: 26.600 espectadores (Propiedad privada. GVG der Stadt Mainz mbH)</p>		<p><b>Verein für Bewegungsspiele Stuttgart 1893</b></p> <p>Estadio: <b>Mercedes-Benz Arena</b>. Stuttgart. Capacidad: 54.812 espectadores (Stadion NeckarPark GmbH &amp; Co.KG)</p>

### e. Ligue 1 francesa



*Le championnat de France de football masculin*, llamado *Ligue 1*, es el torneo de fútbol de Francia de primer nivel nacional. La *Ligue de football professionnel (LFP)* está compuesta por los clubes franceses y monegascos profesionales, es decir, veinte clubes de la *Ligue 1* y veinte clubes de la *Ligue 2*, y opera bajo la autoridad de la *Fédération française de Football (FFF)*, así como la *Coupe de la Ligue*. Después de los acuerdos firmados entre la *Ligue* y la *FFF* a principios de julio de 2005 la liga también se ocupa de los equipos juveniles de Francia, todos excepto el equipo A, y todos los equipos femeninos de la *France féminines*, incluyendo los profesionales.

La *LFP* tiene una misión de servicio público basada en organizar, gestionar y regular el fútbol profesional, además de organizar y gestionar la *Ligue 1* y *Ligue 2* y todos los demás eventos que se crean dentro de su competencia. Por diversos medios *la Ligue* entrena metódicamente a los futuros futbolistas profesionales en los centros de formación de sus respectivos clubes y actúa como grupo de élite de futbolistas. La *LFP* ayuda a la formación y educación de futbolistas en el cumplimiento de las prerrogativas de la *FFF*, y asegura que los jugadores profesionales están disponibles para la *FFF* en las convocatorias del equipo nacional: *L'équipe de France de football*, para la preparación de una buena representación francesa a nivel internacional. Financia todas las operaciones y acciones, y proporciona los recursos que se requieren para promocionar el fútbol profesional. Aplica conjuntamente las sanciones pronunciadas por las instancias reglamentarias a los grupos deportivos miembros y sus licenciarios, y de cualquier otra persona relacionada y presente en los estatutos. Además de defender los intereses morales y materiales de fútbol profesional francés.<sup>20</sup>

Todos los clubes profesionales de la *Ligue 1* y de la *Ligue 2* están sujetos cada temporada al control de su situación jurídica y financiera por parte de la *Commission de Contrôle des Clubs Professionnels* de la *Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG)*. Este control se ejerce con total independencia en el marco de los reglamentos de la *Fédération française de football* y de la *Ligue de football professionnel*.<sup>21</sup>

En su función de vigilancia de los clubes profesionales, el objetivo principal *DNCG* es el de asegurar la sostenibilidad y la competencia leal garantizando, en particular, que las inversiones de cada club deportivo no excedan su capacidad financiera. Esta evaluación se realiza basada en datos financieros, históricos y previstos proporcionados por los clubes. *La Commission* reitera así la importancia de la existencia, a nivel de clubes, de sistemas de contabilidad y control interno eficiente, control de gestión adaptado a la industria del deporte y un proceso de previsión estructurado. Este mecanismo se pone bajo el control de las *Commissaires aux Comptes* de los clubes. En última instancia, los dirigentes de los clubes tienen la responsabilidad de comunicar toda la información a *La Commission*.<sup>22</sup>

*DNCG* es una organización específica para el deporte en Francia, ya que sólo existe si una *Fédération Sportive* delega a una *Ligue* la gestión de su sector profesional. No tiene un equivalente en otras industrias, tanto por su denominación como por sus objetivos y su funcionamiento. Sigue el

ejemplo de la *UEFA* que estableció a nivel europeo un sistema de seguimiento: *le Fair Play Financier*, cuyos objetivos se inspiran en los de la *DNCG*.

Actualmente, la competición se basa básicamente en un campeonato en el que veinte clubes franceses se enfrentan en una serie de treinta y ocho partidos jugados durante una larga temporada de fútbol. Los cuatro primeros del campeonato se clasifican para las competiciones europeas de la *UEFA Champions League* y de la *UEFA Europa League*. Las siguientes dos plazas europeas se asignan al ganador de la copa nacional *Coupe de France de football* y al ganador de la *Coupe de la Ligue*. El tercero del campeonato tiene que pasar por dos rondas previas de clasificación para acceder a la fase de grupos de la *UEFA Champions League*. En el campeonato participan los primeros diecisiete clubes de *Ligue 1* de la temporada anterior y los tres primeros clubes del campeonato de la *Ligue 2* ascendidos. La clasificación se establece otorgando tres puntos por una victoria y dos por un empate, la derrota no concede puntos. Al final de la temporada el equipo de haya acabado en la parte superior de la clasificación se corona *championne de France*, mientras que los tres últimos son relegados a la segunda división *Ligue 2*, a menos que uno o más equipos que terminaron en los primeros diecisiete estén sancionados administrativamente.<sup>23</sup>

Entre 1991 y 2011 la *Ligue 1* francesa fue una de las cinco principales ligas de Europa según *El coeficiente UEFA*, que se utiliza para asignar a cada país un número de plazas para las competiciones europeas y la posición en la que los clubes deben participar en el sorteo de las mismas. Actualmente la *Ligue 1* ocupa el sexto lugar en la clasificación de naciones por el *coeficiente UEFA*, superada por las ligas de Portugal, Italia, Alemania, Inglaterra y España.

En 1977 el canal de televisión *TF1* y la *Ligue* acordaron la creación de un programa semanal dedicado al fútbol, incluyendo las noticias del campeonato de Francia, el conocido *Telefoot*. En 2007 la *LFP* atribuyó los derechos de difusión a la revista dominical *France Télévisions*, que lanzó el canal *France 2 Foot* permitiendo así la emisión del campeonato. Un año más tarde, se le otorgaron los mismos derechos a *Canal +* que transmite y difunde las imágenes del campeonato a través de su canal temático *Canal Football Club*. En la actualidad *beIN Sport* posee la mayoría de los derechos sobre el campeonato, tras invertir y comprar los derechos de la ***Ligue 1*** por 90 millones de euros. La cadena también ha adquirido parte de los derechos de distribución en Francia de la *UEFA Champions League* y la *UEFA Europa League* desde 2012 hasta 2015.<sup>24</sup>

20. 21. 22. 23. 24. – [www.ligue1.com/](http://www.ligue1.com/) & [http://fr.wikipedia.org/wiki/Championnat\\_de\\_France\\_de\\_football](http://fr.wikipedia.org/wiki/Championnat_de_France_de_football) – (11/2014)



Los clubes participantes de la temporada 2014/2015 son los siguientes:



**Sporting Club de Bastia**

Estadio: **Stade Armand-Cesari**. Bastia.  
Capacidad: 13.790 espectadores  
(Communauté d'Agglomération de Bastia)



**Football Club des Girondins de Bordeaux**

Estadio: **Stade Jacques-Chaban-Delmas**.  
Bordeaux.  
Capacidad: 34.694 espectadores  
(Ville de Bordeaux)



**Stade Malherbe Caen Calvados Basse-Normandie**

Estadio: **Stade Michel-d'Ornano**. Caen.  
Capacidad: 21.215 espectadores  
(Ville de Caen)



**Évian Thonon Gaillard Football Club**

Estadio: **Parc des Sports**. Annecy.  
Capacidad: 14.714 espectadores  
(Ville d'Annecy)

**En Avant de Guingamp**



Estadio: **Stade municipal de Roudourou**.  
Guingamp.  
Capacidad: 18.256 espectadores  
(Ville de Guingamp)



**Racing Club de Lens**

Estadio: **Stade de la Licorne**. Amiens.  
Capacidad: 12.097 espectadores  
(Amiens Métropole)

**LOSC Lille**



Estadio: **Stade Pierre-Mauroy**. Villeneuve-  
d'Ascq.  
Capacidad: 50.186 espectadores  
(Propiedad privada. Eiffage Lille Stadium  
Arena)



**Football Club Lorient**

Estadio: **Stade du Moustoir**. Lorient.  
Capacidad: 18.500 espectadores  
(Ville de Lorient)



**Olympique Lyonnais**

Estadio: **Stade de Gerland**. Lyon.  
Capacidad: 41.842 espectadores  
(Ville de Lyon)



**Olympique de Marseille**

Estadio: **Stade Vélodrome**. Marseille.  
Capacidad: 67.394 espectadores  
(Ville de Marseille)



**Football Club de Metz**

Estadio: **Stade Saint-Symphorien**. Longeville-lès-  
Metz.  
Capacidad: 26.661 espectadores  
(Ville de Longeville-lès-Metz)



**Association Sportive Monaco Football Club**

Estadio: **Stade Louis-II**. Monaco.  
Capacidad: 18.523 espectadores  
(Principauté de Monaco)



**Montpellier Hérault Sport Club**

Estadio: **Stade de la Mosson**. Montpellier.  
Capacidad: 32.950  
(Montpellier Agglomération)



**Football Club de Nantes**

Estadio: **stade de La Beaujoire - Louis Fonteneau**.  
Nantes.  
Capacidad: 37.473 espectadores  
(Ville de Nantes)



**Olympique Gymnaste Club Nice Côte d'Azur**

Estadio: **Allianz Riviera**. Nice.  
Capacidad: 35.624 espectadores  
(Ville de Nice)



**Paris Saint-Germain Football Club**

Estadio: **Parc des Princes**. Paris.  
Capacidad: 47.929 espectadores  
(Ville de Paris)



**Stade de Reims**

Estadio: **Stade Auguste-Delaune**. Reims.  
Capacidad: 21.628 espectadores  
(Ville de Reims)



**Stade Rennais Football Club**

Estadio: **Stade de la route de Lorient**. Rennes.  
Capacidad: 29.778 espectadores  
(Ville de Rennes)



**Association sportive de Saint-Étienne**

Estadio: **Stade Geoffroy-Guichard**. Saint-Étienne.  
Capacidad: 41.965 espectadores  
(Ville de Saint-Étienne)



**Toulouse Football Club**

Estadio: **Stadium municipal**. Toulouse.  
Capacidad: 35.575 espectadores  
(Ville de Toulouse)

## 5. La regulación en el fútbol

### a. La ley del fútbol en España

La *Constitución Española*, en su artículo 43.3 señala que “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio”. En este sentido, con intención de que lo expresado en la *Carta Magna* se convierta en realidad, los poderes públicos han aprobado una serie de disposiciones legales y reglamentarias que dibujan el marco jurídico en que se tienen que desenvolver los clubes de fútbol en España.

La conocida como *Ley 10/1990 del Deporte*, del 15 de octubre de 1990, es el principal punto de referencia legal para el estudio de los clubes de fútbol españoles. Una de las principales repercusiones de dicha ley es la exigencia de transformación, con carácter general, de los clubes profesionales en Sociedades Anónimas Deportivas. Por este motivo, también es relevante el estudio del *Real Decreto 1251/1999*, del 16 de julio, sobre SAD. Finalmente, y para ayudar a comprender la realidad económica de la actividad de los clubes de fútbol, nos interesa estudiar la *Orden del Ministerio de Economía*, del 27 de junio de 2000, sobre la adaptación sectorial del *Plan General de Contabilidad (PGC)* a las Sociedades Anónimas Deportivas, y asimismo el estudio del tratamiento contable de ciertos elementos patrimoniales recogidos en el Marco Conceptual del *Plan General de Contabilidad* de 2007.

#### i. Ley del Deporte: Ley 10/1990, del 15 de octubre:

Esta *Ley* tiene como objetivo fundamental regular el marco jurídico en que debe desenvolverse la práctica deportiva en el ámbito estatal español. Para poder hacerlo, la ley se fija en una serie de características propias del fenómeno deportivo apreciadas por los legisladores. Dentro de ellas cabe señalar que la actividad deportiva tiene dos ámbitos claramente diferenciados: aquel que el ciudadano realiza como actividad espontánea y lúdica, y el espectáculo deportivo que se ha convertido en un fenómeno de masas cada vez más profesionalizado.



1.

1. Barajas, A. (2005): El valor económico del fútbol. Esquema de la actividad deportiva.

El esquema anterior representa la actividad deportiva tal y como se entiende la *Ley del Deporte*. De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se contempla de forma diferente el deporte practicado por aficionados y el realizado con carácter profesional. El primero se pretende desarrollar fomentando el asociacionismo deportivo de base y para ello se legislan los clubes deportivos elementales, los cuales tienen una forma de constitución simplificada, mientras que para las actividades deportivas profesionalizadas se establece un modelo de responsabilidad jurídica y económica mediante la conversión de los clubes profesionales en Sociedades Anónimas Deportivas o mediante la creación de las mismas para los equipos profesionales de la modalidad deportiva que corresponda.

Existen además unas formas asociativas de segundo grado, esenciales para la actividad deportiva, tales como las federaciones deportivas, llamadas a ser el catalizador de la promoción del deporte. Para el deporte profesional se establece la obligatoriedad de la constitución, dentro de las federaciones, de las ligas integradas por todos los clubes que participen en competiciones oficiales de carácter profesional. Dichas ligas tienen la misión de organizar su propia competición y de hacerlo en coordinación con las respectivas federaciones.

La *Ley* contempla la existencia de un órgano encargado de la actuación administrativa del Estado en el ámbito del deporte, por lo que será el *Consejo Superior de Deportes (CSD)*, organismo autónomo adscrito al *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*, el que desempeñe esta tarea. Dentro de las competencias que se le reconocen en el *artículo 8*, interesa destacar la letra o), donde indica que le corresponde “*autorizar la inscripción de las Sociedades Anónimas Deportivas, con independencia de su inscripción en los registros de las Comunidades Autónomas correspondientes*”.<sup>2</sup>

El segundo esquema muestra las distintas figuras asociativas que contempla la *Ley*:



3.

2. <http://www.csd.gob.es/> – (01/2015)

3. Barajas, A. (2005): El valor económico del fútbol. Esquema del asociacionismo deportivo en España.

- Proceso participativo en competiciones oficiales: <sup>4</sup>.

En primer lugar, deberá escribirse en el correspondiente Registro de Asociaciones Deportivas. Un club será reconocido como tal mediante la certificación de su inscripción en el mencionado registro. Posteriormente, para participar en competiciones oficiales, se deberá inscribir en la federación a la que atañe ese deporte, que será, de forma habitual, la de la comunidad autónoma si está integrada en la correspondiente federación española. Si pretende intervenir en competiciones internacionales, deberá adaptar sus estatutos o reglas de funcionamiento a lo que la ley exige para los clubes deportivos básicos.

Cuando un club o sus equipos profesionales participen en competiciones deportivas profesionales y de ámbito estatal deberá adoptar la forma de *Sociedad Anónima Deportiva*. No obstante, en la *Disposición Adicional Séptima de la Ley* se contempla la posibilidad de que los clubes participantes en las competiciones profesionales de fútbol, con saldo patrimonial positivo en todas las auditorías realizadas desde la temporada 1985/1986 por encargo de la *Liga Nacional de Fútbol Profesional* conserven su estructura jurídica. En esta situación, en la actualidad, sólo mantienen dicha estructura de asociaciones deportivas no mercantiles el *Real Madrid Club de Fútbol*, el *Fútbol Club Barcelona*, el *Athletic Club de Bilbao* y el *Club Atlético Osasuna de Pamplona*. <sup>5</sup>.

La exigencia legal de la transformación en SAD o la creación de éstas para participar en las competiciones profesionales viene porque el legislador pretendía con esta medida, tal y como lo manifiesta en la *Disposición Adicional Decimoquinta*, “regularizar la situación económica de los Clubes de fútbol profesional”. Una situación económica que había llegado a una delicada posición financiera en gran medida como consecuencia de las elevadas inversiones que tuvieron que realizar los clubes en sus estadios para la *Copa del Mundo de la FIFA de 1992*, y donde los clubes de *Primera División*, *Segunda División* y *Segunda División B* tenían unos pasivos exigibles que ascendían a unos 124’5 millones de euros. En principio, los ingresos del propio evento deberían haber sufragado dichas inversiones, pero revirtieron al *Tesoro Público*. <sup>6</sup>

Consecuencia de ello y para aliviar la situación creada, en una primera etapa el *Consejo Superior de Deportes* elaboró un *Plan de Saneamiento* con un convenio suscrito por la *Liga Nacional de Fútbol Profesional* y el *CSD*. Los firmantes de dicho acuerdo propusieron como objetivos en saneamiento económico del fútbol profesional y, para esto, controlar económicamente a los clubes de fútbol por parte de la *LNFP*. En ese primer *Plan* se acordó financiar las deudas reconocidas en el convenio con el 2’5% de la recaudación de las *Apuestas Mutuas Deportivas-Benéficas*. Sin embargo, la recaudación de las quinielas cayó notablemente como consecuencia de la aparición de otros juegos y apuestas como la *Bonoloto* o la *Lotería Primitiva*. Esto hizo que este primer *Plan de Saneamiento* fracasara. <sup>7</sup>

4. <http://www.csd.gob.es/> – (01/2015)

5. [es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_anónima\\_deportiva](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_anónima_deportiva) – (21/09/2013) – (01/2015).

6. 7. Barajas, A. (2005): El valor económico del fútbol: radiografía financiera del fútbol español – EUNSA.

Con la *Ley del Deporte* se hace un segundo intento de llevar adelante el saneamiento de las finanzas del fútbol. Las *Disposiciones Adicionales Undécima a Decimoquinta* de dicha ley hacen referencia a las nuevas medidas que deben tomarse para lograr este objetivo. Nos encontramos así con un *Segundo Plan de Saneamiento* donde se contemplaba que, mediante *Real Decreto*, se fijaba la participación de los clubes de fútbol en la recaudación de las *Apuestas Deportivas del Estado*, con el fin de cubrir las obligaciones financieras derivadas del *Plan de Saneamiento (D.A. Undécima Ley 10/1990* que quedó sin efecto al aprobarse la *Ley 50/1998*). Durante este periodo, se obliga a los clubes de fútbol a pagar una cuota a las ligas por participar en ellas pero, como contrapartida, la *LNFP* se tuvo que hacer cargo de diversas deudas contraídas con el *Estado*. Finalmente, dentro de este proceso de saneamiento, cabe destacar que, en mayo de 1995, según la *LNFP*, ésta suscribió con los *Ministerios de Educación, Cultura y Deporte, y Justicia e Interior* un convenio para la adaptación de los estadios a los requisitos exigidos en materia de previsión de la violencia. Mediante este acuerdo los clubes ingresaron un superávit del 7'5% de la recaudación de las quinielas destinado al *Plan de Saneamiento*.<sup>8</sup>

Tras lo estudiado hasta ahora se puede afirmar que, en esta transformación jurídica, existe una clara intención de que, ya que los clubes de fútbol tienen cada vez un enfoque más empresarial, se sometan a unos mecanismos de control y un ámbito de gestión que hagan razonable su actividad económica, sin cargar a los ciudadanos con los resultados de una mala labor económica-financiera. De este modo, si un club de fútbol profesional no obtiene los resultados económicos que lo hagan viable, serán sus accionistas los que tendrán que ayudar a mantenerlo mediante ampliaciones de capital o simplemente se verán abocados a la disolución de la sociedad.

## ii. La figura de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD):<sup>9</sup>

Desde el punto de vista jurídico y económico, la *Ley del Deporte*, con el imperativo de transformación o creación, salvo las ya contadas excepciones, de *SAD* para participar en las competiciones profesionales, ha supuesto que dicha figura cobre una notable relevancia para abordar cualquier aspecto de carácter económico relacionado con los clubes de fútbol. Por este motivo, es esencial profundizar en aquellos aspectos de la normativa legal que legislan este tipo de entidades. En concreto, nos interesan especialmente los vinculados que inciden en los aspectos económico-financieros de los clubes de fútbol.

### o Objeto Social:

Las *SAD* tendrán como objeto social la participación en competiciones deportivas de carácter profesional (*artículo 19.3 Ley 10/1990* y *artículo 2.1 Real Decreto 1251/1999*) además de que sólo podrán participar en competiciones oficiales profesionales de una sola modalidad deportiva (*artículo 19.4 L 10/1990*), esto supone que tanto el *Fútbol Club Barcelona* como el *Real Madrid Club de Fútbol* no pueden transformarse en *SAD*, pues tienen varios equipos profesionales que compiten en las respectivas ligas profesionales, véase los clubes de baloncesto; y que para poder constituirse con dicho objeto social debe existir en España la correspondiente competición profesional oficial (*artículo 2.3 Real Decreto 1251/1999*).

8. 9. Barajas, A. (2005): El valor económico del fútbol: radiografía financiera del fútbol español – EUNSA.

Merece la pena señalar que el objeto social exige la profesionalización del deporte pero no excluye la promoción y el desarrollo de actividades deportivas. En este sentido, la mayoría de los clubes de fútbol profesionales mantienen equipos en categorías inferiores con vistas a incorporar a los primeros equipos aquellos jugadores canteranos que destaquen. No obstante, aunque esos equipos no sean profesionales, en la medida en que están ligados a clubes poderosos, los medios económicos y materiales de que disponen hacen que su funcionamiento diste mucho de los equipos aficionados sin ninguna vinculación con clubes profesionales.

○ Ejercicio económico:

El ejercicio económico de las SAD se fijará de acuerdo con el calendario establecido por la Liga Profesional correspondiente (*artículo 20.3 Ley 10/1990*). El *Real Decreto* de SAD concreta, aún más, estableciendo en su *artículo 8.b* que “*la fecha de cierre del ejercicio social, se fijará de conformidad con el calendario establecido por la Liga profesional correspondiente, que, salvo establecerse otra cosa, será el 30 de junio de cada año*”.

La *Liga Nacional de Fútbol Profesional* estipula que los ejercicios económicos de la Liga comenzarán el 1 de julio de cada año y durarán hasta el 30 de junio del año siguiente (*artículo 51 Estatutos LNFP*). El establecimiento de este ejercicio económico es acorde con las fechas de celebración de las competiciones deportivas, que necesariamente debe ser así por la estrecha relación de la competición en la cual se participe para poder diseñar los presupuestos y las estrategias económicas adecuadas. Una manifestación de esto es que, al comienzo de cada ejercicio, entre el 1 y el 31 de julio de cada año, las SAD y clubes han de solicitar su inscripción en la competición profesional correspondiente (*artículo 53 Estatutos LNFP*).

○ Capital Social:

Un aspecto importante para las SAD es la fijación del capital social mínimo, que nunca podrá ser inferior al establecido por la *Ley de Sociedades Anónimas* (*artículo 21.1 Ley 10/1990*), fijándose reglamentariamente los criterios que lo determinan. Así el *Real Decreto 1251/1999, artículo 3*, define el capital mínimo para una SAD y que se calcula mediante la adición de los siguientes sumandos:

- Primero: el 25% de la media de los gastos realizados, incluidas las amortizaciones, por los clubes y SAD que participen en la respectiva competición. Estos gastos estarán ajustados en función del informe de auditoría. El cálculo obtenido anualmente, lo hará público el CSD.
- Segundo: determinado en función de los saldos patrimoniales netos negativos que, en su caso, arroje el Balance del último trimestre natural anterior ajustado en función del informe de auditoría.

No obstante, si el porcentaje establecido sobre la media de los gastos fuese inferior al segundo sumando, el capital mínimo se fijaría en el doble de los saldos patrimoniales negativos.

Estos criterios, continúa el *Real Decreto*, se aplicarán también para aquellos clubes que accedan a una competición oficial de carácter profesional siendo ya SAD. Se hace una salvedad para los clubes que perdieran la categoría profesional y que antes de dos temporadas retornen a la misma siempre que su Balance ajustado por el informe de auditoría presente un saldo patrimonial neto positivo (*artículo 3.3 Real Decreto 1251/1999*).

En el proceso de transformación (*artículo 3.6 Real Decreto 1251/1999*), el capital mínimo tendrá que fijarse por la *Comisión Mixta*. La *Disposición Transitoria Primera* de la *Ley del Deporte* prevé la creación de esta comisión, que estará integrada por personas designadas por el *CSD* y la liga profesional correspondiente. Tendrá funciones de coordinación y supervisión de los procesos de transformación en *SAD*.

En el plazo de tres meses deberá notificar al club solicitante el importe de capital exigido. Si no notifica su decisión en el plazo previsto, se entenderá que el capital social mínimo será:

- Si el saldo patrimonial neto del club fuera negativo, la suma del saldo patrimonial neto propuesto por el club y el 25% de los gastos medios de los clubes y *SAD* que participen en la competición,
- Si el saldo patrimonial fuera positivo, será de 60.101,21euros más el citado porcentaje de gastos.

<i>Condiciones para determinar el capital mínimo.</i>	
CONDICIONES	CAPITAL MÍNIMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo patrimonial neto negativo y cuarta parte de la media de los gastos de los clubes de la categoría inferior a dicho saldo.</li> </ul>	Doble del saldo patrimonial neto negativo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo patrimonial neto negativo y cuarta parte de la media de los gastos de los clubes de la categoría superior a dicho saldo.</li> </ul>	Suma del 25% de los gastos medios de los clubes de la categoría y el saldo patrimonial neto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo patrimonial neto positivo.</li> </ul>	60.101,21euros más suma del 25% de los gastos medios de los clubes de la categoría.

10.

Dado que el saldo patrimonial es un elemento fundamental para determinar el capital mínimo de las *SAD*, se hace necesario saber cómo se calcula dicho saldo. Esto resulta de lo establecido por la *Disposición Adicional Segunda* de la adaptación sectorial del *PGC* a las *SAD*, donde se indica que será:

- Fondos propios + Subvenciones de capital*
- + *Subvenciones de capital de entidades deportivas*
  - + *Diferencias positivas de cambios*
  - + *Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios*
  - + *Préstamos participativos de vencimiento superior a 5 años*
  - *Acciones propias*

10. Barajas, A. (2005): El valor económico del fútbol: radiografía financiera del fútbol español – EUNSA.

La *Ley del Deporte* establece que las acciones de las SAD deben ser nominativas, así lo determina el *artículo 21.3* después de la *Ley 50/1998*, y también lo recoge el *artículo 6.2* del *Real Decreto 1251/1999*. Se podría considerar que este aspecto llegaría a constituir un obstáculo para la fácil transmisibilidad de las acciones y, en consecuencia, ser un factor limitativo para la cotización de las acciones de los clubes de fútbol en Bolsa. Sin embargo, el mismo *artículo 6.2* del *Real Decreto 1251/1999* hace mención expresa a la necesidad de que los títulos estén representados por anotaciones en cuenta si fueran a ser admitidas a negociación en Bolsa. El capital mínimo de las SAD tiene que estar totalmente desembolsado y mediante aportaciones monetarias.

o Normas contables e información periódica:<sup>11</sup>

La alarmante situación económica que dio origen a los *Planes de Saneamiento*, y a la actual configuración de los clubes profesionales de fútbol como SAD, hizo ver la necesidad de un mayor control sobre sus finanzas. En este sentido se ha regulado detalladamente la información a elaborar, el modo de hacerlo y la información a presentar ante los distintos organismos.

Desde la aprobación de la *Ley del Deporte* y hasta el año 1998, las SAD tenían que confeccionar la contabilidad y los presupuestos de acuerdo con la *Ley de Sociedades Anónimas* y el *Código de Comercio*. Además, las SAD tenían que presentar a sus Junta Generales un presupuesto con un informe de la LNFP para su aprobación. Por otro lado, la LNFP, el CSD o la Comunidad Autónoma correspondiente, podrían determinar que SAD tenían que someterse a una auditoría complementaria.

Con la *Ley 50/1998* la redacción del *artículo 26* de la *Ley del Deporte* se modifica considerablemente, haciendo hincapié en lo que ya se recogía sobre la contabilidad diferenciada para las distintas secciones deportivas que tenga una SAD y añadiendo que se deberá especificar la distribución del importe neto de la cifra de negocios de las actividades propias de cada sección deportiva. Desaparecen las exigencias referentes a los presupuestos y se establece la obligación de remitir al CSD y LNFP los informes de auditoría que acompañan a las cuentas anuales y el informe de gestión antes de depositarlos en el *Registro Mercantil*. Se mantiene la potestad de exigir auditorías adicionales tanto por parte del CSD como por la LNFP. Finalmente se hace referencia a los desarrollos reglamentarios posteriores para definir los modelos a los que se habrán de ajustar las cuentas de las SAD.

El *Real Decreto* de SAD se extiende para dar cumplimiento a lo previsto en la *Ley*, pero aparte de lo especificado en la misma, se adelanta la posibilidad de la adaptación sectorial del *Plan General de Contabilidad (PGC)*, que posteriormente se realizó mediante la *Orden del Ministerio de Economía de 27 de junio de 2000* sobre la adaptación sectorial del *Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas*. También se especifica que en la memoria de las cuentas anuales se recogerá, como mínimo, la siguiente información:

- distribución del importe neto de la cifra de negocios correspondiente a cada sección de la sociedad;
- derechos de adquisición de jugadores;

11. Barajas, A. (2005): El valor económico del fútbol: radiografía financiera del fútbol español – EUNSA.

- inversiones en instalaciones deportivas;
- derechos de imagen de los jugadores;
- otros hechos de relieve que se establezcan en las normas de adaptación.

Respecto a la información a facilitar por las SAD, hay que destacar, que aparte de la común a cualquier otra sociedad anónima respecto a sus accionistas y la obligación de hacer el depósito de sus cuentas anuales en el *Registro Mercantil*, el *Real Decreto 1251/1999* establece la obligación de presentar información al CSD que, en el caso de las SAD que coticen en Bolsa, le será remitida por la *Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)*.

Las SAD han de presentar al CSD una información semestral que incluirá, como mínimo, unos *estados financieros intermedios* y, en su caso, un balance de la sociedad y del grupo consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias de la sociedad y memoria consolidada del grupo correspondiente al periodo. Cuando existan transacciones entre las sociedades y sus accionistas significativos, administradores o directivos, también se entregará un informe cuantificado de dichas transacciones, independientemente de que exista o no precio por la operación.

Anualmente, las SAD deben remitir al CSD sus cuentas anuales individuales, y consolidadas en su caso, donde se incluirá el informe de gestión, la memoria y el informe de auditoría. Es de destacar que esta información será recibida por el CSD antes de que sean presentadas a la Junta General. Se deja entrever en esta disposición el aspecto tutelar ejercido por el CSD.

Si surgieran divergencias entre la información anual y la semestral, o el informe de gestión o auditoría contuvieran salvedades o discrepancias, o la opinión del auditor fuese adversa, habrá que comunicar al CSD los motivos de las discrepancias y, si fuera el caso, un informe especial.

Las SAD que coticen en Bolsa deberán cumplir las obligaciones de información periódica prevista en la legislación sobre el *Mercado de Valores*. Dicha información, presentada a la CNMV, será remitida por esta al CSD. Cuando el informe de auditoría tuviera una opinión desfavorable, se podrá suspender la cotización durante el tiempo estimado oportuno para que los precios se puedan formar con las garantías de transparencia exigidas por el mercado secundario.

El CSD, por iniciativa propia o a instancias de la liga profesional, podrá exigir una auditoría complementaria realizada por auditores designados por dicho organismo con el alcance y contenido que consideren conveniente.

### iii. Adaptación sectorial del Plan General de Contabilidad (PGC) a las SAD: <sup>12</sup>.

Dentro de este marco general de carácter normativo, resulta interesante hacer una referencia al tratamiento contable que desde el *Ministerio de Economía* español se ha querido para las SAD. Dicho interés radica en la aproximación que, siempre desde el punto de vista contable, se realiza de los conceptos que van a influir en la *Cuenta de Pérdidas y Ganancias* de un club de fútbol y de la definición de los distintos activos en los que van a invertir, así como de las fuentes de

financiación que van a utilizar. Nos centramos en realizar un estudio general de la *Orden Ministerial* resaltando los aspectos que consideramos más relevantes.

Las *Normas de Valoración* tienen una especial incidencia ya que sirven para contar con un criterio que ayude de guía a la hora de realizar una aproximación en la valoración conjunta de una entidad o club de fútbol. La *Orden del Ministerio de Economía, de 27 de junio de 2000*, aprueba una nueva adaptación sectorial del PGC a las SAD. Dicho plan es de obligatoria aplicación para los ejercicios económicos que den comienzo después del 30 de junio de 2000. Esta adaptación tiene su razón de ser en las especiales características de estas entidades frente a otros sectores. Con este motivo, al elaborar las normas de adaptación, se han tenido en especial consideración las peculiaridades operativas y hechos económicos propios y que no están recogidos en el PGC.

Su origen está en la aprobación del *Real Decreto 1251/1999*. En él se establece, con el artículo 19.2, que “el Ministerio de Economía y Hacienda, a propuesta del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, podrá aprobar, mediante Orden, la adaptación del PGC a las SAD donde se considerarán las características y la naturaleza de las actividades desarrolladas, adecuándose a ellas las normas y criterios de valoración, así como la estructura, nomenclatura y terminología de las cuentas anuales”. Por otro lado, en su disposición transitoria cuarta se aprueba que, mientras no se produzca la Orden antes mencionada, seguirán vigentes las normas de adaptación aprobadas por *Orden del Ministerio de Economía y Hacienda de 23 de junio de 1995*.

Además de las SAD, los clubes deportivos que participen en competiciones oficiales de carácter profesional, en la modalidad deportiva de fútbol y baloncesto, estarán sujetos a las normas de contabilidad definidas en la Orden. El resto de los clubes, asociaciones y cualquier otro tipo de entidad deportiva, no estarán obligados a la aplicación del PGC ni de las normas a las que nos estamos refiriendo.

o Adaptación del PGC de 2007:<sup>13</sup>.

Desde la perspectiva contable, debemos señalar que han existido distintas adaptaciones sectoriales a aplicar por las entidades encargadas de prestar el servicio del deporte profesional desde el año 1986, momento en el que aún no existían las SAD, hasta la última, fechada en junio de 2000. La entrada en vigor del *Plan General de Contabilidad* actual supone que todas las adaptaciones referidas deberán ser modificadas conforme a la nueva regulación, tal y como se establece en la *Disposición Final Primera* del *Real Decreto 1514/2007*. Además, hasta que exista una nueva adaptación, la *Disposición Transitoria Quinta* de la norma anterior determina que, con carácter general, las adaptaciones sectoriales seguirán aplicándose en todo aquello que no se oponga a lo dispuesto en la nueva normativa.

La aprobación del PGC 2007 exige una revisión de las adaptaciones sectoriales, sin perjuicio de que hasta el momento de la producción de la misma, dichas normas mantengan su vigencia salvo que de forma expresa se opongan a los nuevos criterios contenidos en el Plan, y considerando el marco establecido por las nuevas normas contables.

12. 13. Tejada Ponce, A., González Jaén, J. (2012): ¿Es necesaria una nueva adaptación contable para las sociedades anónimas deportivas? – Universidad de Castilla-La Mancha.

Entendemos que algunos aspectos a considerar en una futura adaptación sectorial se podrían concretar en torno a los siguientes elementos:

- Inmovilizado Material: construcciones, inversiones realizadas en terrenos o instalaciones cedidos.
- Inmovilizado Intangible: derechos sobre terrenos y construcciones cedidos, derechos de adquisición de jugadores, derechos por formación de jugadores.
- Instrumentos Financieros: anticipos recibidos por cesión de derechos.

En lo que respecta a situaciones en la que *Sociedad Anónima Deportiva*, llevan a cabo operaciones de una adquisición del servicio deportivo del jugador, con carácter definitivo y mediante una transacción onerosa en un mercado de traspasos, entendemos que se trata de un elemento de *Inmovilizado Intangible*.

Además, en lo relativo a los derechos por formación de los jugadores de cantera entendemos que deberían aparecer en los balances de estas entidades, siendo su valoración la que se derive de la aplicación del coste histórico a partir de un sistema de contabilidad interna. Los mismos deberían tratarse como un *Inmovilizado* en curso reconociéndose en el momento en que el jugador se inscriba en la liga nacional correspondiente.

Por otro lado, en aquellas situaciones en las que se ceden un conjunto de derechos por parte de las *SAD* a cambio de un precio global cobrado por anticipado a partir de un acuerdo contractual de duración plurianual, los mismos deberían tratarse como anticipos recibidos por una prestación de servicios a largo plazo, que se constituirían como elementos de *Pasivo No Corriente*.

En resumen, entendemos que la inclusión de estos aspectos en la contabilidad de estas entidades podría mejorar la imagen fiel que se derive de la misma, acercando la realidad contable a la económica.

## b. Instituciones

### i. Consejo Superior de Deportes (CSD):



El Consejo Superior de Deportes (CSD) es un Organismo Autónomo de la Administración General del Estado española, encuadrado en la Presidencia del Gobierno. El CSD se crea mediante Decreto 2258/1977, de 27 de agosto y es directo heredero de la Delegación Nacional de Deportes, creada en 1941, dependiente de la Secretaría General del Movimiento.<sup>1</sup>

Sus competencias esenciales se definieron en la Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte, y más tarde en la norma que la sustituyó: La Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

Dependencia orgánica:<sup>2</sup>

- Ministerio de Cultura (1977-1990).
- Ministerio de Educación y Ciencia (1990-1996).
- Ministerio de Educación y Cultura (1996-2000).
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2000-2004).
- Ministerio de Educación (2004-2009).
- Presidencia del Gobierno (2009-2011).
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011- actualidad).

Funciones: según la Ley del Deporte, las competencias del CSD son las siguientes:<sup>3</sup>

- o Autorizar y revocar de forma motivada la constitución y aprobar los estatutos y reglamentos de las Federaciones deportivas españolas.
- o Reconocer, a los efectos de esta Ley, la existencia de una modalidad deportiva.
- o Acordar, con las Federaciones deportivas españolas sus objetivos, programas deportivos, en especial los del deporte de alto nivel, presupuestos y estructuras orgánica y funcional de aquéllas, suscribiendo al efecto los correspondientes convenios. Tales convenios tendrán naturaleza jurídico-administrativa.
- o Conceder las subvenciones económicas que procedan, a las Federaciones deportivas y demás entidades y asociaciones deportivas, inspeccionando y comprobando la adecuación de las mismas al cumplimiento de los fines previstos en la presente Ley.
- o Calificar las competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal.
- o Promover e impulsar la investigación científica en materia deportiva, de conformidad con los criterios establecidos en la Ley de fomento y coordinación general de la investigación científica y técnica.
- o Promover e impulsar medidas de prevención, control y represión del uso de sustancias prohibidas y métodos no reglamentarios, destinados a aumentar artificialmente la capacidad física de los deportistas o a modificar los resultados de las competiciones.

- Actuar en coordinación con las *Comunidades Autónomas* respecto de la actividad deportiva general, y cooperar con las mismas en el desarrollo de las competencias que tienen atribuidas en sus respectivos Estatutos.
- Autorizar o denegar, previa conformidad del *Ministerio de Asuntos Exteriores*, la celebración en territorio español de competiciones deportivas oficiales de carácter internacional, así como la participación de las selecciones españolas en las competiciones internacionales.
- Coordinar con las *Comunidades Autónomas* la programación del deporte escolar y universitario, cuando tenga proyección nacional e internacional.
- Elaborar y ejecutar, en colaboración con las *Comunidades Autónomas* y, en su caso, con las entidades locales, los planes de construcción y mejora de instalaciones deportivas para el desarrollo del deporte de alta competición, así como actualizar, en el ámbito de sus competencias, la normativa técnica existente sobre este tipo de instalaciones.
- Elaborar propuestas para el establecimiento de las enseñanzas mínimas de las titulaciones de técnicos deportivos especializados.
- Asimismo le corresponde colaborar en el establecimiento de los programas y planes de estudio relativos a dichas titulaciones, reconocer los centros autorizados para impartirlos, e inspeccionar el desarrollo de los programas de formación en aquellas *Comunidades Autónomas* que no hayan asumido competencias en materia de educación.
- Autorizar los gastos plurianuales de las Federaciones deportivas españolas en los supuestos reglamentariamente previstos, determinar el destino del patrimonio neto de aquéllas en caso de disolución, controlar las subvenciones que les hubiera otorgado y autorizar el gravamen y enajenación de sus bienes inmuebles, cuando estos hayan sido financiados total o parcialmente con fondos públicos del *Estado*.
- Actualizar permanentemente el censo de instalaciones deportivas en colaboración con las *Comunidades Autónomas*.
- Autorizar la inscripción de las *Sociedades Anónimas Deportivas* en el *Registro de Asociaciones Deportivas*, inscribir la adquisición y la enajenación de participaciones significativas en su accionariado y autorizar la adquisición de sus valores en los términos señalados en el *artículo 22.2*.
- Autorizar la inscripción de las Federaciones deportivas españolas en las correspondientes Federaciones deportivas de carácter internacional.
- Colaborar en materia de medio ambiente y defensa de la naturaleza con otros organismos públicos con competencias en ello y con las Federaciones, especialmente relacionadas con aquéllos.
- Velar por la efectiva aplicación de esta *Ley* y demás normas que la desarrollen ejercitando al efecto las acciones que proceden así como cualquier otra facultad atribuida legal o reglamentariamente que persiga el cumplimiento de los fines y objetivos señalados en la presente norma.

1. 2. 3. [www.csd.gob.es/](http://www.csd.gob.es/) – [www.es.wikipedia.org/wiki/Consejo\\_Superior\\_de\\_Deportes](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Consejo_Superior_de_Deportes) – (01/2015).

## ii. **Real Federación Española de Fútbol (RFEF):**

La *Real Federación Española de Fútbol (RFEF)*, es el organismo rector del fútbol en España. Fue fundada en 1913, aunque tiene su antecedente directo en la *Federación Española de Clubs de Football*, constituida en 1909. Está afiliada a la *FIFA*, *UEFA* y *Comité Olímpico Español (COE)*. A 30 de junio de 2007 tenía 18.286 clubes inscritos y 697.195 futbolistas federados, lo que la convierte en la federación deportiva con más licencias de España.



La *RFEF* es una entidad asociativa privada, si bien de utilidad pública, que se rige por la *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, por el Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas*, por las restantes disposiciones que conforman la legislación española vigente, por sus Estatutos y su Reglamento General y por las demás normas de orden interno que dicte en el ejercicio de sus competencias.<sup>4</sup>

La *Real Federación* está integrada por las Federaciones de Ámbito Autonómico, en el supuesto que prevé el *artículo 9* de sus Estatutos, y por los clubes, los futbolistas, los árbitros, los entrenadores y la *Liga Nacional de Fútbol Profesional*. Forman parte, además, de la organización federativa, los dirigentes y, en general, cuantas personas físicas o jurídicas o entidades promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte del fútbol.<sup>5</sup>

El ámbito de actuación de la *RFEF* en el desarrollo de las competencias que le son propias se extiende al conjunto del territorio del Estado y le corresponde, como actividad propia, el gobierno, administración, gestión, organización y reglamentación del fútbol, en todas sus especialidades.

En su virtud, es propio de ella:<sup>6</sup>

- Ejercer la potestad de ordenanza.
- Controlar las competiciones oficiales de ámbito estatal, sin perjuicio de las competencias propias de la *Liga Nacional de Fútbol Profesional*.
- Ostentar la representación de la *FIFA* y de la *UEFA* en España, así como la de España en las actividades y competiciones de carácter internacional celebradas dentro y fuera del territorio del Estado. A tal efecto, es competencia de la *RFEF* la selección de los futbolistas que hayan de integrar cualquiera de los equipos nacionales.
- Autorizar la venta o cesión, fuera del territorio nacional, de los derechos de transmisión televisada de las competiciones oficiales de carácter profesional y, asimismo, cualesquiera otras de ámbito estatal.
- Formar, titular y calificar a los árbitros y entrenadores en el ámbito de sus competencias.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones por las que se rige.
- Tutelar, controlar y supervisar a sus asociados, funciones que serán extensivas, excepto tratándose de clubes adscritos a la *Liga Nacional de Fútbol Profesional*, a la actividad económica de los mismos.
- Promover y organizar las actividades deportivas dirigidas al público.
- Emitir el informe sobre los Estatutos y Reglamento de la *Liga Nacional de Fútbol Profesional* que, como requisito previo a su aprobación por el *Consejo Superior de Deportes*, prevé el *artículo 41.3 de la Ley del Deporte*.

- Contratar al personal necesario para el cumplimiento de sus funciones y la prestación de sus servicios.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos, directrices y decisiones de la *FIFA*, de la *UEFA* y los suyos propios, así como *las Reglas de Juego*.
- Elaborar normas y disposiciones que conforman su ordenamiento jurídico.
- Llevar a cabo las relaciones deportivas internacionales.
- Velar por la pureza de los partidos y competiciones.
- En general, cuantas actividades no se opongan, menoscaben o destruyan su objeto social.

Además de las citadas actividades propias de la *RFEF*, ésta ejerce, bajo la coordinación y tutela del *Consejo Superior de Deportes (CSD)* las siguientes funciones públicas de carácter administrativo:<sup>7</sup>

- o Calificar y organizar, en su caso, las actividades y competiciones oficiales de ámbito estatal. A estos efectos, la organización de tales competiciones se entiende referida a la regulación del marco general de las mismas, según se establezca en la normativa federativa correspondiente.
- o Actuar en coordinación con las Federaciones de Ámbito Autonómico para la promoción general de sus modalidades deportivas en todo el territorio nacional.
- o Diseñar, elaborar y ejecutar, en colaboración, en su caso, con las Federaciones de Ámbito Autonómico, los planes de preparación de los futbolistas de alto nivel, así como participar en la elaboración de las listas anuales de los mismos.
- o Colaborar con la *Administración del Estado* y la de las *Comunidades Autónomas* en la formación de técnicos deportivos y en la prevención, control y represión del uso de sustancias y grupos farmacológicos prohibidos y métodos no reglamentarios en el deporte.
- o Organizar o tutelar las competiciones oficiales de carácter internacional que se celebren en el territorio del Estado.
- o Ejercer la potestad disciplinaria deportiva, en los términos establecidos en la legislación vigente, sus Estatutos y su Reglamento General.
- o Ejercer el control de las subvenciones que asignen a las asociaciones y entidades deportivas en las condiciones que fije el Consejo Superior de Deportes.
- o Ejecutar, en su caso, las resoluciones del *Tribunal Administrativo del Deporte*.

4. 5. 6. 7. [www.rfef.es/](http://www.rfef.es/) – [http://es.wikipedia.org/wiki/Real\\_Federaci%C3%B3n\\_Espa%C3%B1ola\\_de\\_F%C3%BAtbol](http://es.wikipedia.org/wiki/Real_Federaci%C3%B3n_Espa%C3%B1ola_de_F%C3%BAtbol) – (12/2014)

### iii. **La Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP):**



La *Ley del Deporte* prevé, además de la existencia de los clubes, la de otras figuras intermedias, creadas para el desarrollo de las actividades deportivas. En este segundo ámbito destacan las Federaciones, en el caso concreto del fútbol, la *Real Federación Española de Fútbol*, como figura notable cuyo objetivo es la gestión de los intereses futbolísticos. Pero también se establece en esta *Ley*, la obligación de crear las llamadas *Ligas Profesionales*, como asociaciones de segundo grado dispuestas para controlar, tutelar y velar por la disciplina de sus afiliados, siempre dentro del entorno federativo.

Simultáneamente, también la *Ley del Deporte*, crea asimismo la figura de las *SAD*, reconociéndose así que los clubes participantes en competiciones profesionales están desarrollando una actividad empresarial. Resulta evidente entonces, que la unidad básica de negocio en la industria del fútbol son los clubes, pero a su vez, las ligas son algo más que una simple asociación de clubes, ya que el producto ofrecido, la competición deportiva, no se puede conseguir sin la necesaria cooperación de los participantes, ni tampoco, sin la imprescindible coordinación de la liga (Szymanski, S y Kuypers, T., 1999).<sup>8</sup> Por tal motivo, en este estudio se recogen aquellos aspectos de carácter económico que afectan a los clubes, tanto en su conjunto como individualmente.

La *Liga Nacional de Fútbol Profesional* es una asociación deportiva integrada por los clubes y las sociedades anónimas deportivas que participan en las categorías profesionales de la liga española de fútbol, esto es, la *Primera División* y la *Segunda División*. Fue creada en 1984 y forma parte de la *Real Federación Española de Fútbol (RFEF)* aunque tiene personalidad jurídica propia y goza de autonomía para su funcionamiento. Su principal función, además de defender los intereses de sus asociados, es la organización de la liga de *Primera y Segunda División A* en coordinación con la *RFEF*.<sup>9</sup>

La *LFP* tiene por objeto la organización y promoción de las competiciones oficiales de carácter profesional en el ámbito estatal, al igual que su explotación comercial. En sus estatutos se especifica cuáles son los productos y derechos objeto de la referida comercialización, los cuales han de estar debidamente protegidos por la correspondiente inscripción en el *Registro de la Propiedad Industrial*. La *LFP* también tiene derecho a la explotación de la utilización conjunta de los nombres, escudos, logotipos y colores oficiales de sus clubes afiliados, y en sus estatutos refleja también, la capacidad otorgada a la propia *LFP* para gestionar autónomamente sus recursos económicos.<sup>10</sup>

A todo esto se añade la potestad conferida de aprobar normas por las cuales habrá de regirse la publicidad, tanto en las prendas deportivas utilizadas por los clubes, como en la publicidad estática y dinámica de los encuentros.

En otro aspecto, y dentro del *artículo 3.2* de los estatutos, tiene especial relevancia la letra *i)* al establecer que la *LFP* aprobará los requisitos económicos exigibles a las *SAD* y clubes para integrarse en la *Liga*. De ahí que los clubes o *SAD*, para participar en el campeonato nacional de liga profesional, además de poseer el derecho deportivo reconocido por la *RFEF*, es necesario que reúnan, también, los requisitos económicos establecidos por la *LFP* en sus estatutos y su reglamento.<sup>11</sup>

En consonancia con lo mencionado anteriormente, para que un club o *SAD* pueda afiliarse a la *LFP* deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Abonar la cuota de inscripción exigida por la *Liga*.
- Justificar, mediante la oportuna certificación, que está al corriente del pago de sus obligaciones fiscales y compromisos adquiridos con la *Seguridad Social*.
- No tener deudas pendientes con sus jugadores y técnicos, la *RFEF*, la *LFP* y las *SAD* o los clubes afiliados a la *LFP*.
- Presentar una memoria explicativa de los recursos económicos de la *SAD* o club y la relación de su Junta Directiva o Consejo de Administración.
- Adjuntar una copia de los contratos laborales o de prestación de servicios del equipo deportivo a inscribir en la competición.
- Remitir el listado actualizado de accionistas de las *SAD*.
- Presentar los avales o fianzas previstos por la *Ley del Deporte*, junto con, en su caso, el aval por el déficit de la temporada anterior y, si se dieran, los avales o fianzas que eventualmente fije la Asamblea General.

La trascendencia del cumplimiento de los mencionados requisitos de carácter económico, se aprecia al considerar que la *LFP*, al enumerar las que define como faltas muy graves, cita en primer lugar el incumplimiento de los acuerdos de tipo económico provenientes de la *Liga*, y, a continuación, también los incumplimientos incurridos con respecto a los deberes y compromisos adquiridos con el Estado, con los deportistas y con las restantes *SAD* o clubes. En proporción con la calificación de la infracción cometida, las sanciones contempladas pueden llegar a ser tan graves como la pérdida de categoría o la expulsión temporal o definitiva. En este sentido, sin embargo, no está prevista la expulsión de la *Liga* para los incumplimientos de los acuerdos con la *LFP*, aunque, por contraste, con esta medida sí se protegen en cambio los compromisos con los deportistas o con otros clubes y se asegura también el cumplimiento de los deberes para con el Estado.

El *Reglamento de la LFP* concreta en su *artículo 15*, por otra parte, cómo se producirá la exclusión de la *Liga* de aquellos clubes que a la fecha de 31 de julio adeuden cantidades a sus jugadores profesionales, aunque sólo si corresponden a obligaciones vencidas y no satisfechas en su totalidad o al menos con garantía suficiente para el jugador. La deuda ha de estar, además, reconocida por la llamada *Comisión Mixta*, constituida por la *Asociación de Futbolistas Españoles (AFE)* y la *LFP*, a partes iguales; la cual debe además proponer a la *RFEF* el descenso del club, siendo este último organismo el que lo ratifique. Llama la atención, al efecto, que sólo exista una concreción meramente reglamentaria para esos descensos y que, por otro lado, sea éste precisamente el único motivo claro de expulsión, actuando además solamente cuando se entendiera que existe, en el caso dado, una especial gravedad y reincidencia.<sup>12</sup>

La referida expulsión supone la pérdida de la calidad de afiliado de la *LFP*, y en consecuencia, impide participar en las competiciones que ésta organice. Por otra parte, si la expulsión se produce una vez iniciada ya la competición, el club expulsado se verá además obligado a indemnizar a los clubes contra los que hubiera debido enfrentarse, según marca lo establecido, para los casos de incomparecencia, el *Reglamento de la RFEF*.

Finalmente, por el simple hecho de estar afiliado a la *LFP*, un club, obviamente, además de asumir unas obligaciones, posee unos derechos. Así, en concreto, percibirá los derechos y resultados económicos derivados de su participación en la *Liga*.

o La Sociedad Española de Fútbol Profesional: <sup>13</sup>.

La denominada *Sociedad Española de Fútbol Profesional (SEF)* fue creada con el objeto de facilitar la explotación económica de la *Liga*, ya que, como se ha recordado previamente, estatutariamente, se contempla la explotación comercial de las competiciones que organiza, al mismo tiempo que se reconoce el paralelo derecho de los clubes afiliados a participar en los resultados económicos de su intervención en las competiciones.

Esta sociedad pretende que los clubes afiliados a la *LFP* puedan acceder a determinados proyectos, en otro caso no viables, ni financiera, ni tecnológicamente; para algunos de ellos considerados de forma individual. Así, los clubes disponen de lo que viene prácticamente a ser una central de compras y ventas. De esta manera, podrán conseguir mejores precios, al existir una negociación única y homogénea, asimismo, todos los clubes podrán acceder a canales de distribución y comercialización que, difícilmente, podrían disfrutar individualmente. Paralelamente, se negocian de este modo, también, los derechos de los clubes en su conjunto.

La *SEF* estructura los servicios que presta, a través de tres áreas:

- *Comunicación y marketing*: en estos departamentos se planifican, entre otras cosas, las actividades publicitarias que van, desde el diseño de espectáculos para eventos como son los ligados a los aniversarios de los clubes, hasta la explotación de los videomarcadores. También comprende el diseño de productos audiovisuales basados en imágenes de los clubes; existe un área de diseño gráfico destinada a plasmar aquellos elementos dispuestos para transmitir la imagen corporativa, por lo cual, dentro de este apartado, destaca el diseño de las entradas empleadas en los encuentros oficiales de la *Liga*. Buscan, patrocinadores para los clubes, y, a ese efecto, se les facilitan datos esenciales para este objetivo, como pueden ser los de la audiencia de televisión, el nivel de asistencia a estadios conseguido, o la información sobre los hábitos de consumo de los aficionados. Finalmente, se crean y diseñan elementos de imagen y factores promocionales para los clubes, que van, desde banderas, pins, o escudos, hasta relojes, perfumes y material de papelería.
- *Informática e ingeniería*: la *SEF* pretende generar, a través de este otro departamento, un valor añadido para los clubes, por medio de la aplicación de la tecnología puesta al servicio del espectáculo deportivo. Por eso, las tareas que tiene encomendadas, se centran sobre todo en lo referente a la ingeniería informática y de telecomunicaciones, al desarrollo de software y a la preparación de la documentación. Y, desde luego, cobran un especial relieve los servicios de consultoría prestados a los clubes, determinando cuáles son las limitaciones y necesidades de los sistemas productivos de los clubes para orientar la evolución del negocio. Junto a todo lo anteriormente reseñado, se desarrollan en este departamento proyectos de conectividad y comunicación por Intranet o Internet. Es

más, ya que las comunicaciones demandan proyectos de telefonía, también los facilita la *SFP*. A su vez, también desarrolla software apropiado para cada uno de los clubes usuarios. Otra línea de actuación, facilita la puesta a punto de las infraestructuras: así, por ejemplo, el desarrollo de complejos proyectos de alumbrado, cableado, instalación de videomarcadores e iluminación tanto general como de emergencia.

- *Infraestructuras*: la propia *SPF* se puede convertir, en la empresa encargada de implantar y poner en marcha aquellos mismos proyectos que desarrolla por medio de sus departamentos de ingeniería e informática. En concreto, ha realizado y realiza esas instalaciones, y, además, ha configurado oportunamente las consiguientes redes de área local. Ofrece, asimismo, un servicio de asistencia técnica y de mantenimiento, que supone una garantía para los clubes, pues está disponible durante las veinticuatro horas del día. Por último, está en sus manos el diseño y la gestión de las campañas de abonos, que tan importantes son para los clubes.

8. Barajas, A. (2005): El valor económico del fútbol: radiografía financiera del fútbol español – EUNSA.

9. 10. 11. [www.lfp.es/lfp/normativa](http://www.lfp.es/lfp/normativa) – [http://es.wikipedia.org/wiki/Liga\\_Nacional\\_de\\_F%C3%BAtbol\\_Profesional](http://es.wikipedia.org/wiki/Liga_Nacional_de_F%C3%BAtbol_Profesional) – (01/2015).

12. 13. Barajas, A. (2005): El valor económico del fútbol: radiografía financiera del fútbol español – EUNSA.

### c. La Ley europea: *Financial Fair Play (FFP)*

La *Regulación de Juego Limpio Financiero de la UEFA*, acordada a principios de septiembre de 2009 por el *Financial Control Panel* del organismo rector del fútbol europeo, es el sistema que establece medidas reguladoras de carácter económico-financiero con el objetivo de evitar que los clubes de fútbol profesional gasten más de lo que ingresan en la búsqueda del éxito, y que incurran así en problemas financieros que podrían amenazar su sostenibilidad y supervivencia a largo plazo. Los reglamentos prevén sanciones que deben adoptarse contra clubes que excedan el gasto durante varias temporadas, en un marco presupuestario establecido.<sup>1</sup>

En la temporada 2011/2012 se establece la aplicación de los reglamentos, donde la pena más severa es la descalificación de las competiciones europeas. Otras sanciones incluyen multas, la retención de los premios en metálico, y la prohibición de transferencia de jugadores.

Se tendrán en cuenta solamente como gastos de los clubes a las transferencias, los rendimientos para los empleados que incluyen los salarios de futbolistas, la amortización de las transferencias de jugadores, los gastos financieros y la tributación de dividendos. Y como ingresos se contarán aquellas partidas de taquilla, los ingresos de televisión, publicidad, merchandising, venta de activos fijos tangibles, finanzas, ventas de jugadores y dinero de premios de competiciones. Todo el dinero gastado en infraestructura, medios de formación o desarrollo de la juventud no se incluirá.<sup>2</sup>

La legislación actualmente interpone hasta ocho castigos separados que deben adoptarse contra clubes que transgreden las normas de *FFP*. En orden de gravedad: amonestaciones, advertencias, multas, reducción de puntos, congelamiento de ingresos por participación en competiciones de la *UEFA*, prohibición en el registro de nuevos jugadores en competiciones de la *UEFA*, restricciones en la cantidad de jugadores que el club puede registrar en competiciones de la *UEFA*, descalificaciones en competiciones en progreso y exclusión a futuras competiciones.<sup>3</sup>

Para entender más detalladamente el marco legislativo que se instaure, la *UEFA* explica y responde a varias preguntas que resuelven cualquier duda:<sup>4</sup>

- *¿Cómo se explica el juego limpio financiero en una frase?*  
El juego limpio financiero busca mejorar la salud financiera del fútbol europeo de clubes.
- *¿Cuándo se pone en marcha el juego limpio financiero?*  
El juego limpio financiero ya está en marcha, lo hizo en 2011. Desde entonces, los clubes clasificados para disputar competiciones *UEFA* deben demostrar que no tienen deudas pendientes con otros clubes, con sus jugadores o con las autoridades tributarias. En otras palabras, los clubes tienen que demostrar que han pagado sus facturas.

Para la temporada 2013/2014, los clubes también tienen que asegurarse de cumplir con los requisitos de equilibrio, los cuales en principio significan que no gasten más de lo que ganan. La *UEFA* cuenta con el *Comité de Control Financiero de Clubes (CFCB)* para verificar cada año las cifras registradas por los clubes los últimos dos años y a partir de la 2014/2015 se revisarán las cifras de los tres anteriores ejercicios.

Las primeras sanciones para los clubes que no cumplan los requisitos se tomarán tras esta primera evaluación en mayo de 2014. Las primeras sanciones relativas al no cumplimiento del punto de equilibrio serían efectivas para la temporada 2014/2015.

○ *¿Ya no se permite a los clubes tener pérdidas?*

Para ser exactos, los clubes pueden gastar hasta cinco millones de euros más de lo que ingresan por un periodo de evaluación de tres años. Sin embargo pueden exceder este nivel hasta un cierto límite siempre que esté cubierto por una contribución o pago directo del propietario(s) del club o de una parte relacionada.

Los límites son:

- 45 millones de euros para las temporadas 2013/2014 y 2014/2015,
- 30 millones de euros en 2015/2016, 2016/2017 y 2017/2018;
- Los siguientes años el límite será menor, con la cantidad exacta aún por decidirse.

Con el fin de promover la inversión en los estadios, campos de entrenamiento y desarrollo del fútbol juvenil, todos estos gastos quedan excluidos del cálculo del punto de equilibrio.

○ *¿Podrán los clubes ser excluidos de forma automática si no están en línea con el juego limpio financiero?*

Si un club no está en consonancia con la normativa, será el *Comité de Control Financiero de Clubes* el que decidirá sobre las medidas y sanciones.

El no cumplimiento de las normas no implica que el club sea excluido de forma automática, pero no habrá excepciones. En función de varios factores, por ejemplo, la tendencia del resultado del punto de equilibrio; se impondrán diferentes medidas disciplinarias sobre el club en cuestión. Aquí hay una lista de las medidas:

- Advertencia.
- Amonestación.
- Multa.
- Deducción de puntos.
- Retención de los ingresos obtenidos en competiciones *UEFA*.
- Prohibición de registrar a nuevos jugadores en competiciones *UEFA*.
- Restricción del número de jugadores que el club puede registrar para participar en competiciones *UEFA*, incluyendo un límite en el gasto global de los salarios de los jugadores registrados en la lista A de las competiciones de clubes de la *UEFA*.
- Descalificación de las competiciones en curso y/o de futuras competiciones.
- Retirada del título o premio.

○ *¿Pueden los propietarios invertir dinero en sus clubes como quieran o a través de patrocinios?*

Si el propietario de club invierte dinero en el club a través de un acuerdo de patrocinio con una empresa con la que él está relacionado, entonces los organismos competentes de la *UEFA* investigarán, y si es necesario adaptarán las cantidades pagadas por el patrocinador en el cálculo del resultado del punto de equilibrio en función del valor de mercado real de dicho patrocinio.

- *¿Quién otorga las licencias a los clubes para participar en competiciones UEFA?*  
Todo club clasificado para la *UEFA Champions League* o para la *UEFA Europa League* necesita una licencia. Esta es otorgada a cada club por sus federaciones nacionales, o las ligas en algunos casos. Este procedimiento se basa en el *Reglamento de Licencias de Clubes y Juego Limpio Financiero de la UEFA*. La *UEFA* verifica los documentos y los datos económicos de todos los clubes registrados en alguna competición *UEFA*.
  
- *Algunos clubes tienen deudas enormes o no pagan sus deudas. ¿Pueden estos clubes cumplir con el Juego Limpio Financiero?*  
Los clubes necesitan pagar sus facturas y sus deudas en el momento pertinente. Esto significa que los clubes tienen que pagar a sus jugadores o los traspasos según lo estipulado en los contratos que firman, y si no es así serán sancionados por el organismo competente de la *UEFA*.
  
- *¿Se ha dado que un club no pudiera participar en competiciones UEFA por no cumplir con el FFP?*  
El sistema de licencias de clubes de la *UEFA* fue introducido en la temporada 2003/2004. Desde entonces, 44 clubes que se habían clasificado para la *UEFA Champions League* o la *UEFA Europa League* no fueron admitidos porque no cumplían con los requisitos para obtener una licencia. El *Juego Limpio Financiero* se añadió a los requisitos de licencias en 2011. Desde entonces se les ha negado el acceso a varios clubes a competiciones *UEFA* por no pagar a sus jugadores o por no pagar traspasos a otros clubes.
  
- *¿Se ajusta el FFP a la legislación europea?*  
La *UEFA* ha mantenido un diálogo continuo con la *Comisión Europea* sobre el *Juego Limpio Financiero* y ha recibido un apoyo continuo en esta iniciativa. Además el Presidente de la *UEFA* y el comisario europeo de competencia de la Unión Europea hicieron un comunicado conjunto haciendo énfasis en la coherencia entre las leyes y objetivos del *Juego Limpio Financiero* y los objetivos políticos de la *Comisión Europea* en el campo de las ayudas estatales.
  
- *¿Hará posible el Juego Limpio Financiero que los clubes pequeños superen a los grandes clubes en términos económicos?*  
Hay grandes diferencias entre la salud económica de los diferentes clubes y países, que vienen de antes y no tienen nada que ver con el *Juego Limpio Financiero*. El objetivo de esta medida no es hacer a todos los clubes iguales en cuanto a su tamaño y salud económica, sino animar a los clubes a construir el éxito en lugar de buscar continuamente rápidas soluciones. Los clubes de fútbol necesitan un entorno mejor, en el que invertir en el futuro tenga una mayor recompensa, para que más clubes puedan tener beneficios económicos creíbles a largo plazo.

Al favorecer las inversiones en fútbol juvenil e infraestructuras de estadios y establecer el déficit aceptable en millones de euros y no en porcentajes relativos, la evaluación del punto de equilibrio se ha estructurado de forma que es menos restrictiva para los clubes pequeños y medianos. En su momento, los clubes más pequeños y los de tamaño medio tendrán potencial para crecer.

- *Algunos jugadores no pertenecen a los clubes para los que juegan, sino para otros inversores o agentes. ¿Está esto permitido con el Juego Limpio Financiero?*

Esto es lo que se llama propiedad por parte de terceros, y está actualmente permitido según las regulaciones de la *FIFA*. Sin embargo, dentro de las regulaciones del *Juego Limpio Financiero* de la *UEFA*, los clubes tienen la obligación de revelar información sobre acuerdos de propiedad por parte de terceros, y además, cualquier beneficio procedente de estos acuerdos se hace efectivo cuando el jugador es vendido.

La *UEFA* ha pedido a la *FIFA* que prohíba esto a nivel mundial. Si la *FIFA* no toma los pasos apropiados, la *UEFA* estaría preparada para poner en marcha su propia regulación para prohibir la propiedad por parte de terceros al menos en las competiciones de la *UEFA*.

- *¿Por qué no hay clubes multados en las competiciones UEFA?*

La exclusión de la competición es por supuesto una de las posibles sanciones si se da el caso. Sin embargo, el *Juego Limpio Financiero* está diseñado para crear un sistema justo y adecuadamente regulado en el sistema de la gestión financiera, de forma que las sanciones se basan en ese objetivo. La *UEFA* cree que las sanciones y los acuerdos alcanzados son apropiados.

- *¿Por qué el Comité de Control Financiero de Clubes ha alcanzado distintos acuerdos con los clubes?*

La *Cámara de Investigación del CFCB* puede ofrecer a los clubes distintos acuerdos, un instrumento común de los reguladores financieros para facilitar su cumplimiento. El *Artículo 15* de las *Normas de Procedimiento que rige el Comité de Control Financiero de Clubes* establece que “los acuerdos podrán establecer la obligación de ser cumplidos por el demandado, incluyendo la posibilidad de aplicar medidas disciplinarias y, si es necesario, un tiempo específico de tiempo. El investigador jefe del CFCB supervisa la aplicación correcta y oportuna del acuerdo. Si el demandado falla en el cumplimiento de los términos del acuerdo, el investigador jefe del CFCB deberá remitir el caso a la cámara de adjudicación”.

- *¿Puede explicar las medidas económicas tomadas y cómo se han decidido las cifras?*

Las medidas financieras están relacionadas con los ingresos de cada club de su participación en competición europea durante el período de evaluación.

- *¿Cuáles son las restricciones en el registro de jugadores y cómo se determinan?*

El *Comité de Control Financiero de Clubes* de la *UEFA* sintió que era imprescindible que los clubes se enfrentasen a restricciones deportivas, así como a medidas financieras a consecuencia de la falta del cumplimiento del requisito del punto de equilibrio. Las restricciones del número de jugadores que se registren en la lista A tiene el doble objetivo de limitar los beneficios en el campo derivados del incumplimiento y de ayudar en la consecución de los objetivos generales de exigencia de equilibrio. La restricción de la lista A se ve apoyada por la restricción en el número de nuevos registros por parte de los clubes a la lista A y por el límite de sus gastos en transferencias netas.

○ *¿Cuál es el proceso de apelación para otros clubes?*

Cualquier decisión del investigador jefe del *CFCB* para alcanzar un acuerdo o aplicar medidas disciplinarias puede ser revisada por la cámara de adjudicación bajo petición de una parte directamente afectada en el plazo de diez días a partir de la fecha de publicación de la decisión.

○ *¿Cómo son los clubes que han constituido que el Juego Limpio Financiero esté incentivado para llegar al punto de equilibrio compatible?*

Los acuerdos requieren que los clubes lleguen a cumplir con el *Juego Limpio Financiero* en un plazo corto de tiempo. El incumplimiento de los términos del acuerdo hará que el club sea remitido de oficio a la cámara de adjudicación.

A la inversa, si un club cumple cada requisito individual del acuerdo, puede ser liberado de la limitación en el número de jugadores para las competiciones de la *UEFA* para la temporada siguiente. Si un club llega al punto de equilibrio compatible durante el curso de la liquidación, todas las sanciones dejarán de aplicarse para la siguiente temporada, con la excepción del elemento no condicional de la medida financiera.

○ *¿A dónde va el dinero procedente de las medidas financieras?*

La *UEFA* no se queda nada de este dinero. La *UEFA* distribuirá el dinero de estas contribuciones financieras para realizar pagos solidarios a otros clubes europeos según la fórmula acordada. Los detalles exactos de la redistribución de los fondos se decidirán por la *UEFA* y por su *Comité Ejecutivo* a su debido momento.

○ *¿Cómo lidia el Juego Limpio Financiero con la deuda?*

La deuda manejable hacia el desarrollo a largo plazo: estadio, cantera, infraestructuras, etc; del club es eficiente para la planificación financiera y es una práctica habitual en la mayoría de industrias. La deuda generada, incluyendo la monetización de los ingresos en el futuro, para financiar la actividad operativa del día a día, tales como los salarios y las tasas de los traspasos o para financiar el déficit de flujo de caja a corto plazo, puede crear problemas y debe ser controlada efectivamente.

El *Juego Limpio Financiero* exige a los clubes cumplir con sus obligaciones financieras y romper con la acumulación de pérdidas que conducen a una deuda inmanejable.

1. [http://en.wikipedia.org/wiki/UEFA\\_Financial\\_Fair\\_Play\\_Regulations](http://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_Regulations) – (01/2015)

2. <http://www.financialfairplay.co.uk/> – (02/2015)

3. 4. <http://es.uefa.com/community/news/newsid=2065467.html> – Todo lo que necesita saber sobre el juego limpio financiero (28/02/2014) – (02/2015)

#### d. Los efectos del caso: Jean-Marc Bosman

Durante este año 2015 se cumplen quince años de la decisión tomada por el *Tribunal de Justicia de la Unión Europea* en la que autorizaba a un jugador desconocido para el gran público, *Jean-Marc Bosman*, a dejar el club belga del *RFC Liège*, por el cuadro francés del *USL Dunkerque*.<sup>1</sup>

Las consecuencias del *Caso Bosman* fueron la de garantizar la libertad de contratación y el fin de las restricciones para los jugadores de la Unión Europea, y su importancia se sintió de manera especial en el *AFC Ajax* holandés por ejemplo, un club campeón de Europa, con una larga lista de jugadores producto de su cantera, que jugó la final de 1996 y que ha estado cerca de repetir el éxito, pero actualmente su liga doméstica, la *Eredivisie* holandesa, no puede competir económicamente con el poder de las ligas de Inglaterra, Italia, España o Alemania.

*Jean-Marc Bosman* era un futbolista profesional belga que jugaba en el *Royal Football Club de Liège*, en aquel momento participaba en la Primera División del *championnat de Belgique de football*. En junio de 1990 el *R.F.C. Lieja* ofrece a Bosman un año más de contrato que él rechaza, alegando que no se le pagaría lo suficiente. Es puesto en la lista de transferibles con una cláusula de indemnización de 11.743.000 francos belgas. Al mes siguiente llega a acuerdo con la *Union Sportive du Littoral de Dunkerque* de Francia. El *R.F.C. de Lieja* y el *U.S. Dunkerque* acuerdan la cesión del jugador por una temporada más una opción de compra, pero el *Dunkerque* no admite la cláusula de indemnización que propone el *Lieja*, quien niega entonces al club francés el pase del jugador y lo aparta del equipo.



Bosman presentó una demanda contra el *R.C. Liège*, así como contra la *Union Royale Belge des Sociétés de Football* y la *UEFA*, porque alegaba que las normas de traspaso de la Federación Belga de Fútbol, de la *UEFA* y la *FIFA* le habían impedido el traspaso al *US Dunquerque*.



La defensa de *Bosman* planteaba que debía interpretarse los artículos 48, 85 y 86 del *Tratado de Roma* de 25 de marzo de 1957. En dicho tratado se prohíbe que las asociaciones o federaciones deportivas nacionales e internacionales puedan establecer en sus reglamentaciones respectivas disposiciones que limiten el acceso de los jugadores profesionales extranjeros ciudadanos de la *Comunidad Europea* a las competiciones que organizan; y que los clubes de fútbol no puedan exigir y percibir el pago de una cantidad de dinero con motivo de la contratación de uno de sus jugadores por parte de un nuevo club empleador habiendo terminado su contrato.

1. <http://es.uefa.com/news/newsid=379980.html> – (16/12/2005) – (12/2014).

El *Tribunal de Justicia* de la *Unión Europea* con sede en Luxemburgo y fecha de 15 de diciembre de 1995, dictó sentencia en la cual declaraba ilegales las indemnizaciones por traspaso y los cupos de extranjeros de jugadores nacionales de estados miembros de la *Unión Europea*.<sup>2</sup>

La desaparición de los cupos de extranjeros generó efectos enormes en el fútbol mundial. Los grandes clubes de las ligas europeas con mayor poder económico pudieron contratar a los mejores jugadores del mundo, sin importar su nacionalidad europea. En particular el *Real Madrid*, el *FC Barcelona*, la *Juventus de Turín*, el *FC Internazionale di Milano*, el *AC Milan*, el *FC Bayern München*, el *Arsenal*, el *Chelsea FC*, el *Manchester United*, o el *Liverpool FC*, clubes históricos que vieron su hegemonía en sus respectivas ligas reforzada.

Esto provocó que los demás clubes de sus ligas locales se volvieran menos competitivos, a pesar del aumento de las ganancias por la mayor difusión. Asimismo, las ligas menos prestigiosas, tanto de Europa como de América Latina, perdieron gran parte de sus mejores jugadores por equipos fuertes de Europa, muchos de ellos favorecidos por la doble nacionalidad. Por otra parte, la mayor cantidad de extranjeros limitó la posibilidad de los futbolistas nacionales de jugar en sus propias ligas locales, ya que son atraídos por ligas más fuertes o desplazados por extranjeros de ligas menores.<sup>3</sup>

Este es un claro ejemplo de como la pérdida de un cierto poder de los entes más importantes del mundo del fútbol ante una institución de pleno derecho internacional, puede generar grandes cambios en el sistema y orden mundial establecido por la *UEFA* o la *FIFA*. Esta sentencia tuvo importantes efectos deportivos y económicos que actualmente está afectando a clubes tan prestigiosos como el *AFC Ajax* holandés que basaba su ventaja competitiva en un trabajo de cantera y, que a día de hoy no puede competir de tú a tú contra el resto de grandes equipos europeos.

2. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Marc\\_Bosman](http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Marc_Bosman) – (24/01/2015) – (01/2015)

3. <http://es.uefa.com/news/newsid=379980.html> – (16/12/2005) – (12/2014).

## 6. Los derechos de retransmisión del fútbol en televisión

Una de las fuentes insustituibles y principales de ingreso de las ligas de fútbol de mayor calidad son los derechos de transmisión por televisión, y los casos de mayor éxito para el conjunto de los equipos son aquellos en donde la liga negocia como un solo agente la venta de los derechos de todos los clubes y reparte los dividendos con criterios predeterminados que pueden combinar cierta igualdad con incentivos al rendimiento deportivo y la popularidad entre la afición. Si el fútbol es un buen negocio para la televisión, la televisión se está convirtiendo en el principal negocio del fútbol, y la centralización de los derechos de televisión a la hora de gestionarlos resulta clave.<sup>1</sup>

Estados Unidos es un buen ejemplo de modelo de negocio donde los ingresos por comercialización y mercadotecnia, además de los que genera la televisión, se distribuyen entre los distintos equipos para que puedan hacer las contrataciones necesarias y mantener un nivel de tensión competitiva que también haga más atractivos los torneos para el público.

No obstante, se detecta en su distribución una serie de disfunciones que se traducen en que unos pocos clubes perciben considerables sumas y los restantes tienen que conformarse con lo que serían pequeñas porciones. La *Serie A* italiana, *Ligue 1* francesa, *Premier League* inglesa y *Bundesliga* alemana, negocian como tales, es decir, como ligas, juntas, los contratos con las televisiones. Han centralizado la explotación y reparto del dinero procedente de los derechos televisivos del fútbol. Las fórmulas de reparto de los dividendos entre los clubes son diferentes, pero en todos los casos se obtiene un cierto equilibrio que favorecen a que los torneos sean más o menos competidos gracias a un financiamiento televisivo medianamente equitativo.

Por el contrario en España son los clubes, en singular e individualmente, los que negocian sus contratos con las televisiones, por lo que aquel club que tenga más capacidad logrará más dividendos. No resulta casual entonces que el *Real Madrid Club de Fútbol* y el *Fútbol Club Barcelona* en la temporada 2011/2012 obtuvieron 159,2 y 160,5 millones de euros respectivamente, el *Club Atlético de Madrid* solo cobró 39 millones, el *Sevilla Fútbol Club* 30,8 millones y el *Rayo Vallecano de Madrid* solamente 12,5 millones de euros. Por tanto no es esporádica la desigualdad año tras año en la lucha por el título de *Liga*.

Si uno contrasta esta situación con lo que sucede en las ligas de fútbol americano, béisbol y básquetbol en Estados Unidos, en la que existe una disposición que busca primar la competencia deportiva y la distribución de ingresos para todos los clubes, esas ligas no solo negocian como un todo con las empresas de televisión, sino que incluso idearon e instauraron mecanismos para que incluso los equipos más débiles puedan optar por los jugadores universitarios más destacados.<sup>2</sup>

Los clubes usan los recursos que captan por venta de derechos a la televisión para poder costear sus altos desembolsos en fichajes de futbolistas, y buena parte de la salud del negocio del fútbol depende del tipo de convenios que los equipos, de manera individual o colectiva, puedan tener con las empresas de televisión.

1. 2. Murayama, C (2014): La Economía del fútbol – Ediciones cal y arena.

- o La televisión y el mundo del fútbol:

Los ingresos por televisión representan una fuente indispensable de ingreso en las grandes ligas deportivas en el mundo. Más aún de aquellas que, gracias a la tecnología de los medios de comunicación, en particular de la televisión digital vía satélite o por cable, venden su espectáculo de entretenimiento como un producto de alcance global.

Se ha dado pie al establecimiento de un mercado de compraventa de los derechos de transmisión del fútbol que ha ido en auge. Puede afirmarse que la televisión depende del deporte, que le ofrece unos niveles de audiencia que con dificultad alcanzan otros contenidos, y a la vez las ligas profesionales están sujetas a los ingresos que de manera directa les proporciona la televisión y a los recursos indirectos que ésta genera, por ejemplo, vía difusión de productos vinculados con las ligas y los clubes. Por una parte, la televisión ha permitido que los principales torneos nacionales puedan ser seguidos prácticamente desde cualquier lugar del mundo donde se encuentre el aficionado, al mismo tiempo, los recursos que las cadenas mediáticas entregan a las ligas o clubes más importantes de Europa les permiten adquirir jugadores de fama global y a precios inconcebibles como los fichajes de los últimos años.<sup>2</sup> Véase los casos de jugadores como Gareth Bale fichado por el *Real Madrid Club de Fútbol* proveniente del *Tottenham Hotspur Football Club* inglés, o de Neymar da Silva Santos Júnior por el *Fútbol Club Barcelona* del *Santos Futebol Clube* de Brasil, ambos fichados en el 2013 y que costaron alrededor de 100 millones de euros respectivamente. Los fichajes más costosos de la historia del fútbol.

En la actualidad, las cadenas televisivas tienen que desembolsar ingentes sumas de dinero para poder emitir semana a semana los partidos de las ligas europeas, lo cual afecta al propio comportamiento de los medios. Si una empresa privada de televisión desea maximizar sus beneficios, procurará que los ingresos marginales que obtiene compensen los costes marginales. Pero como los costes en ocasiones son fijos, ya que se pagan derechos por un número de partidos con independencia de la audiencia que obtenga cada uno y se incurre en costes de producción similares para retransmitir cada partido, el canal procurará evitar cambios en la demanda de las audiencias por lo que debe de realizar importantes esfuerzos de promoción. A la vez, los altos costes pueden propiciar la concentración de medios y la multipropiedad para que, por ejemplo, a través de los contenidos de un periódico o revista se refuercen las audiencias televisivas de los eventos deportivos.<sup>3</sup> Esta industria global, la del fútbol como entretenimiento a través de la televisión, opera en una estructura que se desarrolla mediante *economías de escala*, es decir, donde es viable reducir los costes medios de operación si se amplía el volumen de la producción. Los altos costes de los derechos de transmisión y los costes ligados a la emisión de las ligas, hacen que sólo grandes grupos de comunicación puedan participar del negocio. Se trata de un mercado que necesariamente favorece la concentración de la oferta y a la formación de oligopolios de comunicación globales, como por ejemplo *Sky*, *Al Jazeera*, *Mediaset* o *Telefónica*.

Ya desde el inicio del siglo XXI se apuntaban algunas de las características de lo que podría esperarse en el panorama del deporte en televisión: concentración en unos cuantos y poderosos grupos de comunicación; estandarización global del deporte, donde disciplinas como el fútbol y

2. 3. Murayama, C (2014): La Economía del fútbol – Ediciones cal y arena.

el baloncesto dominarían el mercado porque todo el mundo estaría viendo los mismos canales por satélite, propiedad de pocas corporaciones; interés por los grandes torneos, como la *UEFA Champions League*, que son los productos que garantizan audiencias masivas; los grandes clubes dispondrían de mayor capacidad de generación de ingresos a través de la venta de sus propios productos, e incluso los más potentes tendrían sus propios canales y plataformas de televisión; las dificultades de las cadenas públicas para cubrir el coste de los derechos de transmisión favorecerían que se tratase de pagos por evento, el conocido evento *pay-per-view*.

Para las competencias de carácter europeo de la *UEFA Champions League* y la *UEFA Europa League*, la Comisión Europea, el poder ejecutivo de la Unión Europea, obliga a la *UEFA* a celebrar subastas para adjudicar los derechos de la transmisión televisiva. Desde 2001 estableció un marco que invitaba a las ligas a operar bajo el modelo de negociación colectiva. La Comisión sugería la venta conjunta de derechos mediante subastas de diferentes paquetes de partidos a diferentes plataformas televisivas por un periodo máximo de 3 años, de manera que cada plataforma pudiera disponer del control absoluto del paquete adquirido. La Comisión argumenta que el coste para los consumidores de pagar un precio de monopolio por ver un partido se ve recompensado por una clara mejora en la calidad del producto, a través de:

- Una competición más atractiva, en la cual los equipos compiten en un contexto de mayor igualdad de oportunidades.
- Una coordinación mayor entre los equipos en el proceso de negociación que incrementa los ingresos por derechos de televisión, tanto a nivel nacional como en los mercados internacionales.
- Una competición mejor gestionada y organizada que genera una estabilidad para el consumidor a la hora de consumir partidos tanto en la televisión como en los estadios.
- Una mayor estabilidad financiera para los equipos de fútbol, debido a la mayor redistribución de los ingresos por televisión.

o Modelos de negociación de los derechos televisivos:

Como hemos venido exponiendo, nos encontramos con dos maneras de vender los derechos de retransmisión televisiva de los partidos de una liga de fútbol: <sup>4</sup>.

- *Venta individual*: los clubes venden sus derechos a una o varias plataformas televisivas negociando individualmente y por separado. La única liga que sigue funcionando bajo este modelo es la *Liga BBVA*. Cuando existe más de una plataforma con derechos sobre equipos que se enfrentan entre sí, se debe tomar la decisión de quien debe retransmitir el partido. En el caso de España, retransmite el partido la plataforma del equipo que juega en casa. La plataforma tiene a su vez la posibilidad de vender los derechos de emisión del partido a un canal de televisión al cual accede el consumidor final. No es trivial por tanto la estrategia que sigue la plataforma a la hora de elegir los equipos cuyos derechos televisivos va a contratar: los Top.

4. <http://nadaesgratis.es/gerard-lobet/futbol-y-derechos-de-televisio> – (22/01/2013) – (01/2015).

- *Venta conjunta*: los clubes venden sus derechos de forma conjunta y una vez recaudada la cantidad total, establecen un reparto de acuerdo a una regla pactada. Normalmente esa regla tiene un componente que incentiva la competencia entre clubes: quien mejor lo hace y más audiencia tiene, más recibe al año siguiente; y un componente redistributivo que garantiza una liga más disputada y estable: los clubes reciben una cantidad fija independientemente de su audiencia y resultados. Casi todas las ligas del viejo continente, incluyendo las competiciones organizadas por la *UEFA*, venden sus derechos de esta forma.<sup>5</sup>

En 2009, la *Serie A* Italiano pasó del sistema de venta individual al sistema de venta conjunta dejando como único exponente del modelo de venta individual a la *Liga BBVA* española.

Tras lo expuesto, nos preguntamos por tanto qué factores hacen que unas ligas prefieran un sistema de reparto de ingresos en vez de otro. La literatura al respecto es escasa. *Falconieri, Palomino y Sákovics (2003)* presentan un modelo investigando las diferencias entre los dos sistemas de negociación. Sin tener en cuenta una posible modificación en la competencia por la negociación de derechos de televisión, llegan a la conclusión de que la venta individual es más pertinente en una liga con más clubes, más dispar y cuyos premios por ganancia son mayores.<sup>6</sup>

Las implicaciones del modelo resultan bastante interesantes de analizar, ya que el sistema de venta individual con competencia entre televisiones implica precios más bajos de los partidos de fútbol por televisión, a costa de una competición más desigual y que genera menores ingresos por televisión. Lo podemos observar en práctica en el fútbol sudamericano, donde ver los partidos de las ligas locales por televisión es relativamente asequible para el aficionado.

Por otro lado, un sistema de venta conjunta supone un aumento de precios finales de los partidos de fútbol a cambio de tener una competición más atractiva y más competitiva deportivamente. El coste de oportunidad del modelo es por tanto una elección entre calidad y precio.<sup>7</sup>

En conclusión, adoptar por el modelo de negociación colectiva significa asumir un posible aumento en los precios del fútbol en la televisión. Las ganancias podrían ser importantes, ya que se tendría una liga más atractiva de ver, convivir en un marco regulatorio mucho más estable y posiblemente, evitar la bancarrota de algunos clubes.

- o Metodología de reparto de los ingresos por televisión de las cinco grandes ligas:

Para entender más detalladamente como son los cuatro modelos que prevalecen en las cinco grandes ligas de fútbol de Europa, analizamos el sistema de reparto de cada una de ellas, detallando el caso español, en donde cada club negocia individualmente sus derechos televisivos:

5. <http://nadaesgratis.es/gerard-llobet/futbol-y-derechos-de-television> – (22/01/2013) – (01/2015).

6. <http://www.valenciaplaza.com/> – Gortazar, L. (24/01/2013): Fútbol y Derechos de Televisión – (01/2015).

7. <http://croem.es/> – Fútbol y derechos de televisión (22/01/2013) – (01/2015).

– Alemania:

La *Bundesliga* alemana comercializa directamente los derechos a través de su subsidiaria *DFL Sports Enterprises*. Los ingresos nacionales de la *Bundesliga* por televisión ascienden aproximadamente a 495 millones de euros por temporada, de los que 416 son nacionales, obtenidos de la siguiente manera: *Sky Deutschland* emite en exclusiva todos los partidos de la liga por 275 millones de euros, y transmite de forma no exclusiva la *DFB Pokal* por la que paga 14 millones de euros; *T-Mobile* difunde los partidos en televisión por internet, lo que le cuesta 37 millones de euros; *ARD* emite los programas de resumen de las jornadas, por los que paga 90 millones de euros; *ZDF* y *Sport1*, que también explotan resúmenes, pagan 7 millones de euros. Además, la venta internacional le reporta a la *Bundesliga* 47 millones de euros.

Alemania cuenta con el sistema más equitativo de reparto de los ingresos televisivos entre los clubes, de tal forma que el *Fußball-Club Bayern München* recibe casi 37 millones de euros, siendo el mejor pagado, por los 19 millones 390 mil que recibe el recién ascendido, el *Hertha Berliner Sport-Club*.

Bundesliga	
Clubes	Euros
FC Bayern München	36.930.000 €
Borussia Dortmund	35.550.000 €
Bayer Leverkusen	33.680.000 €
Schalke 04	33.300.000 €
Borussia M'gladbach	31.920.000 €
Hannover 96	30.790.000 €
VFL Wolfsburg	30.170.000 €
Mainz 05	29.040.000 €
SC Friburg	28.160.000 €
VFB Stuttgart	27.220.000 €
Werder Bremen	26.230.000 €
1899 Hoffenheim	25.180.000 €
Hamburger SV	24.070.000 €
1. FC Nürnberg	22.900.000 €
Eintracht Frankfurt	21.730.000 €
FC Augsburg	20.560.000 €
Hertha Berlin SC	19.390.000 €
Eintracht Braunschweig	18.220.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>495.040.000 €</b>



\* Fuente: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

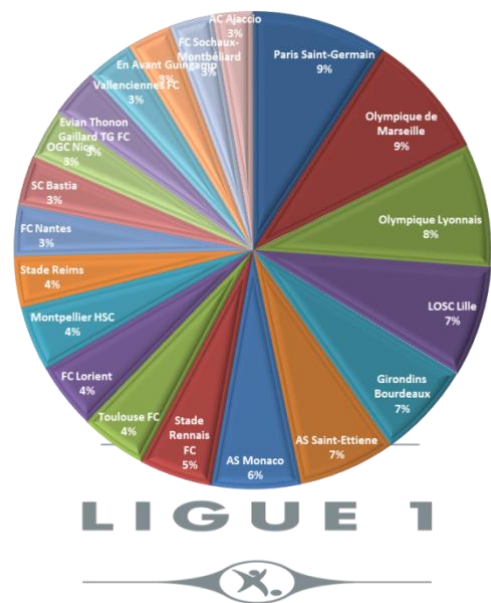
\* Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> – El reparto de los derechos de tv en el fútbol español 13/14. (17/03/2014).

– Francia:

La *Ligue de Football Professionnel* es la encargada de vender de forma directa y unificada los derechos de transmisión de la *Ligue 1* francesa, básicamente vía *Canal+*, mientras que la comercialización internacional se hace a través de *Al Jazeera* con su canal temático *BeIN Sports*, que tiene su sede en Doha, Catar, y paga 30 millones de euros. En total, la liga francesa obtiene cada año 487 millones de euros por derechos televisivos.

El reparto de los casi 500 millones de euros se hace así: 50% de forma igualitaria, 30% por la clasificación de los equipos, y 20% por número de retransmisiones.

Ligue 1	
Clubes	Euros
Paris Saint-Germain	44.690.000 €
Olympique de Marseille	41.860.000 €
Olympique Lyonnais	40.990.000 €
LOSC Lille	36.560.000 €
Girondins Bourdeaux	32.100.000 €
AS Saint-Etienne	31.980.000 €
AS Monaco	29.540.000 €
Stade Rennais FC	24.090.000 €
Toulouse FC	21.940.000 €
FC Lorient	21.760.000 €
Montpellier HSC	21.470.000 €
Stade Reims	17.120.000 €
FC Nantes	16.790.000 €
SC Bastia	16.480.000 €
OGC Nice	16.450.000 €
Evian Thonon Gaillard TG FC	16.350.000 €
Vallenciennes FC	15.520.000 €
En Avant Guingamp	14.820.000 €
FC Sochaux-Montbéliard	14.260.000 €
AC Ajaccio	13.170.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>487.940.000 €</b>



\* Fuente: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

\* Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> – El reparto de los derechos de tv en el fútbol español 13/14. (17/03/2014).

– Inglaterra:

La *Premier League* comercializa directamente los derechos nacionales y gestiona los internacionales, que en conjunto ascienden a 1.875 millones de euros por temporada, siendo así la liga nacional de fútbol más rentable desde el punto de vista de sus ingresos televisivos del mundo.

Los ingresos de fuente nacional alcanzan los 770 millones de euros, de la siguiente manera: *Sky* emite 115 partidos en vivo cada temporada, por los que paga 630 millones de euros; *ESPN* transmite 23 partidos en vivo durante la temporada, por los que paga 58 millones de euros; la cadena pública *BBC* tiene los derechos de transmisión de los resúmenes, lo que le cuesta 67 millones de euros. Además, las radios de la *BBC*, *Talk Sport* y *Absolute Radio* pagan 15 millones 560 mil euros. La venta internacional supone 542 millones de euros por temporada.<sup>8</sup>

Los ingresos nacionales en la *Premier* se reparten así: 50% de forma equitativa; 25% en función de la clasificación final de la temporada, y 25% dependiendo del número de partidos televisados. Los ingresos internacionales se reparten de forma igualitaria entre los 20 equipos de la *Premier League*. Así, cada club de esa liga tiene asegurado, de forma equitativa, un ingreso de 46 millones 500 mil euros por temporada. Del total de dinero recaudado, un 7,5% se otorga a los equipos de la *Football League Championship*, la segunda división inglesa. Algo similar ocurre en Italia donde los clubes de *Serie B* reciben el 10% de los de *Serie A*.

El 10 de febrero de 2015 se dio a conocer que *Sky*, potente grupo británico de televisión satelital, y *BT Media & Broadcast*, operador histórico de telefonía fija, se hicieron con los derechos televisivos de la *Premier League* para las temporadas 2016 – 2019 por 6.900 millones de euros, repitiendo así contrato de retransmisión de 168 partidos por año durante tres temporadas: 2016/2017, 2017/2018 y 2018/2019, es decir, 504 partidos en total.<sup>9</sup>

Se trata de una cifra record consecuencia de una competencia feroz por su adjudicación. El precio de venta por partido, que era de 5,74 millones antes de 2013, podría ahora subir de los 8,77 millones actuales, a alrededor de 11 millones de euros.

Con este nuevo contrato, la *Premier League*, que interesa a casi 3.000 millones de telespectadores de 170 países, se convertiría en el segundo campeonato más rentable del mundo, detrás de la *National Football League* (NFL) de Estados Unidos. Y evidentemente, de lejos, en el primero en el mundo del fútbol.<sup>10</sup>

8. Murayama, C (2014): La Economía del fútbol – Ediciones cal y arena.

9. <http://www.antena2.com.co/noticias/> – El dinero de la redonda por televisión (10/02/2015) – (02/2015).

10. <http://www.eluniverso.com/deportes> – *Sky* y *BT* compran los derechos de transmisión de la *Premier League* por \$ 7.834 millones (10/02/2015) – (02/2015).

Barclays Premier League	
Clubes	Euros
Liverpool	117.050.000 €
Manchester City	115.890.000 €
Chelsea	112.930.000 €
Arsenal	111.440.000 €
Tottenham Hottspur	107.600.000 €
Manchester United	106.990.000 €
Everton	102.030.000 €
Newcastle	92.860.000 €
Southampton	92.300.000 €
Stoke City	90.820.000 €
Swansea City	89.010.000 €
West Ham United	88.410.000 €
Crystal Palace	87.850.000 €
Aston Villa	86.720.000 €
Sunderland	86.040.000 €
Hull City	80.430.000 €
West Bromwich Albion	78.950.000 €
Norwich	77.470.000 €
Fulham	75.980.000 €
Cardiff City	74.500.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.875.270.000 €</b>



– Italia:

La *Lega Nazionale Professionisti* italiana es la titular de todos los derechos de la *Serie A* y *Coppa Italia*, los cuales comercializa a través de la agencia *Infront Sports & Media AG*, que garantiza 900 millones de euros por temporada.<sup>11</sup> Los ingresos nacionales por derechos de televisión fluyen así: *Sky Italia* transmite todos los partidos de liga por 580 millones de euros; *Mediaset Premium* emite partidos de 12 clubes, por los que paga 226 millones de euros; la cadena pública *RAI* cuenta con los derechos para resúmenes, por un monto de 30 millones de euros. La venta internacional aporta 90 millones por temporada.<sup>12</sup>

11. <http://www.salmonpalangana.com/> – El modelo italiano de derechos televisivos (04/08/2013) – (02/2015).

12. <http://www.tifosobilanciato.it/category/tb-news/diritti-tv/> – Il vaso di Pandora: scoperchiamo i mali della Serie A (28/01/2015) – (02/2015).

\* Fuente: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

\* Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> – El reparto de los derechos de tv en el fútbol español 13/14. (17/03/2014).

La distribución de los ingresos opera así: 40% a partes iguales, 30% por ventas *PPV*: pago por evento o *pay-per-view*, y el otro 30% en función de la clasificación, del rating y de los seguidores de cada equipo.<sup>13</sup>

En junio del año 2014 la *Legia Serie A* firmó un nuevo contrato para las temporadas 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018, en el que se repartirán 945 millones de euros anuales, 572 millones de *Sky Italia* y 373 millones de *Mediaset*.<sup>14</sup>

Serie A TIM	
Clubes	Euros
Juventus	94.000.000 €
Internazionale	80.400.000 €
AC Milan	77.900.000 €
AS Roma	61.400.000 €
SSC Napoli	59.800.000 €
SS Lazio	49.800.000 €
AC Fiorentina	44.400.000 €
Torino FC	35.500.000 €
Udinese Calcio	34.900.000 €
Parma	34.300.000 €
Sampdoria	34.300.000 €
Genoa	33.400.000 €
Cagliari	30.900.000 €
Bologna	30.000.000 €
Catania	29.400.000 €
Atalanta	29.100.000 €
Chievo Verona	26.000.000 €
Hellas Verona	23.200.000 €
Livorno	19.500.000 €
Sassuolo	17.900.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>846.100.000 €</b>



13. Murayama, C (2014): La Economía del fútbol – Ediciones cal y arena.

14. <http://www.digital-sat.it/> – Diritti tv Serie A 2015-18 (14/06/2014) – (02/2015).

\* Fuente: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

\* Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> – El reparto de los derechos de tv en el fútbol español 13/14. (17/03/2014).

– España:

A diferencia de lo que ocurre en el resto de las cinco ligas de fútbol más importantes de Europa, en España la *Liga BBVA* no negocia la venta de los derechos televisivos sino que ésta es una tarea realizada por los propios clubes. De ahí que en la temporada 2013/2014 tanto el *Real Madrid Club de Fútbol* como el *Fútbol Club Barcelona* ingresaran más de 160 millones de euros cada uno, mientras que el *Club Atlético de Madrid* obtuvo 42,6 millones y el *Valencia Club de Fútbol* 48 millones de euros. En cambio, el *Getafe Club de Fútbol* accedió apenas a 25 millones de euros, casi una veintésima parte que cada uno de los dos grandes equipos de la llamada *Liga de las Estrellas*.

Esa disparidad ha dado lugar a disputas, como en la temporada 2010/2011, cuando un grupo de empresas clubes: *Fútbol Club Barcelona*, *Real Madrid Club de Fútbol*, *Valencia Club de Fútbol*, *Club Atlético de Madrid*, *Real Club Deportivo de La Coruña*, *Athletic Club de Bilbao*, *Sevilla Fútbol Club*, *Getafe Club de Fútbol* y *Villareal Club de Fútbol*; con fuerte poder de mercado, que hasta ese momento habían negociado de forma individual la venta de derechos a las televisoras por transmitir sus encuentros, enfrentó a otro colectivo constituido por 32 empresas de menor tamaño, diez clubes de primera división: *Club Atlético Osasuna de Pamplona*, *Xerez Club Deportivo*, *Real Zaragoza*, *Málaga Club de Fútbol*, *Club Deportivo Tenerife*, *Real Sporting de Gijón*, *Unión Deportiva Almería*, *Real Club Deportivo Espanyol de Barcelona*, *Real Valladolid Club de Fútbol* y *Real Club Deportivo Mallorca*, a los que se sumaron los 22 equipos de la segunda división; que acordó solicitar al gobierno una ley que estipule que la venta de derechos a la televisión sea centralizada, para todos los partidos de primera y segunda.<sup>15</sup>

La controversia entre los equipos deportivos fue, por supuesto, económica aunque podría estar encadenado con el desempeño estrictamente futbolístico. Las diferencias en los recursos de los clubes hacen que las adquisiciones de jugadores de excelencia, o la capacidad de retener a los más talentosos, vaya en contra de los equipos que de por sí parten de una posición desfavorable.<sup>16</sup>

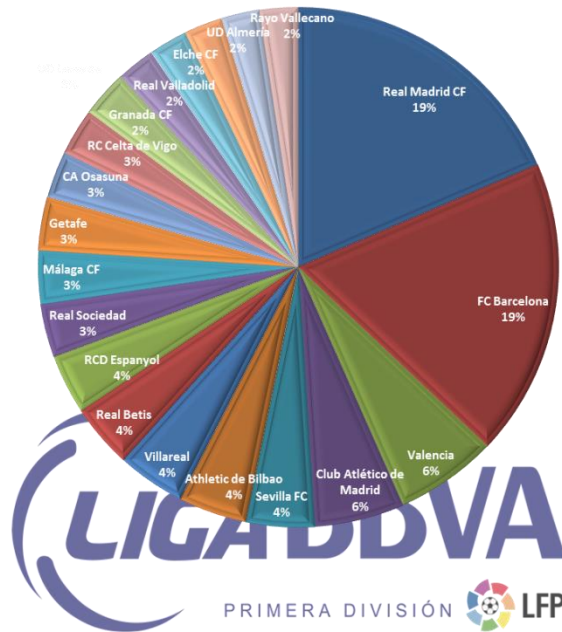
Así, si bien ha crecido el monto de recursos que fluyen de las televisoras a los clubes, pues entre 1990 y 2013 los derechos televisivos de la *Liga BBVA* en España se multiplicaron por 16 hasta suponer cerca de unos 800 millones de euros al año, casi la mitad de esa cifra se reparte entre el *Fútbol Club Barcelona* y el *Real Madrid Club de Fútbol*.

Podemos ver el reparto en la siguiente tabla y en el siguiente gráfico, muy ilustrativos de esta situación en la que se encuentra la *Liga BBVA* de fútbol profesional de España:

15. 16. Murayama, C (2014): La Economía del fútbol – Ediciones cal y arena.

Liga BBVA	
Clubes	Euros
Real Madrid CF	161.996.000 €
FC Barcelona	162.000.000 €
Valencia	48.000.000 €
Club Atlético de Madrid	42.606.000 €
Sevilla FC	32.500.000 €
Athletic de Bilbao	32.000.000 €
Villareal	32.000.000 €
Real Betis	29.500.000 €
RCD Espanyol	28.000.000 €
Real Sociedad	25.000.000 €
Málaga CF	25.400.000 €
Getafe	25.000.000 €
CA Osasuna	22.000.000 €
RC Celta de Vigo	21.345.000 €
UD Levante	21.000.000 €
Granada CF	18.000.000 €
Elche CF	18.000.000 €
Real Valladolid	18.000.000 €
Rayo Vallecano	18.000.000 €
UD Almería	19.000.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>799.347.000 €</b>

17.



18.

17. 18. Fuente: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

17. 18. Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> – El reparto de los derechos de tv en el fútbol español 13/14. (17/03/2014).

- El caso del reparto individualizado de la *Liga BBVA* española:

En España, los conflictos de intereses entre clubes alrededor de los derechos de televisión pusieron en riesgo incluso el arranque de la temporada 2012/2013 de la *Liga BBVA*. El incidente se puede resumir de la siguiente manera: <sup>19</sup>.

A finales de julio de 2012, cuando la mayoría de los españoles iniciaba sus vacaciones de verano, la *Liga de Fútbol Profesional* anunció los horarios de las tres primeras jornadas para la temporada siguiente 2012/2013, que daría comienzo un sábado 18 de agosto. Ese día el *Real Club Deportivo Mallorca* recibiría al *Real Club Deportivo Espanyol de Barcelona* a las 23:00 horas; el día siguiente domingo 19, a esa misma hora el *Club Atlético de Madrid* visitaría al *Levante Unión Deportiva* y el lunes 20 el *Real Zaragoza* se enfrentaría al *Real Valladolid Club de Fútbol*. El primero en quejarse de los horarios fue el club *colchonero*, pues su segundo juego de liga estaba fijado para el lunes 27 a las 22:00 horas, contra el *Athletic Club de Bilbao*, y el tercero el lunes 3 de septiembre contra el *Real Betis Balompié*, pero el 31 de agosto tenía que jugar la *UEFA Super Cup* contra el *Chelsea Football Club*; es decir, sólo tendría tres días de descanso para jugar un partido internacional clave en el que estaba en disputa un título.

Es necesario comentar que la *Liga de Fútbol Profesional* establece los horarios de las jornadas de competición un mes y una semana aproximadamente antes de su disputa, algo que no sucede en el resto de ligas, que fijan sus horarios de toda la temporada antes de que estas den inicio a finales del mes de agosto y principios de septiembre.

El *Club Atlético de Madrid* no se quedó solo y días después de su queja el grupo de descontentos aumentó. Para los primeros días de agosto ya se había formado el “G-13”, un grupo con mismo número de clubes de *Primera División* quejándose de los horarios: *Club Atlético de Madrid*, *Getafe Club de Fútbol*, *Athletic Club*, *Real Sociedad de Fútbol*, *Club Atlético Osasuna*, *Real Club Celta de Vigo*, *Real Zaragoza*, *Real Club Deportivo Espanyol*, *Real Betis Balompié*, *Granada Club de Fútbol*, *Sevilla Fútbol Club*, *Real Club Deportivo Mallorca* y *Rayo Vallecano de Madrid*.

Estos clubes, la mayoría en una liga de 20, solicitaron una junta de los clubes de primera división para abordar el tema de la programación de partidos, y algo más: el pago de los adeudos por parte de las empresas televisivas y el fin de las presiones por parte de éstas para poder contratar libremente en el mercado. La *LFP* no accedió a convocar dicha junta de primera división, sino que llamó a una asamblea en la que participarían los equipos de segunda división, con lo que la mayoría del “G-13” quedó fracturada en la reunión.

Con el paso de los días se conoció que los horarios fijados afectaban, sobre todo, a los equipos con contratos de transmisión con *Canal+*. La *Liga*, en aquel entonces, actuó a favor de uno de los operadores televisivos, *Mediapro*. La cabeza visible de este grupo de comunicación es un conocido empresario y productor cinematográfico barcelonés, Jaume Roures, en él se centraron la mayoría de críticas de los afectados por esta situación.

19. Murayama, C (2014): *La Economía del fútbol* – Ediciones cal y arena.

Tanto fue así que el *Fútbol Club Barcelona* y *Real Madrid Club de Fútbol* jugaron la segunda jornada, de visitantes, a la misma hora el día sábado 25 contra el *Getafe Club de Fútbol* y el *Club Atlético Osasuna*, respectivamente. Se trataba de los partidos de mayor audiencia y rivalizaron, lo cual afectó a quien transmitió dichos encuentros, *Canal+*, empresa del *Grupo Prisa* con quien *azulones* y *rojillos* tenían contrato para la retransmisión, mientras que *el Barça* y *el Madrid* tenían como cliente a *Mediapro*.

Por tanto, hay unos cuantos equipos que dominan el campeonato de *Liga* de España, pero que también lo hacen en los despachos donde se toman decisiones de modelos de venta de derechos de transmisión de partidos y hasta de los horarios de juego. Hay otros clubes que intentan sobrevivir, hacen contratos menos jugosos que con frecuencia no son pagados por las televisoras y, cuando deciden cambiar de empresa, reciben presiones e incluso denuncias ante los tribunales.

En este incidente, el *Consejo Superior de Deportes* (CSD) intervino como mediador y la *Liga BBVA* comenzó en la fecha prevista, aunque a deshoras. Se trató de una disputa por mucho dinero, entre dos empresas, *Mediapro* y *Canal+*, y algunos aliados de lujo para esa guerra mediática, *Barça*, *Madrid* y *Valencia*, con unas autoridades de la *Liga* más que benévolas hacia una de las partes. Por ello en la "*Liga de las Estrellas*" hay otra competencia, velada, oculta en ocasiones, la del dinero de la televisión, que puede ser más rentable que contar con un *Pichichi*.

La concentración de los ingresos de los clubes de una liga por derechos de transmisión tiene repercusión en el propio nivel de competitividad deportiva. En España, donde el *Fútbol Club Barcelona* y el *Real Madrid Club de Fútbol* concentran el grueso de los recursos que dejan las televisiones, en las últimas nueve ediciones de la *Liga* sólo esos dos equipos han sido campeones, y el que no ha logrado el primer lugar ha sido subcampeón, salvo en la temporada 2007/2008 cuando el segundo puesto fue ocupado por el *Villareal Club de Fútbol*. La distancia entre el duopolio *Barça - Madrid* con el resto se ha ido profundizando: en la *Liga* 2011/2012 el *Madrid* cosechó 100 puntos y el club catalán 91, mientras que en el tercer lugar se ubicó el *Valencia Club de Fútbol* con 61 puntos. En unos años, la diferencia en puntos entre el primer y tercer lugar más que se duplicó, de 17 de la 2008/2009, a 39 puntos en tan solo 3 temporadas.

De hecho, puede hablarse de varias ligas dentro de la misma división profesional: una liga particular entre *culés* y *merengues*, para ver quién de los dos es el campeón de turno; la de los equipos con destellos de grandeza, pero lejos de los dos hegemónicos, que buscan clasificarse a las competiciones europeas, que suelen ser el *Valencia*, *Atlético*, el *Sevilla*, *Villareal*, *Athletic de Bilbao* y alguno más ocasional como la *Real Sociedad*, *Málaga*, el *Geta* o el *Espanyol* según el año; y los que tienen a sus aficiones al borde del banquillo en la lucha por no descender, que con frecuencia bajan a segunda y pelean el ascenso, ahí habitan el *Betis*, el  *Depor*, *Osasuna*, *Sporting*, *Valladolid*, *Levante*, el *Zaragoza*, *Almería*, etc. En España se vive una liga que podría caracterizarse por el bipartidismo. De hecho, desde 2004, cuando fue campeón el *Valencia Club de Fútbol*, nadie había podido coronarse en la *Liga BBVA* que no fuera *el Barça* o *el Madrid*. Excepcional fue la campaña del *Club Atlético de Madrid* en la temporada pasada 2013/2014 donde salió campeón de *Liga* por delante de los dos

dominadores tradicionales y ha irrumpido para quebrantar esta tendencia. El caso del *Atlético* es una buena noticia, ya que tiene un mérito enorme y ceñido únicamente en lo deportivo, veremos cuanto tiempo dura.

En las ligas con más equilibrio económico, la alternancia entre los clubes campeones es mayor, y por tanto, mayor la competitividad. Entre 2008 y 2013, en Francia fueron campeones de la *Ligue 1* el *Football Club des Girondins de Bordeaux*, el *Olympique de Marseille*, el *LOSC Lille*, el *Montpellier Hérault Sport Club* y el *Paris Saint-Germain Football Club*. En Alemania, en ese mismo periodo, fueron campeones de la *Bundesliga* el *Fußball-Club Bayer München*, el *Ballspielverein Borussia 09 Dortmund* y el *Verein für Leibesübungen Wolfsburg*. En Inglaterra, fueron campeones el *Manchester City Football Club*, el *Manchester United Football Club* y el *Chelsea Football Club*. También en Italia los éxitos en la liga están más repartidos, pues en esas cinco temporadas llegaron a ser campeones el *Football Club Internazionale Milano*, la *Associazione Calcio Milan* y la *Juventus Football Club*, aunque las últimas ligas se ve como la *vecchia signora* es clara dominadora del calcio italiano.

En definitiva, el desempeño económico de los clubes y el nivel de competencia deportiva de las ligas están estrechamente relacionados con la manera en que se venden los derechos de transmisión por televisión. Los libros de texto con los que se imparten lecciones básicas de economía describen un mundo ideal para el funcionamiento del sistema económico, el de la competencia perfecta.

En ese escenario hay múltiples oferentes o vendedores y demandantes o compradores, quienes poseen plena información acerca de dónde obtener y vender los bienes. Pero la competencia perfecta no se cumple en la realidad y tampoco ocurre en la industria deportiva y, en especial, en el fútbol.

En este negocio existe un mercado laboral, es decir, la compra y venta de fuerza de trabajo para poder producir el bien final: un servicio de entretenimiento que dura 90 minutos, disputado por 22 jugadores.<sup>20</sup> Cada vez más globalizado, dado que hay algunas ligas que en realidad son grandes negocios transnacionales que exportan vía televisión sus productos a decenas de naciones deseosas de importar lo que su mercado local no produce con suficiente calidad: un buen partido de fútbol.

- Real Decreto para la venta centralizada de derechos audiovisuales de las competiciones profesionales en España:

Desde que a principios de febrero del año 2014 se empezara a planificar la venta centralizada de los derechos de televisión, suponiendo así el final definitivo de la venta individual en las cinco ligas de fútbol más representativas del viejo continente, hacia el nuevo reparto en los derechos de televisión con el objetivo de tener una liga con menos clubes “pobres”; el *Consejo Superior de Deportes* y la *Liga de Fútbol Profesional* perfilaron, amparados en una nueva normativa diseñada por un Decreto Ley, la venta conjunta de los derechos del fútbol para la temporada 2016/2017, con la misión de ingresar alrededor de unos 1.000 millones por este concepto. Se busca, por tanto, que haya más dinero y que se reparta de forma más equitativa.

20. Murayama, C (2014): La Economía del fútbol – Ediciones cal y arena.

El CSD preparó una nueva *Ley del Deporte* incluyendo las novedades que supone la obligatoriedad para los clubes de *Primera y Segunda División* de vender de forma conjunta sus derechos audiovisuales y un nuevo marco legislativo para la gobernanza del fútbol.

Todos los contratos que los clubes tienen en vigor vencen en la temporada 2014/2015, y la intención del Gobierno y de la LFP es que, durante ese año que falta para que terminen esos acuerdos, los derechos pasen a venderse de forma colectiva, no antes sin la advertencia del CSD de la complejidad del proceso, por la cantidad de actores implicados, que podría llevar la solución a la temporada 2016/2017. Esa venta conjunta será obligatoria por *Ley*, aunque algunos clubes como el *Athletic Club de Bilbao* negaron en aquel momento que exista un acuerdo ya en este sentido, otros, como el *Fútbol Club Barcelona* y el *Real Madrid Club de Fútbol* lo reconocen y lo aplauden.

Cabe destacar que clubes como el *Valencia Club de Fútbol*, el *Sevilla Fútbol Club* y los del llamado "G-30", equipos de la *Liga Adelante de Segunda División* y varios humildes de *Primera*, ya han firmado sus derechos para la temporada 2015/2016. Sin embargo, según afirma la LFP y algunos dirigentes de grandes clubes, tendrán que renunciar a esos contratos para negociar conjuntamente, de ahí también la prolongación del proceso hasta el año 2016.

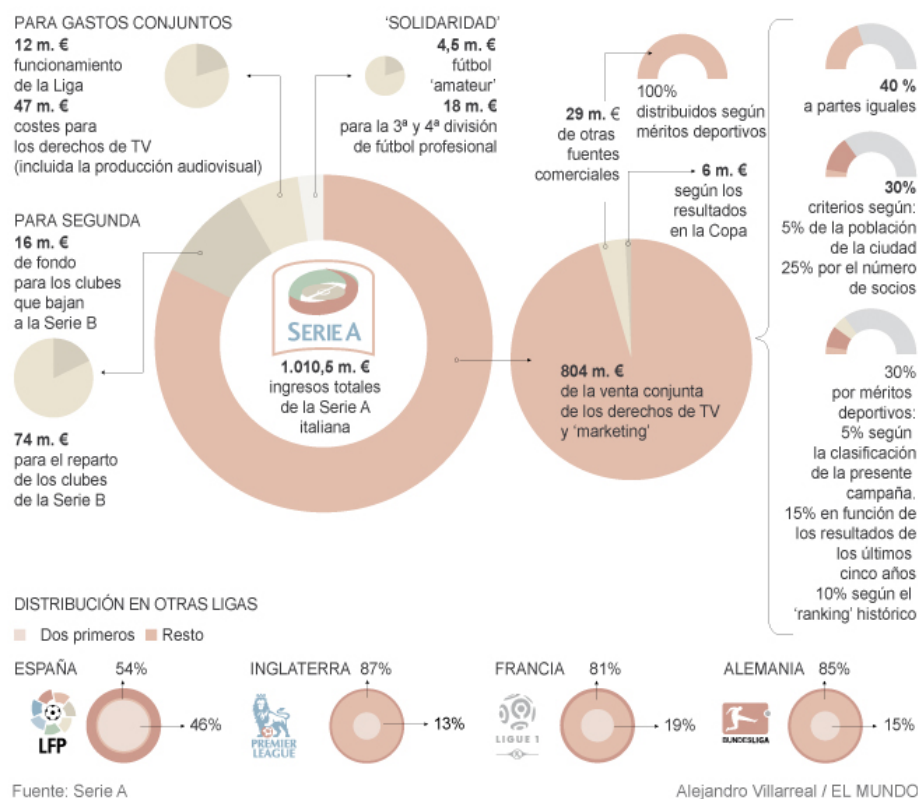
En este sentido, los clubes españoles pasarían de ingresar de los casi 800 millones de euros que obtienen actualmente, 600 por el mercado doméstico y 200 por el internacional que gestiona *Mediapro*, a percibir alrededor de unos 1.000 millones de euros. El incremento vendrá por la venta de derechos internacionales, que pasarán de 200 a 400 millones gracias a la puja según la *Liga de Fútbol Profesional*.

La venta se realizará mediante subasta, es decir, quien más dinero ponga se queda con estos derechos, así de simple. En el mercado nacional, *Sogecable* y *Mediapro* son los dos actores principales, ya que el fútbol constituye su actor clave para sostener su modelo de pago por visión. Pero a día de hoy, no se descarta a *Telefónica*, que recientemente se ha hecho con los derechos del *Campeonato Mundial de Fórmula 1* de la FIA, y del *Campeonato Mundial de Motociclismo MotoGP*. El hecho de vender los derechos en un solo paquete, contar con un solo interlocutor, atraerá sin duda el interés de gigantes extranjeros para la venta de los derechos internacionales del fútbol español, como *Al Jazeera* o *Sky*, que actualmente también tienen derechos sobre la *Premier League* y la *Ligue 1*.

Los más beneficiados en este nuevo escenario serán los clubes pequeños de *Primera División*, además de que el dinero para los clubes de *Segunda División* pasaría de los 55 actuales a unos 90 millones de euros aproximadamente. También crecerían las ayudas a los clubes que desciendan. Sistema este parecido al que ya se utiliza en Inglaterra, y sobre todo en Italia, donde los grandes clubes son los que más cobran, los chicos los que menos, premiando distintos conceptos adyacentes como afluencia a los estadios, clasificaciones deportivas recientes y demás, siempre buscando que las diferencias no sean tan abismales, solventando el panorama actual.

Por lo que un primer momento se tanteará un reparto a la italiana, un sistema que conduzca a una distribución parecida a la que se lleva a cabo en la *Legg Serie A* y en la *Legg Serie B* italianas. De esos 1.000 millones de euros que se tiene como meta, y descontadas las ayudas al fútbol base, amateur, femenino, etc., quedarían 850 millones de euros para los clubes de *Primera División*. Un 40% de ese dinero se repartiría a todos por igual, un 30% se haría en función de la población de la ciudad y del número de seguidores de cada equipo, y el otro 30% en función de la clasificación del último año e histórica. Esto no es más que una forma de garantizarle a los equipos grandes, los que tienen más seguidores, residen en ciudades más grandes y normalmente ocupan los primeros puestos de la tabla, sigan cobrando más que los demás.

### Reparto en Italia, el modelo que sigue España



21.

Para los equipos de mitad de tabla para arriba el incremento no sería tan significativo como para los más modestos. Por ejemplo, según cálculos realizados por ellos mismos, el *Club Atlético de Madrid* pasaría de cobrar de 42 a 60 millones de euros, un 30% más, igual que el *Valencia Club de Fútbol*. La intención de la *Liga* radica en reducir las diferencias, en la distancia entre el club que más cobra y el que menos, que hoy es de  $\frac{1}{12}$ , y que descienda al menos al  $\frac{1}{4,5}$ , en busca de una *Liga* más igualada. Que *el Barça* gane más que *el Sevilla* es tan lógico como que *los de Nervión* ganen más que *el Elche*. Lo que es inconcebible es que *el Madrid* gane 10 veces más que *el Rayo*. Al final los equipos que estén arriba serán los mismos que han ocupado esas casillas durante las últimas temporadas, pero cuando el reparto entre en vigor, cada equipo podrá, al menos, mantener su jugador estrella.

21. <http://www.elmundo.es/> – Villarreal, A., Castelao E.J. (24/02/2014): Hacia una Liga con menos pobres. – (02/2015).

Hasta ahora, el gran problema de la venta de los derechos audiovisuales en el seno de la *LFP* ha sido siempre la postura del *Real Madrid Club de Fútbol* y *Fútbol Club Barcelona*, reacios a estas iniciativas. Sin embargo, esta vez los dos clubes están de acuerdo en este nuevo modelo que a ellos les garantiza mantener lo que cobran actualmente, e incluso puede que algo más.

El día 8 de abril de 2015 se dio luz verde para terminar una perjudicial situación de bloqueo que vivían los clubes de fútbol profesionales desde el año anterior, sobre el consenso mutuo en favor del *Real Decreto-Ley* para la venta centralizada de derechos audiovisuales de las competiciones profesionales en España. Ángel María Villar, presidente de la *Real Federación Española de Fútbol*, y Javier Tebas, presidente de la *Liga de Fútbol Profesional*, firmaron un acuerdo de conformidad que abrió la vía para que el Gobierno regulara la venta centralizada de los derechos televisivos. A partir de ese momento, sería el Gobierno quien tenía que mover ficha.<sup>22</sup>

El *Ejecutivo* estaba en desacuerdo tras las constantes e inoportunas desavenencias entre los dirigentes Villar, Tebas y Miguel Cardenal, presidente del *Consejo Superior de Deportes*, máximos responsables del fútbol español, y antes de entrar en acción, se exigía un gesto, un cambio en las relaciones. El Gobierno entendía que el de los derechos televisivos es un marco que puede estar sujeto a una regulación, pero también requería a las partes a ponerse de acuerdo, ya que no deja de haber intereses particulares.

Para el 1 de mayo de este mismo año, se dio luz verde para la comercialización de los derechos audiovisuales del fútbol con la confirmación en el Consejo de Ministros de la aprobación del *Decreto-Ley*. Así lo explicaron tanto la Vicepresidenta de Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría, como el Ministro de Cultura y Deporte José Ignacio Wert en conferencia de prensa.<sup>23</sup>

Así las cosas, lo normal es que a partir de este momento se empiece a articular una reglamentación, a través de dicho *Decreto*, que dé legalidad a la venta centralizada de los derechos. Como ya se hemos comentado al inicio, son muchos los actores que pueden intervenir en el nuevo ámbito y lo más conveniente es que todo se lleve a cabo con la garantía o bajo el auspicio gubernamental.

22. <http://www.marca.com/> – Díaz, J.F. (08/04/2015): Villar y Tebas firman la paz – (04/2015).

23. <http://www.marca.com/> – Fernández, S. (01/05/2015): Luz verde para la comercialización de los derechos audiovisuales del fútbol – (05/2015).

## CAPITULO II. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS EMPRESARIAL DEL FÚTBOL

Antes de empezar a realizar un análisis riguroso debemos entender y describir cuáles son los aspectos clave y los procesos contables: técnica contable, valoración de los elementos contables, registro de los hechos económicos, etc. Procesos que tienen su culminación en la elaboración de las cuentas anuales que proporcionan información contable base que nos permite discernir sobre cuál es la situación empresarial y económica de una liga y un club de fútbol:

- Balance de situación
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- Memoria

Este proceso supone no solamente el registro de los sucesos económicos, ya que también permite el almacenamiento de un considerable volumen de información que puede extraerse en una serie de conclusiones acerca de la evolución de la empresa. Es en este punto donde aparece una parte de la contabilidad denominada *Análisis de los Estados Financieros*, si bien es necesario señalar que para obtener una información más precisa, además de los estados financieros anteriores debemos contar también con otros estados financieros e información tales como: <sup>1</sup>.

- Cuadro de Financiación
- Estado de Tesorería
- Información sectorial
- Informe de gestión

La información o conclusiones obtenidas es interesante para diversos sectores tales como:

- Propietarios de la empresa
- Directivos
- Inversionistas
- Hacienda
- Usuarios en general

A partir de dicha información se puede:

- Aplicar diversas técnicas que hagan más fructífera la lectura de la información contable:
  - ¿Qué significa cada partida?
  - ¿Deben leerse aisladamente o de forma conjunta?
  - ¿Qué relación guardan entre sí?
- Formarse una opinión, teniendo en mente la pregunta a la que queremos dar respuesta y de acuerdo con los intereses de los diferentes agentes actuales o potenciales que participan o deseen participar en la actividad empresarial.
- Tomar una decisión, hay múltiples usuarios, el análisis y comprensión de la información disminuye la incertidumbre y permite emitir un diagnóstico y/u opinión.

Tal y como hemos venido desarrollando nuestro estudio, empezamos en un primer momento por conocer la empresa, cuáles son sus características: negocio, sector al que pertenece, el comportamiento de las variables macroeconómicas de su entorno y la evolución del sistema económico y financiero de las áreas económicas que afecten a nuestra empresa, el club de fútbol.

En este marco teórico podremos realizar diversos análisis:<sup>2</sup>

- Horizontal: tendencias en el tiempo, evolución temporal de las variables.
- Vertical: hacer de la variable un porcentaje de otra variable clave o de referencia.
- Análisis de ratios: y con dichos ratios o índices:
  - Análisis intra-empresarial (dentro de la propia empresa)
  - Análisis inter-empresarial (con otras empresas, pares, sector de referencia)
  - Comparación con estándares fijos (presupuestos, analistas, año previo, etc.)

Es apropiado señalar que se da una visión general de este proceso, dado el enfoque sobre una entidad deportiva y el estudio que se quiere presentar referente a empresas con carácter de clubes de fútbol, por lo que se trata de dar una visión global de esta materia contable.

1. <http://www.contabilidad.tk/> – Capítulo 18. Análisis de Estados Financieros – (02/2015).

2. [www.uam.es](http://www.uam.es) – Contabilidad Financiera y Analítica II. Grupos 12 y 13. TEMA-8: Análisis de estados financieros – (02/2015).

## 1. Análisis de balances: análisis a través de los ratios

Antes de centrarnos en el análisis de las cuentas anuales de las ligas y de los clubes y en el análisis de los ratios, es conveniente en primer lugar entender que queremos conocer. Los ratios, interpretándolos como fracciones que nos brindan una valiosa información situacional, deben ser diseñados por cada empresa y por toda entidad deportiva, en la medida que aporten a la misma aquella información que le sea de mayor utilidad, sobre todo permitiéndole ser más eficiente, tanto en su forma de medir la calidad y su control de gestión, como en la planificación empresarial.

Para ello se utilizan relaciones cuantitativas entre varios fenómenos, que reflejan situaciones concretas de rentabilidad o de nivel de inversiones, constituyendo un eje fundamental para la toma de decisiones. Así mismo, dichos ratios se utilizan en casi todas los exámenes, bases de datos e información a terceros por parte de las centrales de balances, presentados en grupos de familias homogéneas. Podemos calcular ratios para analizar:

- Solvencia: Capacidad de la empresa para generar en el *Largo Plazo* recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones de pago.
  - Endeudamiento de la empresa: Las Deudas sobre Patrimonio Neto, o Deudas sobre Total Activo. A mayor endeudamiento, mayor riesgo financiero: más expuestos a la evolución de tipos de interés y obligación de devolver el dinero.
- Liquidez: Capacidad de generar recursos a *Corto Plazo* para hacer frente a obligaciones de pago inmediatas y tener un margen para hacer frente a pagos imprevistos.
  - Fondo de maniobra: Activo Corriente menos Pasivo Corriente superior a cero. Con el activo corriente pago las obligaciones de pago corrientes.
- Rentabilidad: Beneficio obtenido (Renta) en función de los medios empleados.
  - Relación del dinero invertido con el beneficio obtenido.

### a. Análisis del Riesgo Financiero

El riesgo financiero es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costes financieros, por ello su análisis se determina por el grado de apalancamiento financiero que tenga la empresa en un momento determinado. El apalancamiento financiero acentúa el hecho de que a medida que aumentan los costes fijos, también aumenta el nivel de beneficios antes de impuestos necesario para cubrir los costes financieros de la empresa.<sup>1</sup> Se puede calcular por medio de la razón deuda a capital, la razón de deuda a largo plazo o la razón de capital preferente a capital total.

Los analistas financieros calculan estas razones para determinar la solidez financiera de la empresa, determinando que entre más alto sea el grado de apalancamiento, mayor es el nivel de riesgo, estableciendo así una relación entre los costes financieros fijos que deben pagarse y los fondos invertidos en la empresa. Un enfoque de este tipo de análisis se presenta en la teoría *MM*: *El enfoque MM*.

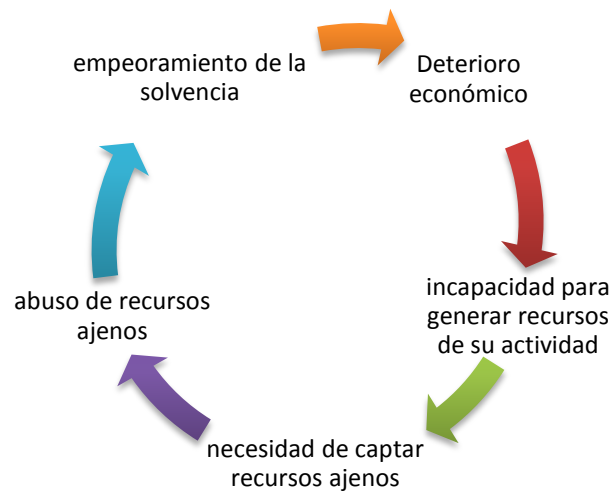
1. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) – Pérez Hernández, I. (25/06/2013): Teoría de la cartera (portafolio) y el análisis de riesgo financiero – (02/2015).

Los impulsores de este enfoque son *Franco Modigliani* y *Merton H. Miller*. Estos en sus estudios afirman que la relación entre el apalancamiento y el coste de capital queda explicada por el enfoque de la utilidad neta de operación. Argumentan que el riesgo total para todos los poseedores de valores de la empresa no resulta alterado por los cambios en la estructura de capital y por ende es el mismo indiferentemente de la combinación de financiamiento.<sup>2</sup>

Esta teoría demostró bajo un conjunto de supuestos muy restrictivos, que debido a la deducibilidad fiscal de los intereses sobre las deudas, el valor de una empresa aumentará continuamente a medida que usen más éstas, y por lo tanto, su valor se verá maximizado al financiarse casi totalmente con deudas.<sup>3</sup>

El análisis del riesgo financiero distingue:

- Riesgo de crédito: analiza la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos. Concepto de *liquidez*, es decir, la capacidad para obtener recursos líquidos cuando los necesite.
- Riesgo de quiebra: analiza la probabilidad de que se entre en situación de descapitalización y se llegue a la quiebra. Concepto de *solventia*, es decir, indicador de la estabilidad de la empresa.



## b. Riesgo de Crédito

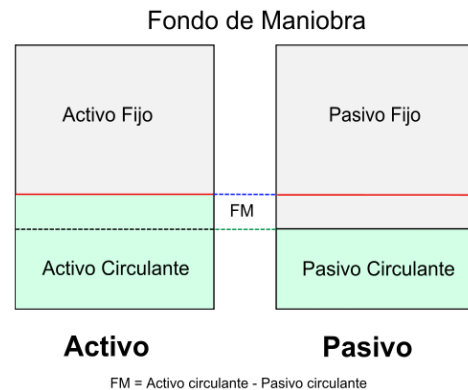
El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos, pero afecta también a la empresa y organismos de otros sectores. En nuestro caso estudiaremos el riesgo de crédito de los clubes y de las ligas europeas a través del análisis de ratios de solventia.

2. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) – Gómez, G. (11/10/2000): Enfoque de gestión para el capital financiero – (02/2015).

3. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) – Turmero Astros, I.J. (20/10/2014): Estructura de capital y políticas de dividendos – (02/2015).

## i. Fondo de Maniobra

En gestión financiera, se entiende como *Fondo de Maniobra*, también denominado capital de trabajo, capital circulante, capital corriente, fondo de rotación o capital de rotación; a la parte del activo corriente que es financiada con recursos de carácter permanente, o viceversa, representando aquella parte de los capitales permanentes, patrimonio neto y pasivo no corriente, que financian al activo corriente. Es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.



El *Fondo de Maniobra* puede ser definido a partir de dos puntos de vista básicos, un primer punto es el activo, como una parte del activo circulante y una segunda visión que procede del pasivo o recursos financieros como recurso permanente: <sup>4</sup>.

- Enfoque activo circulante:

Desde este punto de vista, el fondo de maniobra representa la parte del activo corriente que está financiada por fuentes de financiación permanente. Es decir, que el capital con el que se ha obtenido la parte del activo circulante que representa el fondo de maniobra se ha de devolver a largo plazo o en algunos casos ni siquiera hace falta devolverlo ya que no es exigible al formar parte de los recursos propios. En este enfoque, el *Fondo de Maniobra* es una consecuencia de la operativa diaria de la compañía, los recursos de largo plazo que una empresa tiene para financiar las necesidades operativas de corto plazo, una vez que ha financiado sus activos fijos. Matemáticamente su resultado es igual al enfoque de los recursos permanentes, pero desde el punto de vista financiero tiene un enfoque diferente.

El *Fondo de Maniobra* expresa la parte del activo corriente que se comporta como activo no corriente, es decir, que a pesar de que su contenido va rotando, representa un margen de error en cuanto a solvencia constante en la empresa. Si en un momento determinado se tuviesen que devolver todas las deudas a corto plazo (Pasivo corriente) que ha acumulado la empresa, el *Fondo de Maniobra* es lo que quedaría del activo corriente. Por lo tanto, según este punto de vista, cuanto mayor sea el FM de una empresa menos riesgo habrá de que caiga en insolvencia.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- Enfoque capitales permanentes:

El enfoque desde el pasivo es una visión financiera, que siendo matemáticamente igual al resultado anterior, tiene un concepto y análisis diferentes. En éste enfoque, el *Fondo de Maniobra* es el sobrante de los recursos permanentes (deuda de largo plazo o Pasivo No Corriente, más los recursos propios de la empresa o Patrimonio Neto), después de cubrir el activo fijo, recursos que sirven para financiar las operaciones de corto plazo de una empresa.

4. [es.wikipedia.org/wiki/Fondo\\_de\\_maniobra](http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_de_maniobra) – (02/2015).

Fuente: [es.wikipedia.org/wiki/Fondo\\_de\\_maniobra](http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_de_maniobra) – Representación gráfica del fondo de maniobra – (02/2015).

En este enfoque, el *Fondo de Maniobra* es una parte de los recursos financieros, son los recursos que tiene la empresa para operar, es decir para financiar su caja, cuentas por cobrar, inventario y otros activos corrientes. Un *Fondo de Maniobra* alto equivale a un excedente no de activo corriente, sino de recursos permanentes disponibles.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Recursos permanentes} - \text{Activo no Corriente}$$

Esta diferencia de enfoque es importante para compañías que operan en entornos de difícil financiamiento, como es el nuestro de clubes de fútbol, donde es necesario que se conozcan los recursos que la compañía tiene para operar en el corto plazo.

El resultado viene expresado en términos absolutos en unidades monetarias y en principio, se exige que el *Fondo de Maniobra* sea superior a cero. No es una garantía de estabilidad dado que dentro del Activo Corriente y del Pasivo Corriente hay partidas heterogéneas respecto al grado de recuperación y de exigibilidad. Un exceso de *Fondo de Maniobra* repercute negativamente sobre la rentabilidad, es decir, se tiene un exceso de recursos ociosos.

## ii. Análisis de Ratios

Determinamos la situación económico-financiera de la empresa. El análisis de estados financieros, que comienza por el análisis del balance, nos permitirá evaluar los siguientes aspectos: <sup>5</sup>

- *La situación de liquidez o capacidad de pago*: nos interesa conocer si la estructura patrimonial existente permitirá atender las obligaciones de pago no sólo a corto sino también a largo plazo. La capacidad de pago, es decir, *la solvencia*, que puede analizarse desde una perspectiva a corto y a largo plazo.
- *El endeudamiento*: conocer si las fuentes de financiación ajenas de la empresa son las adecuadas, tanto en calidad o composición como en cantidad. Entenderemos por *endeudamiento* de calidad aquel que contempla horizontes temporales de devolución en el medio y largo plazo, lo que permite una existencia estable a la compañía.
- *La garantía*: el análisis de las diferentes partidas del balance nos dirá si la empresa cuenta con las suficientes garantías patrimoniales frente a terceros. Este aspecto interesa no sólo como análisis, sino también en una condición de proveedores. Antes de establecer una relación comercial con una empresa a la que se faciliten bienes o servicios interesará conocer si la misma cuenta con el respaldo patrimonial suficiente para hacer frente a sus obligaciones con terceros.
- *La capitalización*: el estudio del balance nos revelará si la empresa está lo suficientemente capitalizada, o si por el contrario adolece de falta o exceso de recursos propios y por lo tanto si la proporción entre capitales propios y deudas es la óptima.

- *La gestión de los activos*: debemos conocer si los administradores o directivos de la empresa en su proceso productivo gestionan de forma eficiente los activos y pasivos de la misma. Recordemos la definición que el PGC nos ofrecía del Balance: “de los activos se espera obtener rendimientos que permitan la cancelación de deudas y obligaciones, y además generen un excedente”<sup>4.1</sup>. Es imprescindible para ese fin que tanto los derechos como las obligaciones de la empresa sean gestionados de la manera más eficiente posible.
- *El equilibrio financiero*: en definitiva de lo que estamos hablando es de verificar o asegurar que el balance de la compañía está equilibrado desde un punto de vista patrimonial y financiero. Recordamos la *regla de oro del endeudamiento*, que nos dice que una estructura financieramente equilibrada es aquella que presenta el 50% de capitales propios y 50% de capitales ajenos.

Esta es una primera reflexión imprescindible. El balance de una empresa debe responder a relaciones lógicas entre las diferentes partidas que lo componen. No sólo la magnitud sino también el plazo han de tener una relación que se justifique por la naturaleza de cada partida.

No gestionar esa proporcionalidad, o lo que es lo mismo, ignorar la necesaria correlación entre las diferentes partidas del balance, será sinónimo de catástrofe.

Igual que en una economía doméstica tratamos de acompañar nuestros ingresos a nuestros gastos, financiamos nuestra vivienda con préstamos hipotecarios a muy largo plazo, y nuestros bienes de consumo con financiación a corto o medio plazo, en una empresa debemos asegurar lo mismo. Y esto debe ser gestionado. Todo aquello que no se mide, y para ello está el análisis financiero, en definitiva no se gestiona. Es posible que durante algún tiempo, a corto, la falta de medición y gestión no represente un problema. A medio y largo plazo tendrá consecuencias funestas.<sup>6</sup>

Este otro principio que como gestores o analistas debemos tener muy presente: *la gestión consiste en medir, controlar e influir, y para ello el análisis financiero es imprescindible en el mundo de la empresa*. Debemos medir aquello que queremos gestionar. Tan contraproducente puede ser el no medir como el hacerlo en exceso y por lo tanto distraer nuestra atención de lo verdaderamente relevante.<sup>7</sup>

Una vez que tenemos la información necesaria para la realización del análisis debemos plantearnos qué magnitudes y ratios nos sirven de indicadores para la toma de decisiones en la empresa. Evidentemente existen una serie de magnitudes y ratios que aportan información relevante para realizar el análisis en la gran mayoría de las empresas.

4.1. [www.eoi.es/wiki/](http://www.eoi.es/wiki/) – Olalla, F. y Domínguez, J. (22/05/2012): El análisis de balances: primera parte en Finanzas – (11/2014).

5. García Parra, M., Jordà Lloret, J.M. (02/2004): Dirección financiera – Edicions UPC.

6. 7. [www.eoi.es/wiki/](http://www.eoi.es/wiki/) – Olalla, F. y Domínguez, J. (22/05/2012): El análisis de balances: primera parte en Finanzas – (11/2014).

- **Análisis de Ratios de Solvencia**

Determinamos la estabilidad financiera de la empresa:

- Ratio de Solvencia a corto plazo o Ratio de Liquidez: Mide el grado en el que los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que pueden convertirse en efectivo en un período correspondiente al vencimiento del exigible.

Este ratio es utilizado para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo realizando su activo circulante. Se calcula mediante la relación existente entre el total del activo circulante sobre el total de las deudas a corto plazo. O, lo que es lo mismo:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Ratio de Tesorería ordinaria o Acid Test: Mide la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de existencias. Se descartan del activo corriente las existencias por ser los activos menos líquidos.

$$\frac{\text{Realizable + Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Ratio de Disponibilidades: Este ratio tiene por objeto medir la capacidad de una empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo.

$$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Es difícil estimar un valor ideal para este ratio ya que el disponible acostumbra a fluctuar a lo largo del año y por tanto, se ha de procurar tomar un valor medio. Como valor medio óptimo se podrá indicar para este ratio el de 0'3 aproximadamente.

- Ratio de Solvencia a largo plazo, de Garantía o Cobertura: Representa el grado de garantía que ofrece la empresa frente a terceros. Si este ratio presenta un valor inferior a la unidad, la empresa se encontrará en situación de quiebra.

$$\frac{\text{Activo Corriente} + \text{Activo no Corriente}}{\text{Pasivo Corriente} + \text{Pasivo no Corriente}} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo} - \text{Patrimonio Neto}}$$

Valores muy superiores a la unidad, que en épocas de inestabilidad económica son habituales. No resulta tener estos valores extremadamente altos ya que *merma la rentabilidad* e implica que el efecto de apalancamiento financiero pasivo desaparezca.

- **Ratio de Financiación de las Inmovilizaciones:** Ratio que mide la relación existente entre los capitales propios de la empresa y su inmovilizado, indicando cómo se financia dicho inmovilizado.

$$\frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo no Corriente}}{\text{Activo no Corriente}}$$

Nos indica el Fondo de Maniobra a largo plazo. Sus conclusiones son las mismas que para el ratio de liquidez ya que mide lo mismo.

- **Ratio de Endeudamiento:** Ratio financiero que mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene tanto en el largo como en el corto plazo. Es importante conocer el nivel de endeudamiento y la capacidad para tener recursos ajenos para seguir endeudándonos.

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Entendiendo que los capitales propios están denominados como *Patrimonio Neto* y la deuda total como la suma del denominado *Pasivo Corriente y no Corriente*.

Hay que tener en cuenta que este ratio nos indica *el apalancamiento* que la empresa asume mediante financiamiento ajeno, entre la de largo y la de corto plazo. En este sentido lo ideal es que el grueso de la financiación se encuentre a largo plazo, pudiéndose dar el caso de que el *Pasivo no Corriente* iguale en cuantía al *Patrimonio Neto* (*Regla de Oro del Endeudamiento*) con lo que el ratio de endeudamiento de la empresa se situaría en 1.

- **Análisis de Ratios de Rentabilidad**

Se trata de analizar cualquier indicador de un resultado con respecto a una inversión. Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, todas aquellas medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar plusvalías por parte de la entidad.<sup>8</sup>

Una entidad mercantil, con ánimo de lucro, tiene como objetivo a largo plazo no sólo obtener beneficios, sino también que la rentabilidad generada por sus inversiones sea superior al coste de la financiación que las mismas han requerido.<sup>9</sup>

8. 9. [www.expansion.com](http://www.expansion.com) – Boal Velasco, N.: Diccionario económico: ratios de rentabilidad – (11/2014).

- **Rentabilidad Económica: ROA: Return on Assets**, mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad. Para ello relaciona la renta generada, representada por el beneficio de explotación con los elementos causantes de la misma, los activos.

$$\frac{BAIT}{Activo} = \frac{Beneficio\ antes\ de\ Intereses\ e\ Impuestos}{Activo}$$

- **Rentabilidad Financiera: ROE: Return on equity**, relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos.

Es el rendimiento generado por la empresa en un ejercicio a través de sus activos, pero teniendo en cuenta el efecto que sobre ésta ejerce la financiación utilizada. Esta renta en términos absolutos se corresponde con el Beneficio Antes de Impuestos, es decir, el beneficio generado una vez deducidos los gastos financieros.

$$\frac{BAT}{Patrimonio\ Neto} = \frac{Beneficio\ antes\ de\ Impuestos}{Patrimonio\ Neto}$$

Podemos también terminar nuestro análisis con una serie de ratios que nos permite medir la calidad de la deuda:

- **Ratio de Endeudamiento a corto plazo:**

$$\frac{Pasivo\ Corriente}{Pasivo\ (Deuda\ Total)}$$

Representa la deuda a corto plazo en la totalidad de la deuda a corto plazo.

- **Ratio de Estructura de Costes:** Es el porcentaje de costes fijos sobre las ventas. Las cantidades de ingresos por ventas que se gastan en cubrir los gastos estructurales.

$$\frac{Costes\ Fijos}{Ingresos\ por\ Ventas}$$

- **Apalancamiento:**

$$R_f = R_e + (R_e - CF) * L$$

L: Coeficiente o relación de Endeudamiento. (Deuda / Patrimonio Neto).

CF: Coste medio financiero de la deuda.

(R<sub>e</sub> – CF): *Apalancamiento financiero; mayor endeudamiento, mayor rentabilidad.*

## 2. El registro contable en los clubes de fútbol. La valoración de la plantilla

El activo inmovilizado inmaterial deportivo que recoge el valor de la plantilla, es una de las partidas contables más característica y de gran relevancia en la estructura económico financiera de los clubes de fútbol, caracterizada por ser un activo fluctuante de alto riesgo. Anterior a la reforma contable la normativa actual, se establecía que la plantilla fuese valorada por el coste de adquisición menos la amortización acumulada, si bien en los clubes de fútbol encontramos numerosos ejemplos de gestión irregular del inmovilizado inmaterial, utilizada para enmascarar los resultados negativos de estos clubes deportivos. La aplicación de la nueva norma establece criterios de valoración según el valor razonable o valor de mercado, siendo obligatorio al final de cada ejercicio la estimación del valor actual, lo que proporciona una información contable más ajustada a la realidad, dificultando estas prácticas irregulares.<sup>1</sup>

### a. Valoración contable de un jugador de fútbol

Estas prácticas se han llevado a cabo dentro de un marco relativo de libertad a la hora de contabilizar la adquisición y amortización de la plantilla de jugadores, en el que se han movido los clubes de fútbol europeos en los últimos años. Las nuevas normas internacionales de contabilidad establecen nuevas regulaciones en cuanto a la valoración del inmovilizado inmaterial, lo que limitará las estrategias irregulares de amortización que han seguido algunos clubes de fútbol europeos.

#### i. Norma Internacional de Contabilidad aplicable al Inmovilizado Inmaterial <sup>2</sup>.

La *Norma Internacional de Contabilidad Nº 38* aplicable a los *Activos Intangibles* señala el método de amortización lineal como mejor método de amortización a lo largo de la vida útil del activo intangible en la empresa, pero también considera que se podrá hacer uso de otros métodos de amortización.

Tras el reconocimiento inicial del activo intangible, es decir, de un jugador, el cual debe ser valorado en el momento inicial por su coste de adquisición, el activo inmaterial mediante la aplicación de la *NIC 38* podrá ser contabilizado por su valor de mercado, en dicho caso, si se produce una revalorización del jugador, el incremento se abonará en la cuenta de reserva de revalorización, si el incremento del inmovilizado intangible se debiera a una reversión de pérdida de su valor anterior, entonces éste se abonaría en beneficios del periodo. Por el contrario, si se produjera una reducción en el valor del intangible, éste iría a la cuenta de reserva de revalorización o a pérdida del período.

La valoración anual de los distintos activos intangibles, en el caso que nos ocupa jugadores, tanto si es positiva como negativa, supone contabilizar paulatinamente los beneficios o en su caso pérdidas a lo largo de la vida del activo en la empresa, y por tanto, la repercusión fiscal de las plusvalías o pérdidas se produce también de forma escalonada. En el momento de enajenación del activo por parte de la empresa, la diferencia entre el valor de venta del jugador y el valor por el que éste se

encuentra contabilizado en los libros es pequeña y por tanto la repercusión fiscal también lo es, ya que la imputación se ha realizado anualmente.

En el caso de la normativa de contabilidad española anterior a las normas internacionales, se valoraba a los jugadores como activos intangibles por su valor de adquisición, por lo que la venta de los derechos del club sobre los jugadores, generaba grandes plusvalías derivadas de la diferencia entre el valor de venta y el valor neto contable del jugador, imputadas en el ejercicio económico en el que la venta se produjo y con la repercusión fiscal que eso supone.

- Caso español de estudio: la plantilla galáctica del *Real Madrid Club de Fútbol*:<sup>3</sup>

Si algo caracteriza a este club español es el carácter “galáctico” de su plantilla de jugadores. En los últimos años el club deportivo se ha beneficiado de operaciones de compraventa de terrenos millonarias, junto con una cobertura mediática muy superior a la alcanzada por ningún otro equipo, ni siquiera de la *Premier League* británica, en la historia del fútbol. Entre los fichajes estrella que el club ha ido realizando en los últimos años, se encuentran los nombres de David Beckham, Zinedine Zidane, Luis Figo, Luís Nazário de Lima - Ronaldo, Roberto Carlos, Kaká, Cristiano Ronaldo, Karim Benzema, Gareth Bale... sin embargo, estos fichajes millonarios no parecen haberse pagado tan fácilmente, puesto que el ritmo de crecimiento de los ingresos por marketing y taquilla ha sido mucho más lento de lo que se esperaba, mientras que las nóminas de los sueldo han sufrido crecimientos espectaculares en los últimos años.



En la temporada 2001/2002, temporada en la que se llevaron a cabo la mayoría de estos fichajes estelares, se produjo un cambio irregular en la amortización de traspasos. Hasta entonces, el club había venido amortizando los derechos de traspaso y los costes por la compra de jugadores de forma lineal, tomando como vida útil el período de duración del contrato suscrito con cada jugador. Es a partir de este momento cuando el club decidió cambiar este criterio y pasar a amortizar todas las inmovilizaciones deportivas, derechos de compraventa de los jugadores, de una sola vez, imputando el total del valor de traspaso del jugador en la amortización del mismo año en que el jugador se daba de alta.

1. 2. 3. Caballer Tarazona, M., Cervelló Royo, R., De La Poza Plaza, E. (2006): Las normas internacionales de contabilidad (NIC) y la valoración de la plantilla de un club de fútbol – CIEGS-INECO - Universidad Politécnica de Valencia.

De esta manera y aprovechando buena parte de las ganancias obtenidas por la venta de la Ciudad Deportiva de la Castellana, se consiguió que los derechos sobre los jugadores adquiridos tuvieran un valor cero, evitando amortizaciones posteriores al ejercicio en el que se produjera la adquisición, mejorando los resultados de forma artificial.

Puesto que el total de ingresos fueron de 374 millones de euros, obtenidos por la venta de la antigua ciudad deportiva, no resultaban suficientes para hacer frente a la deuda contraída por el club y pagar los fichajes millonarios de las anteriores temporadas, como ya se ha comentado anteriormente y aprovechándose del tirón mediático de sus jugadores, el *Madrid* firmó con sus *cracks* la cesión del 50% de sus derechos de imagen para que el club pudiera explotarlos. El conjunto *merengue* comercializó y explotó a sus jugadores como símbolos de conocidas multinacionales: *Pepsi-Cola*, *Amena*, *Siemens*, *Sanitas*, *Electrolux*, *Mahou*, etc. e incrementó la venta de marcas y equipamiento deportivo con sus jugadores como referencia. También se firmó un contrato con la *Asia Sports Development*, por el que el club se comprometía a gestionar los partidos amistosos que se celebrarían en la región, los derechos de imagen y publicidad del club, la creación de restaurantes y tiendas temáticas de *los blancos*. No obstante, debe de tenerse en cuenta que en este mismo período, el Real Madrid Club de Fútbol vendió a *Caja Madrid* y *Sogecable* participaciones por el 20 y el 10% de los derechos de explotación de merchandising, imagen de jugadores y distribución del club, que supusieron unos ingresos aproximados de 117 millones de euros.

Por último y junto con los ingresos obtenidos por la asistencia del público y campañas de fidelización de hinchas, el club madridista firmó un contrato individual de televisión con *Sogecable* por el que la compañía se comprometió a ingresarle unos 54 millones de euros por temporada.

- Caso italiano de estudio: *Associazione Calcio Milan* y *Football Club Internazionale Milano*: <sup>4</sup>.

El *boom* de fichajes millonarios de la temporada 2000/2001 tuvo una repercusión predominante en el calcio italiano. En la *Serie A* es donde se han dado los casos de compra de derechos por un jugador más elevados. A causa de esto, la situación de endeudamiento de los clubes italianos es excesiva, reflejando la situación actual de crisis en la que se encuentra el fútbol de Italia.



4. Caballer Tarazona, M., Cervelló Royo, R., De La Poza Plaza, E. (2006): Las normas internacionales de contabilidad (NIC) y la valoración de la plantilla de un club de fútbol – CIEGS-INECO - Universidad Politécnica de Valencia.

A diferencia de los clubes españoles, los clubes italianos no cuentan con un inmovilizado material con el que poder contrarrestar su deuda excesiva. Es de sobra conocida, la táctica seguida por los clubes españoles de recurrir a la gestión del inmovilizado material, en especial bienes inmuebles, para solucionar sus problemas financieros.

En cambio, muchos clubes italianos optan por *maquillar* los resultados contables con las plusvalías generadas por venta de inmovilizado inmaterial, es decir, por la venta de los derechos de jugadores. En otros términos, el aumento desorbitado del precio de los jugadores ha permitido a los clubes contabilizar las plusvalías derivadas de la venta de un jugador joven perteneciente a la cantera del club a precio de mercado, lo que genera unos ingresos extraordinarios muy superiores, fruto de la diferencia positiva entre el valor del mercado del jugador y el valor actual neto de dicho jugador, encubriendo la situación económico-financiera real del club de forma temporal.<sup>5</sup>



Derivada de esta coyuntura, los clubes italianos han recurrido también a una práctica muy peligrosa, las llamadas “*plusvalías ficticias cruzadas*”. Esta práctica consiste en que dos clubes intercambian jugadores jóvenes de la cantera o jugadores a punto de retirarse a un precio muy por encima de su valor real, por otro jugador de características similares al cedido. De este modo, la plusvalía queda contabilizada íntegramente en el ejercicio en el que se realiza el intercambio de jugadores, mientras que el coste que supone la compra del jugador se periodifica en cuotas, encubriendo aún más la cuenta de resultados y empeorando la situación a largo plazo.<sup>6</sup>



5. 6. Caballer Tarazona, M., Cervelló Royo, R., De La Poza Plaza, E. (2006): Las normas internacionales de contabilidad (NIC) y la valoración de la plantilla de un club de fútbol – CIEGS-INECO - Universidad Politécnica de Valencia.

Este intercambio de jugadores no obedece a ningún criterio deportivo, existiendo casos de intercambios entre el *Football Club Internazionale Milano* y la *Associazione Calcio Milan*, en los que a pocos meses de la transacción los jugadores son cedidos a clubes regionales. También son numerosos los casos en los que se han dado este tipo de operaciones con jugadores de renombre, por ejemplo, en el 2002 el *Milan* cedía al *Inter* a Francesco Coco por 29 millones de euros, al tiempo que el *Milan* compraba al holandés Clarence Seedorf por la misma cifra. Esta operación supuso para el *Milan* una plusvalía de 28,8 millones de euros y para el *Inter* de 20 millones de euros.



Esta estrategia genera una acumulación de inmovilizaciones inmateriales por los derechos plurianuales de los jugadores, no reflejados inmediatamente en las cuentas económicas, lo que conlleva un creciente aumento de las correspondientes amortizaciones. En consecuencia, si los ingresos no crecen en proporción a tales costes, la erosión del patrimonio neto, con las consecuentes obligaciones de ley previstas, simplemente queda aplazada.<sup>7</sup>

Es justamente estas acciones las que han motivado al fútbol italiano a efectuar grandes presiones al gobierno para la adopción de medidas de carácter excepcional que permitan limitar los efectos de la crisis económica, diluyendo el peso de las amortizaciones de los derechos plurianuales en los balances de las sociedades de fútbol.<sup>8</sup> Presiones que derivaron en la denominada *Legge Salvacalcio*: Ley 27 del 21 de Febrero de 2003.

Dicha ley permite recalcular el valor de los jugadores, teniendo en cuenta que recalcular el valor de un jugador equivale a devaluar el inmovilizado inmaterial debido a los excesos hechos en el pasado, y repartir las amortizaciones generadas por la devaluación del precio de los futbolistas en diez años. Es decir, la diferencia entre la cifra que aparece en el balance como valor de los derechos de un jugador y la nueva cifra de valoración, genera una pérdida que la *Legge Salvacalcio* permite que no sea contabilizada en su integridad en el ejercicio en el cuál se verifica, sino que puede ser repartida en un período de diez años.

7. 8. Caballer Tarazona, M., Cervelló Royo, R., De La Poza Plaza, E. (2006): Las normas internacionales de contabilidad (NIC) y la valoración de la plantilla de un club de fútbol – CIEGS-INECO - Universidad Politécnica de Valencia.

El 11 de Noviembre de 2003, la *Comisión Europea* abrió oficialmente el procedimiento de infracción contra Italia. Los comisarios para la competencia y el mercado interno, han considerado que la *Ley 27* infringe la disciplina comunitaria referente a la ilegitimidad de la ley por contraste con las directivas comunitarias en materia contable. Ya que el *Esquema Comunitario de Cuentas Económicas* prevé la contabilización de todas las devaluaciones y pérdidas de valor en el ejercicio en el que se han verificado dichas pérdidas. No obstante, en el año 2005 se resolvieron estas discrepancias.

El 25 de Mayo de aquel año se consiguió un acuerdo entre el *Ministro per il Coordinamento delle Politiche Comunitarie*, Giorgio La Malfa, y el *Comisario Europeo de Mercado Interno* de aquella época, Charlie McCreevy. Los términos de tal acuerdo consisten en que las sociedades de fútbol italianas podrán repartir las propias devaluaciones del inmovilizado inmaterial en cinco años y no en diez, como consentía la *Ley 27*.

Los clubes de fútbol han seguido una política de gestión del inmovilizado inmaterial irregular en sus procesos por la falta de claridad y transparencia informativa. La aplicación de este tipo de políticas tenía por objeto encubrir los resultados negativos del ejercicio dentro de un marco temporal de muy corto plazo. Si bien en el largo plazo estas políticas no tienen ningún efecto.

La importancia de una adecuada gestión del inmovilizado inmaterial deportivo, reside en el hecho de que representa el principal activo de los clubes de fútbol europeos, con la salvedad de los clubes españoles en los que el estadio, las instalaciones deportivas, las oficinas y otras partidas de inmovilizado material son propiedad del club, formando parte de su patrimonio y engrosando la partida de activo correspondiente al inmovilizado material.<sup>9</sup>

La nueva normativa contable aplicable a partir del ejercicio 2006 supone una restricción para todas las empresas en general y los clubes de fútbol en particular, en la gestión del inmovilizado inmaterial, favoreciendo la claridad y la transparencia, y que por tanto, sus registros contables reflejen fielmente la situación económico-financiera real del club.<sup>10</sup>

Más concretamente, la *Norma Internacional Contable 38* permite la valoración de los activos por su valor razonable o valor de mercado en el momento en el que el activo es dado de alta en la empresa y su revalorización en ejercicios posteriores, y el tratamiento fiscal del activo se periodifica a lo largo de su vida en la empresa.

## b. El fútbol base. Valoración contable de la cantera

Es importante conocer la problemática contable que se plantea en el momento de registrar ciertos acontecimientos relacionados con los pagos a jugadores de fútbol, especialmente en el caso de que los mismo procedan de la cantera, ya que se produce una *discriminación contable* entre los dos grupos de deportistas: externos e internos.

9. 10. Caballer Tarazona, M., Cervelló Royo, R., De La Poza Plaza, E. (2006): Las normas internacionales de contabilidad (NIC) y la valoración de la plantilla de un club de fútbol – CIEGS-INECO - Universidad Politécnica de Valencia.

En el marco normativo del deporte profesional, ciertos activos intangibles toman especial relevancia: derechos de adquisición de jugadores, derechos de imagen, derechos de retransmisión de partidos, importancia de adaptación de los jugadores individuales al humano, etc. en esta situación, es evidente que los jugadores son los principales elementos generadores de ingresos para los clubes. Sin embargo, el valor de gran parte de los jugadores no se encuentra reflejado correctamente en los estados contables (*Morrow, 1999*), hecho relacionado, en gran medida, con las diferentes formas de obtener la adquisición de jugadores profesionales.<sup>11</sup>

Es posible identificar seis formas para que un club se haga con los servicios de un jugador: traspaso entre clubes, cesión temporal, contrato tras el pago de la *cláusula de rescisión*, adquisición de un jugador en formación, adquisición de un jugador *libre*, mantenimiento de jugadores *de la cantera*.

La adaptación del *Plan General de Contabilidad* a las Sociedades Anónimas Deportivas realizada en España, recoge que los gastos de adquisición de jugadores que hayan sido contratados a otros clubes mediante una contraprestación económica para la obtención de sus servicios, son tratados como inmovilizados inmateriales, recogiendo en la cuenta *Derechos de adquisición de jugadores*. Dicha cuenta recoge el importe satisfecho por la adquisición del derecho a los servicios de un determinado jugador, así como todos los gastos realizados que sean necesarios para la adquisición de este jugador: comisiones pagadas a intermediarios, gastos de viajes realizados para la contratación, etc. Este valor se amortiza a lo largo de los años de vigencia del contrato firmado con el jugador.<sup>12</sup>

Por lo que respecta a los *jugadores de la cantera*, la Adaptación del *Plan General de Contabilidad* a las Sociedades Anónimas Deportivas, en su Introducción, indica que se debatieron dos posibles opciones de contabilización:

- Capitalizar los gastos de formación del jugador y considerarlos como un inmovilizado inmaterial en el Balance.
- No conceptuar los gastos generados por la formación del *jugador de cantera* como activo, sino como gastos que deben figurar en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

El comité que elaboró este documento decidió adoptar la segunda opción, basándose en tres ideas. En primer lugar, desde su punto de vista, era la que más adecuadamente respetaba la prevalencia del *principio de prudencia*. En segundo lugar, no existe certeza para conocer si estas partidas generarán ingresos económicos en el futuro, pues el desarrollo de programas de formación de jugadores de cantera, como toda inversión, está sometido a un grado de incertidumbre y conlleva un riesgo de que no se consigan los retornos previstos. Por último, las dificultades de cuantificación de los gastos para poder ser inscrita en el Balance, llevarían a valoraciones puramente subjetivas.

Este argumento, con el paso del tiempo, ha perdido significación. El *Plan General Contable* de 1990 impuso como prioritario o preferencial sobre el resto el *principio de prudencia*, produciendo

11. Villacorta Hernández, M.A. (03/2006): Reconocimiento contable de los pagos a deportistas profesionales – Universidad Complutense de Madrid.

12. Ordóñez Solana, C. (05/2002): Registro contable de pago de deportistas: según la adaptación sectorial de PGC a SAD – Universidad de Granada.

que toda la contabilización que se derivará de ese texto legal realizará un tratamiento asimétrico de gastos e ingresos. Esta filosofía está cambiando por la introducción en la legislación contable española de las *IFRS* (*International Financial Reporting Standard*). En la estructura del *Marco Conceptual* del *IASB* (*International Accounting Standards Board*), el concepto hipótesis contables sustituye a la denominación principios contables. Pues bien, no existe una hipótesis de prudencia que deba ser tenida en cuenta de forma preeminente, es más, no existe ninguna hipótesis contable de prudencia, ya que sólo existen dos hipótesis contables: *devengo y empresa en funcionamiento*. El principio de prudencia pasa a ser, en la estructura conceptual de las *IFRS*, únicamente una característica cualitativa asociada a fiabilidad.<sup>13</sup>

El dispar tratamiento de las formas de contratación supone anteponer la prudencia a la comparabilidad de la información y a incluir la información necesaria para conocer la realidad de las empresas deportivas.

La diferenciación asimétrica de los jugadores impide la comparabilidad entre los Estados Financieros de aquellas compañías que adquieren activos intangibles en el exterior y los de aquellas que los generan por sí mismas. Además de la escasa comparabilidad, las entidades que contabilicen como gasto las cantidades invertidas en la formación de jugadores de cantera van a presentar una infravaloración, tanto de activos como de resultados.

La escasa inclusión de información referente a los jugadores *canteranos* no es un hecho exclusivo de nuestra legislación, sino que es un problema común en el mercado mundial. Así, el informe del parlamento escocés del año 2000 (*The Scottish Parliament, 2000*) señala que es muy escasa la información proporcionada por las *Cuentas Anuales* de los clubes respecto a sus inversiones en formación y desarrollo de sus jugadores.<sup>14</sup>

13. Ordóñez Solana, C. (05/2002): Registro contable de pago de deportistas: según la adaptación sectorial de *PGC* a *SAD* – Universidad de Granada.

14. Villacorta Hernández, M.A. (03/2006): Reconocimiento contable de los pagos a deportistas profesionales – Universidad Complutense de Madrid.



### 3. Estructura de ingresos y gastos

#### a. Ingresos de explotación

Identificamos cual es la fuente de origen de los ingresos de un club de fútbol:

- Derechos de emisión y retransmisión de los partidos de fútbol o broadcasting.
- Asistencia de los espectadores al estadio o experiencia de matchday.
- Comercialización.
- Ingresos por competiciones.
- Traspaso de jugadores.
- Otros ingresos de explotación.
- Ingresos extraordinarios.

Por una parte, destacamos los ingresos procedentes de la venta de derechos de televisión como la partida de mayor peso, ya que en la actualidad superan la cuarta parte de los ingresos totales en la mayoría de los grandes clubes de Europa. Por otro lado estarían los beneficios procedentes del traspaso de jugadores, los ingresos ligados a las competiciones y la asistencia a los estadios o matchday.

Dentro de estas últimas partidas se incluyen conceptos como los ingresos por venta de entradas, participación en competiciones, quinielas, y cantidades percibidas de abonados y socios, hospitalidad corporativa y empresarial. Aunque en la actualidad, los ingresos derivados de la asistencia a los estadios, tanto los de competiciones como los de abonados y socios, han perdido importancia relativa frente a otras fuentes de ingresos. No dejan de ser, al menos conceptualmente, una parte fundamental de estos, ya que directa o indirectamente el aficionado es la puerta de entrada de casi todas las corrientes de ingresos de un club de fútbol.

Los ingresos por operaciones comerciales engloban los ingresos por patrocinio y publicidad, además los otros ingresos de explotación, que comprenden ingresos procedentes de arrendamientos, cesión de derechos, merchandising, cesión de jugadores y otros ingresos.

La publicidad, el patrocinio, el merchandising e incluso la explotación de la marca, son vías de ingresos que cada vez cobran una mayor importancia en el negocio del fútbol. Puede resultar difícil de separar claramente que parte de los ingresos corresponde a cada una de estas fuentes, por lo que se tratan de manera conjunta. Dentro de estos ingresos se incluyen diferentes categorías que se pueden agrupar en: publicidad en vallas, banquillos, terreno de juego, videomarcadores, estadios, etc., patrocinio de la publicidad canalizada en prendas deportivas o elementos necesarios para la competición, patrocinio de ropa deportiva, venta de productos bajo la marca del club, y explotación de instalaciones asociadas a la marca del club. La publicidad que se genera en torno al fútbol no revierte directamente en su totalidad en los clubes de fútbol porque gran parte del volumen de gastos de los anunciantes van a los medios de comunicación, a la televisión, la radio, internet y la prensa.<sup>1</sup>

1. Barajas, A (2005): El valor económico del fútbol. Radiografía Financiera del Fútbol Español – Ediciones EUNSA.

Los ingresos extraordinarios tienen excesivo protagonismo en las cuentas de pérdidas y ganancias de los clubes de fútbol, ya que está compuesta por variables ligadas a los beneficios por traspasos de jugadores y los beneficios procedentes de derechos de imagen e inmovilizado material. Reflejan el importe de la plusvalía generada en la venta como consecuencia de la diferencia entre el precio de venta de los derechos de traspaso y el valor neto contable de los mismos.

### b. Gastos de explotación

Detallamos además la composición de los gastos en los que incurre un club fútbol:

- Gastos de personal y amortización de jugadores.
- Otros gastos y otras amortizaciones.
- Provisiones.
- Consumos.

Entendiendo que los gastos de personal junto con la amortización de los jugadores forman el denominado coste del factor trabajo. Asimismo, los clubes de fútbol incurren en gastos generales, estos son los otros gastos y otras amortizaciones, que son las relativas al inmovilizado material, dado que hay equipos que no cuentan con estadios propios sino cedidos por las autoridades municipales, existe un hándicap que deben asumir la mayoría de los clubes de fútbol.

Entre los gastos de explotación de las cinco grandes ligas de fútbol del viejo continente destacan los gastos del factor trabajo, que tienen una importancia particular ya que reproducen una situación un tanto ineludible por parte del fútbol europeo.

Se identifican los costes del factor trabajo como tal, los que vienen determinados por la suma de los gastos de personal, más la amortización de los derechos en que se ha incurrido para su incorporación al club, esto es, la imputación de la inversión como coste a lo largo de la duración del contrato suscrito con el jugador, y en su caso, otras compensaciones económicas. A diferencia de lo que ocurre en el resto de entidades, en los clubes de fútbol para cuantificar correctamente el coste del factor trabajo se debe considerar tanto los propios gastos de personal como las amortizaciones de los fichajes de los futbolistas y además, otros conceptos vinculados, a modo de contraprestación a la relación laboral pactada entre las partes, como por ejemplo, los derechos de imagen satisfechos a profesionales y devengados en cada temporada.<sup>2</sup>

Sin duda éste es uno de los indicadores fundamentales para observar la salud económica de un club de fútbol. En el caso de que el coste del factor trabajo exceda de los ingresos de explotación, la situación puede ser complicada al gastarse más únicamente por esta partida de lo que se ingresa. La cuestión clave, por tanto, es analizar de qué manera es factible cuadrar la cuenta de explotación si solamente con dos tipos de gastos, personal y amortización de jugadores, se superan los ingresos de explotación. Por consiguiente, es de especial atención y motivo de preocupación si los clubes de fútbol trabajan con un coste del factor trabajo que se acerca, iguala o supera la totalidad de los ingresos de explotación.

2. Gay de Liébana, J.M. (04/2011): El coste del factor trabajo en el fútbol europeo de elite: amenaza para el *Fair Play Financiero* – Universidad de Barcelona.

### CAPITULO III. SITUACIÓN PATRIMONIAL Y FINANCIERA DE LAS CINCO GRANDES LIGAS

A continuación presentamos la relación de cuentas y la situación patrimonial de las ligas y los clubes, los resultados de explotación y las cuentas de resultados de los equipos más importantes de fútbol del viejo continente conseguidos a partir de la bibliografía. A continuación, aportamos más detalladamente un estudio sobre cuál es la situación que presentan las cuentas de los clubes que componen estas grandes ligas a través de un análisis de balances y de ratios.

La fuente consultada para la obtención de los datos es el trabajo realizado por el Dr. José María Gay de Liébana y Saludas, profesor titular de Economía Financiera y Contabilidad de la *Facultad de Economía y Empresa* de la *Universidad de Barcelona*, en colaboración con Fernando Domínguez Mielgo y David Cambra Moya: Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12 <sup>1</sup>. (*Col·legi d'Economistes de Catalunya*, 2013).

#### 1. Informe económico y financiero

##### a. Cuentas anuales agregadas las cinco grandes ligas europeas

Liga	Activo No Corriente	Activo Corriente	ACTIVO TOTAL
Premier League	3.120.000.000 €	1.618.600.000 €	<b>4.738.600.000 €</b>
LaLiga	2.651.600.000 €	1.021.200.000 €	<b>3.672.800.000 €</b>
Serie A	2.259.300.000 €	1.312.400.000 €	<b>3.571.700.000 €</b>
Ligue1	523.400.000 €	550.900.000 €	<b>1.074.300.000 €</b>
Bundesliga	1.088.000.000 €	667.000.000 €	<b>1.755.000.000 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>9.642.300.000 €</b>	<b>5.170.100.000 €</b>	<b>14.812.400.000 €</b>

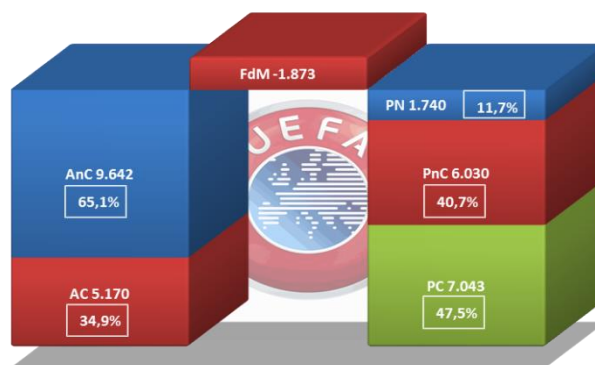
Liga	Patrimonio Neto	Pasivo No Corriente	Pasivo Corriente	PASIVO TOTAL
Premier League	- 193.430.000 €	3.011.330.000 €	1.920.700.000 €	<b>4.738.600.000 €</b>
LaLiga	332.700.000 €	1.267.800.000 €	2.072.300.000 €	<b>3.672.800.000 €</b>
Serie A	445.800.000 €	838.200.000 €	2.287.700.000 €	<b>3.571.700.000 €</b>
Ligue1	371.080.000 €	171.320.000 €	531.800.000 €	<b>1.074.200.000 €</b>
Bundesliga	784.000.000 €	741.000.000 €	230.000.000 €	<b>1.755.000.000 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.740.150.000 €</b>	<b>6.029.650.000 €</b>	<b>7.042.500.000 €</b>	<b>14.812.400.000 €</b>

1. Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12.

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

- Fondo de Maniobra:
  - Las cinco grandes ligas europeas:

Balance Cinco Ligas			
Activo		Pasivo	
Activo No Corriente	9.642.300.000 €	Patrimonio Neto	1.740.150.000 €
Activo Corriente	5.170.100.000 €	Pasivo No Corriente	6.029.650.000 €
		Pasivo Corriente	7.042.500.000 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>14.812.400.000 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>14.812.400.000 €</b>



- Premier League:

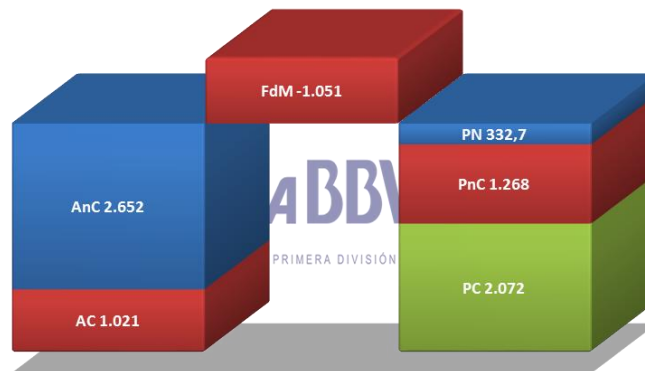
Balance Premier League			
Activo		Pasivo	
Activo No Corriente	3.120.000.000 €	Patrimonio Neto	- 193.430.000 €
Activo Corriente	1.618.600.000 €	Pasivo No Corriente	3.011.330.000 €
		Pasivo Corriente	1.920.700.000 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.738.600.000 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.738.600.000 €</b>



Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

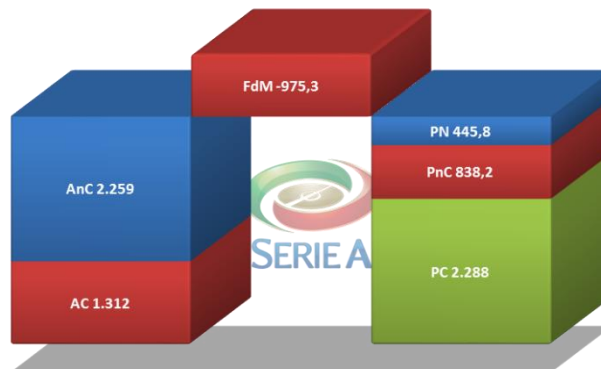
- Liga BBVA:

Balance LaLiga			
Activo		Pasivo	
Activo No Corriente	2.651.600.000 €	Patrimonio Neto	332.700.000 €
Activo Corriente	1.021.200.000 €	Pasivo No Corriente	1.267.800.000 €
		Pasivo Corriente	2.072.300.000 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.672.800.000 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.672.800.000 €</b>



- Serie A TIM:

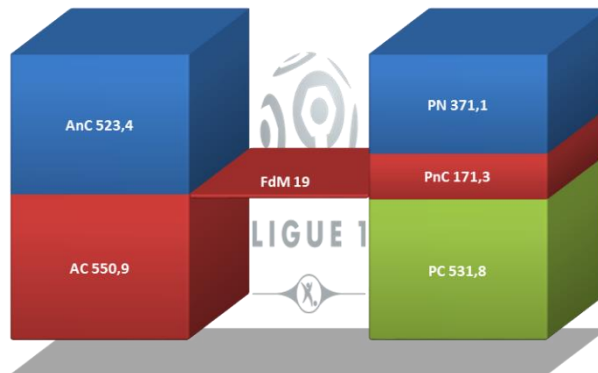
Balance Serie A			
Activo		Pasivo	
Activo No Corriente	2.259.300.000 €	Patrimonio Neto	445.800.000 €
Activo Corriente	1.312.400.000 €	Pasivo No Corriente	838.200.000 €
		Pasivo Corriente	2.287.700.000 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.571.700.000 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.571.700.000 €</b>



Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

- Ligue 1:

Balance Ligue1			
Activo		Pasivo	
Activo No Corriente	523.400.000 €	Patrimonio Neto	371.080.000 €
Activo Corriente	550.900.000 €	Pasivo No Corriente	171.320.000 €
		Pasivo Corriente	531.800.000 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.074.300.000 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.074.300.000 €</b>



- Bundesliga:

Balance Bundesliga			
Activo		Pasivo	
Activo No Corriente	1.088.000.000 €	Patrimonio Neto	784.000.000 €
Activo Corriente	667.000.000 €	Pasivo No Corriente	741.000.000 €
		Pasivo Corriente	230.000.000 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.755.000.000 €</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.755.000.000 €</b>



Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

## b. Cuentas anuales de clubes

- o Premier League:

Temporada 2011 / 2012	CLUB	Activo No Corriente		Activo Corriente		ACTIVO TOTAL		Patrimonio Neto		Pasivo No Corriente		Pasivo Corriente		PASIVO TOTAL	
		MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
	Manchester City	551.500.000 €	122.500.000 €	674.000.000 €	403.400.000 €	135.100.000 €	135.500.000 €	674.000.000 €							674.000.000 €
	Manchester United	367.300.000 €	667.600.000 €	1.034.900.000 €	167.700.000 €	552.700.000 €	314.500.000 €	1.034.900.000 €							1.034.900.000 €
	Arsenal	636.800.000 €	309.500.000 €	946.300.000 €	367.800.000 €	399.100.000 €	179.400.000 €	946.300.000 €							946.300.000 €
	Tottenham Hotspur	302.400.000 €	45.800.000 €	348.200.000 €	95.000.000 €	98.900.000 €	154.200.000 €	348.200.000 €							348.200.000 €
	Newcastle United	136.800.000 €	41.100.000 €	177.900.000 €	- 53.900.000 €	169.900.000 €	61.900.000 €	177.900.000 €							177.900.000 €
	Chelsea	425.600.000 €	5.200.000 €	430.800.000 €	- 621.800.000 €	909.800.000 €	142.800.000 €	430.800.000 €							430.800.000 €
	Everton	37.500.000 €	13.400.000 €	50.900.000 €	- 54.700.000 €	34.900.000 €	70.700.000 €	50.900.000 €							50.900.000 €
	Liverpool	204.300.000 €	73.000.000 €	277.300.000 €	6.500.000 €	131.000.000 €	139.800.000 €	277.300.000 €							277.300.000 €
	Fulham	23.100.000 €	12.800.000 €	35.900.000 €	- 241.500.000 €	251.800.000 €	25.600.000 €	35.900.000 €							35.900.000 €
	West Bromwich Albion	35.200.000 €	22.700.000 €	57.900.000 €	27.800.000 €	5.000.000 €	25.100.000 €	57.900.000 €							57.900.000 €
	Swansea City	15.400.000 €	29.700.000 €	45.100.000 €	8.100.000 €	7.100.000 €	29.900.000 €	45.100.000 €							45.100.000 €
	Norwich City	51.500.000 €	36.400.000 €	87.900.000 €	17.800.000 €	8.600.000 €	61.500.000 €	87.900.000 €							87.900.000 €
	Sunderland	50.500.000 €	35.000.000 €	85.500.000 €	- 70.100.000 €	36.100.000 €	119.500.000 €	85.500.000 €							85.500.000 €
	Stoke City	41.800.000 €	40.900.000 €	82.700.000 €	- 1.300.000 €	11.900.000 €	72.100.000 €	82.700.000 €							82.700.000 €
	Wigan Athletic	21.400.000 €	11.700.000 €	33.100.000 €	- 15.900.000 €	10.500.000 €	38.500.000 €	33.100.000 €							33.100.000 €
	Aston Villa	18.400.000 €	71.800.000 €	90.200.000 €	- 153.700.000 €	1.000.000 €	242.900.000 €	90.200.000 €							90.200.000 €
	Queens Park Rangers	29.000.000 €	300.000 €	29.300.000 €	12.170.000 €	30.000 €	17.300.000 €	29.300.000 €							29.300.000 €
	Bolton Wanderers	73.400.000 €	12.500.000 €	85.900.000 €	- 142.800.000 €	169.800.000 €	58.900.000 €	85.900.000 €							85.900.000 €
	Blackburn Rovers	66.000.000 €	11.400.000 €	77.400.000 €	26.400.000 €	30.200.000 €	20.800.000 €	77.400.000 €							77.400.000 €
	Wolverhampton	32.100.000 €	55.300.000 €	87.400.000 €	29.600.000 €	47.900.000 €	9.800.000 €	87.400.000 €							87.400.000 €
	<b>TOTAL</b>	<b>3.120.000.000 €</b>	<b>1.618.600.000 €</b>	<b>4.738.600.000 €</b>	<b>- 193.430.000 €</b>	<b>3.011.330.000 €</b>	<b>1.920.700.000 €</b>	<b>4.738.600.000 €</b>	<b>- 193.430.000 €</b>	<b>3.011.330.000 €</b>	<b>1.920.700.000 €</b>	<b>1.920.700.000 €</b>	<b>4.738.600.000 €</b>		

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

○ Liga BBVA:

Temporada 2011 / 2012	Activo No Corriente		Activo Corriente		ACTIVO TOTAL		Patrimonio Neto		Pasivo No Corriente		Pasivo Corriente		PASIVO TOTAL	
	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
Real Madrid CF	618.600.000 €	246.200.000 €	246.200.000 €	864.800.000 €	275.200.000 €	220.800.000 €	368.800.000 €	864.800.000 €	220.800.000 €	368.800.000 €	220.800.000 €	368.800.000 €	864.800.000 €	
FC Barcelona	349.700.000 €	101.600.000 €	101.600.000 €	451.300.000 €	- 20.000.000 €	154.500.000 €	316.800.000 €	451.300.000 €	154.500.000 €	316.800.000 €	154.500.000 €	316.800.000 €	451.300.000 €	
Valencia CF	400.900.000 €	59.300.000 €	59.300.000 €	460.200.000 €	60.700.000 €	30.300.000 €	369.200.000 €	460.200.000 €	30.300.000 €	369.200.000 €	30.300.000 €	369.200.000 €	460.200.000 €	
Málaga CF (10/11)	60.100.000 €	10.600.000 €	10.600.000 €	70.700.000 €	- 43.100.000 €	16.500.000 €	97.300.000 €	70.700.000 €	16.500.000 €	97.300.000 €	16.500.000 €	97.300.000 €	70.700.000 €	
Atlético de Madrid	425.000.000 €	144.900.000 €	144.900.000 €	569.900.000 €	31.300.000 €	246.800.000 €	291.800.000 €	569.900.000 €	246.800.000 €	291.800.000 €	246.800.000 €	291.800.000 €	569.900.000 €	
Levante UD	64.200.000 €	11.800.000 €	11.800.000 €	76.000.000 €	9.000.000 €	53.400.000 €	13.600.000 €	76.000.000 €	53.400.000 €	13.600.000 €	53.400.000 €	13.600.000 €	76.000.000 €	
CA Osasuna	46.100.000 €	37.300.000 €	37.300.000 €	83.400.000 €	14.500.000 €	35.100.000 €	33.800.000 €	83.400.000 €	35.100.000 €	33.800.000 €	35.100.000 €	33.800.000 €	83.400.000 €	
RCD Mallorca	48.200.000 €	23.200.000 €	23.200.000 €	71.400.000 €	8.400.000 €	40.700.000 €	22.300.000 €	71.400.000 €	40.700.000 €	22.300.000 €	40.700.000 €	22.300.000 €	71.400.000 €	
Sevilla FC	78.200.000 €	33.100.000 €	33.100.000 €	111.300.000 €	24.500.000 €	24.200.000 €	62.600.000 €	111.300.000 €	24.200.000 €	62.600.000 €	24.200.000 €	62.600.000 €	111.300.000 €	
Athletic Club	40.600.000 €	26.500.000 €	26.500.000 €	67.100.000 €	- 2.400.000 €	18.100.000 €	51.400.000 €	67.100.000 €	18.100.000 €	51.400.000 €	18.100.000 €	51.400.000 €	67.100.000 €	
Getafe CF	25.800.000 €	17.200.000 €	17.200.000 €	43.000.000 €	3.500.000 €	7.700.000 €	31.800.000 €	43.000.000 €	7.700.000 €	31.800.000 €	7.700.000 €	31.800.000 €	43.000.000 €	
Real Sociedad	50.800.000 €	13.500.000 €	13.500.000 €	64.300.000 €	- 3.400.000 €	44.200.000 €	23.500.000 €	64.300.000 €	44.200.000 €	23.500.000 €	44.200.000 €	23.500.000 €	64.300.000 €	
Real Betis (10/11)	31.000.000 €	5.200.000 €	5.200.000 €	36.200.000 €	- 63.300.000 €	90.800.000 €	8.700.000 €	36.200.000 €	90.800.000 €	8.700.000 €	90.800.000 €	8.700.000 €	36.200.000 €	
RCD Espanyol	157.200.000 €	63.800.000 €	63.800.000 €	221.000.000 €	12.400.000 €	101.600.000 €	107.000.000 €	221.000.000 €	101.600.000 €	107.000.000 €	101.600.000 €	107.000.000 €	221.000.000 €	
Rayo Vallecano	17.900.000 €	9.800.000 €	9.800.000 €	27.700.000 €	- 36.800.000 €	1.900.000 €	62.600.000 €	27.700.000 €	1.900.000 €	62.600.000 €	1.900.000 €	62.600.000 €	27.700.000 €	
Real Zaragoza	110.400.000 €	17.100.000 €	17.100.000 €	127.500.000 €	- 2.900.000 €	103.500.000 €	26.900.000 €	127.500.000 €	103.500.000 €	26.900.000 €	103.500.000 €	26.900.000 €	127.500.000 €	
Granada CF	25.200.000 €	11.400.000 €	11.400.000 €	36.600.000 €	5.300.000 €	14.400.000 €	16.900.000 €	36.600.000 €	14.400.000 €	16.900.000 €	14.400.000 €	16.900.000 €	36.600.000 €	
Villareal CF	74.300.000 €	171.900.000 €	171.900.000 €	246.200.000 €	100.900.000 €	9.400.000 €	135.900.000 €	246.200.000 €	9.400.000 €	135.900.000 €	9.400.000 €	135.900.000 €	246.200.000 €	
Sporting de Gijón	14.200.000 €	9.500.000 €	9.500.000 €	23.700.000 €	- 13.700.000 €	19.100.000 €	18.300.000 €	23.700.000 €	19.100.000 €	18.300.000 €	19.100.000 €	18.300.000 €	23.700.000 €	
Racing de Santander	13.200.000 €	7.300.000 €	7.300.000 €	20.500.000 €	- 27.400.000 €	34.800.000 €	13.100.000 €	20.500.000 €	34.800.000 €	13.100.000 €	34.800.000 €	13.100.000 €	20.500.000 €	
<b>TOTAL</b>	<b>2.651.600.000 €</b>	<b>1.021.200.000 €</b>	<b>1.021.200.000 €</b>	<b>3.672.800.000 €</b>	<b>332.700.000 €</b>	<b>1.267.800.000 €</b>	<b>2.072.300.000 €</b>	<b>3.672.800.000 €</b>	<b>1.267.800.000 €</b>	<b>2.072.300.000 €</b>	<b>1.267.800.000 €</b>	<b>2.072.300.000 €</b>	<b>3.672.800.000 €</b>	

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

o Serie A TIM:

Temporada 2011 / 2012	Activo No Corriente		Activo Corriente		ACTIVO TOTAL		Patrimonio Neto		Pasivo No Corriente		Pasivo Corriente		PASIVO TOTAL	
	CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
Juventus	366.400.000 €	199.900.000 €	74.900.000 €	61.300.000 €	427.700.000 €	64.600.000 €	149.200.000 €	213.900.000 €	427.700.000 €					
AC Milan	199.900.000 €	134.400.000 €	74.900.000 €	134.400.000 €	334.300.000 €	- 54.900.000 €	46.700.000 €	342.500.000 €	334.300.000 €					
Udinese Calcio	74.900.000 €	97.700.000 €	228.800.000 €	97.700.000 €	172.600.000 €	49.400.000 €	29.800.000 €	93.400.000 €	172.600.000 €					
SS Lazio	228.800.000 €	34.900.000 €	56.400.000 €	34.900.000 €	263.700.000 €	83.600.000 €	89.300.000 €	90.800.000 €	263.700.000 €					
SSC Napoli	56.400.000 €	81.800.000 €	263.300.000 €	81.800.000 €	138.200.000 €	44.000.000 €	20.900.000 €	73.300.000 €	138.200.000 €					
FC Internazionale	263.300.000 €	214.800.000 €	181.700.000 €	214.800.000 €	478.100.000 €	- 21.300.000 €	113.200.000 €	386.200.000 €	478.100.000 €					
AS Roma	181.700.000 €	36.000.000 €	126.500.000 €	36.000.000 €	217.700.000 €	74.600.000 €	37.300.000 €	105.800.000 €	217.700.000 €					
Parma FC	126.500.000 €	46.100.000 €	65.200.000 €	46.100.000 €	172.600.000 €	26.500.000 €	23.700.000 €	122.400.000 €	172.600.000 €					
Bologna FC 1909	65.200.000 €	41.600.000 €	45.900.000 €	41.600.000 €	106.800.000 €	12.800.000 €	27.200.000 €	66.800.000 €	106.800.000 €					
AC Chievo Verona	45.900.000 €	37.900.000 €	73.300.000 €	37.900.000 €	83.800.000 €	1.300.000 €	14.500.000 €	68.000.000 €	83.800.000 €					
Calcio Catania	73.300.000 €	32.800.000 €	52.000.000 €	32.800.000 €	106.100.000 €	31.000.000 €	35.100.000 €	40.000.000 €	106.100.000 €					
Atalanta Bergamo	52.000.000 €	22.100.000 €	104.600.000 €	22.100.000 €	74.100.000 €	2.800.000 €	18.000.000 €	53.300.000 €	74.100.000 €					
ACF Fiorentina	104.600.000 €	77.500.000 €	43.400.000 €	77.500.000 €	182.100.000 €	75.700.000 €	85.300.000 €	21.100.000 €	182.100.000 €					
AS Calcio Siena	43.400.000 €	49.300.000 €	57.200.000 €	49.300.000 €	92.700.000 €	2.300.000 €	15.700.000 €	74.700.000 €	92.700.000 €					
Cagliari Calcio	57.200.000 €	53.800.000 €	145.600.000 €	53.800.000 €	111.000.000 €	30.000.000 €	27.600.000 €	53.400.000 €	111.000.000 €					
US Citta di Palermo	96.900.000 €	49.600.000 €	7.400.000 €	49.600.000 €	146.500.000 €	26.100.000 €	10.300.000 €	110.100.000 €	146.500.000 €					
Genoa CFC	145.600.000 €	162.800.000 €	7.400.000 €	162.800.000 €	308.400.000 €	1.200.000 €	77.500.000 €	229.700.000 €	308.400.000 €					
US Lecce	7.400.000 €	7.700.000 €	18.200.000 €	7.700.000 €	15.100.000 €	- 7.100.000 €	1.500.000 €	20.700.000 €	15.100.000 €					
Novara Calcio	18.200.000 €	9.900.000 €	51.700.000 €	9.900.000 €	28.100.000 €	600.000 €	3.300.000 €	24.200.000 €	28.100.000 €					
AC Cesena	51.700.000 €	60.400.000 €		60.400.000 €	112.100.000 €	2.600.000 €	12.100.000 €	97.400.000 €	112.100.000 €					
<b>TOTAL</b>	<b>2.259.300.000 €</b>	<b>1.312.400.000 €</b>	<b>3.571.700.000 €</b>	<b>1.312.400.000 €</b>	<b>3.571.700.000 €</b>	<b>445.800.000 €</b>	<b>838.200.000 €</b>	<b>2.287.700.000 €</b>	<b>3.571.700.000 €</b>					

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

○ Ligue 1:

Temporada 2011 / 2012	CLUB	Activo No Corriente		Activo Corriente		ACTIVO TOTAL		Patrimonio Neto		Pasivo No Corriente		Pasivo Corriente		PASIVO TOTAL	
		MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
	Montpellier HSC	8.900.000 €	21.100.000 €	30.000.000 €	7.380.000 €	20.000 €	22.600.000 €	30.000.000 €	7.380.000 €	20.000 €	22.600.000 €	30.000.000 €	7.380.000 €	20.000 €	22.600.000 €
	Paris Saint-Germain	98.300.000 €	169.200.000 €	267.500.000 €	140.500.000 €	11.200.000 €	115.800.000 €	267.500.000 €	140.500.000 €	11.200.000 €	115.800.000 €	267.500.000 €	140.500.000 €	11.200.000 €	115.800.000 €
	LOSC Lille	30.400.000 €	74.300.000 €	104.700.000 €	19.900.000 €	28.600.000 €	56.200.000 €	104.700.000 €	19.900.000 €	28.600.000 €	56.200.000 €	104.700.000 €	19.900.000 €	28.600.000 €	56.200.000 €
	Olympique Lyonnais	137.900.000 €	64.400.000 €	202.300.000 €	76.700.000 €	45.600.000 €	80.000.000 €	202.300.000 €	76.700.000 €	45.600.000 €	80.000.000 €	202.300.000 €	76.700.000 €	45.600.000 €	80.000.000 €
	Girondins Bordeaux	34.700.000 €	23.200.000 €	57.900.000 €	33.200.000 €	3.400.000 €	21.300.000 €	57.900.000 €	33.200.000 €	3.400.000 €	21.300.000 €	57.900.000 €	33.200.000 €	3.400.000 €	21.300.000 €
	Stade Rennais FC	32.500.000 €	18.000.000 €	50.500.000 €	12.800.000 €	4.200.000 €	33.400.000 €	50.500.000 €	12.800.000 €	4.200.000 €	33.400.000 €	50.500.000 €	12.800.000 €	4.200.000 €	33.400.000 €
	AS Saint-Etienne	13.600.000 €	28.600.000 €	42.200.000 €	9.300.000 €	2.400.000 €	30.500.000 €	42.200.000 €	9.300.000 €	2.400.000 €	30.500.000 €	42.200.000 €	9.300.000 €	2.400.000 €	30.500.000 €
	Toulouse FC	19.700.000 €	12.800.000 €	32.500.000 €	8.500.000 €	3.000.000 €	21.000.000 €	32.500.000 €	8.500.000 €	3.000.000 €	21.000.000 €	32.500.000 €	8.500.000 €	3.000.000 €	21.000.000 €
	Evian Thonon Gaillard TG FC	5.200.000 €	7.400.000 €	12.600.000 €	1.600.000 €	700.000 €	10.300.000 €	12.600.000 €	1.600.000 €	700.000 €	10.300.000 €	12.600.000 €	1.600.000 €	700.000 €	10.300.000 €
	Olympique de Marseille	52.900.000 €	34.500.000 €	87.400.000 €	11.800.000 €	27.900.000 €	47.700.000 €	87.400.000 €	11.800.000 €	27.900.000 €	47.700.000 €	87.400.000 €	11.800.000 €	27.900.000 €	47.700.000 €
	AS Nancy Lorraine	14.100.000 €	16.600.000 €	30.700.000 €	6.600.000 €	9.400.000 €	14.700.000 €	30.700.000 €	6.600.000 €	9.400.000 €	14.700.000 €	30.700.000 €	6.600.000 €	9.400.000 €	14.700.000 €
	Vallenciennes FC	15.300.000 €	5.600.000 €	20.900.000 €	- 3.100.000 €	13.400.000 €	10.600.000 €	20.900.000 €	- 3.100.000 €	13.400.000 €	10.600.000 €	20.900.000 €	- 3.100.000 €	13.400.000 €	10.600.000 €
	OGC Nice	8.700.000 €	10.800.000 €	19.500.000 €	4.800.000 €	1.100.000 €	13.600.000 €	19.500.000 €	4.800.000 €	1.100.000 €	13.600.000 €	19.500.000 €	4.800.000 €	1.100.000 €	13.600.000 €
	FC Sochaux-Montbéliard	9.000.000 €	21.200.000 €	30.200.000 €	13.500.000 €	3.400.000 €	13.300.000 €	30.200.000 €	13.500.000 €	3.400.000 €	13.300.000 €	30.200.000 €	13.500.000 €	3.400.000 €	13.300.000 €
	Stade Brestois 29	4.400.000 €	8.000.000 €	12.400.000 €	2.700.000 €	1.800.000 €	7.900.000 €	12.400.000 €	2.700.000 €	1.800.000 €	7.900.000 €	12.400.000 €	2.700.000 €	1.800.000 €	7.900.000 €
	AC Ajaccio	8.700.000 €	7.000.000 €	15.700.000 €	10.900.000 €	100.000 €	4.700.000 €	15.700.000 €	10.900.000 €	100.000 €	4.700.000 €	15.700.000 €	10.900.000 €	100.000 €	4.700.000 €
	FC Lorient	8.900.000 €	9.800.000 €	18.700.000 €	4.200.000 €	4.700.000 €	9.800.000 €	18.700.000 €	4.200.000 €	4.700.000 €	9.800.000 €	18.700.000 €	4.200.000 €	4.700.000 €	9.800.000 €
	Stade Malherbe Caen	5.100.000 €	6.400.000 €	11.500.000 €	2.800.000 €	2.300.000 €	6.400.000 €	11.500.000 €	2.800.000 €	2.300.000 €	6.400.000 €	11.500.000 €	2.800.000 €	2.300.000 €	6.400.000 €
	Dijon FCO	4.800.000 €	2.400.000 €	7.200.000 €	1.500.000 €	1.400.000 €	4.300.000 €	7.200.000 €	1.500.000 €	1.400.000 €	4.300.000 €	7.200.000 €	1.500.000 €	1.400.000 €	4.300.000 €
	AJ Auxerre	10.300.000 €	9.600.000 €	19.900.000 €	5.500.000 €	6.700.000 €	7.700.000 €	19.900.000 €	5.500.000 €	6.700.000 €	7.700.000 €	19.900.000 €	5.500.000 €	6.700.000 €	7.700.000 €
	<b>TOTAL</b>	<b>523.400.000 €</b>	<b>550.900.000 €</b>	<b>1.074.300.000 €</b>	<b>371.080.000 €</b>	<b>171.320.000 €</b>	<b>531.800.000 €</b>	<b>1.074.300.000 €</b>	<b>371.080.000 €</b>	<b>171.320.000 €</b>	<b>531.800.000 €</b>	<b>1.074.300.000 €</b>	<b>371.080.000 €</b>	<b>171.320.000 €</b>	<b>531.800.000 €</b>

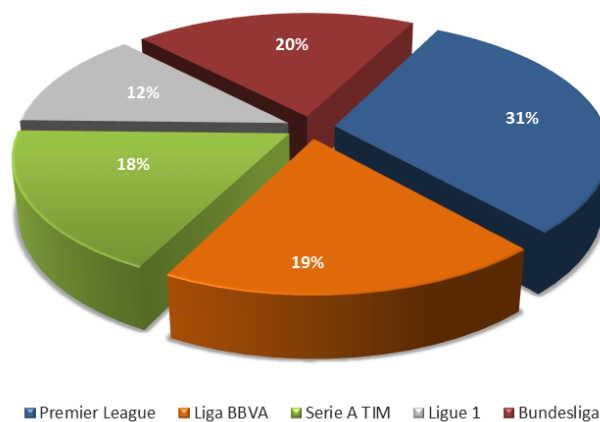
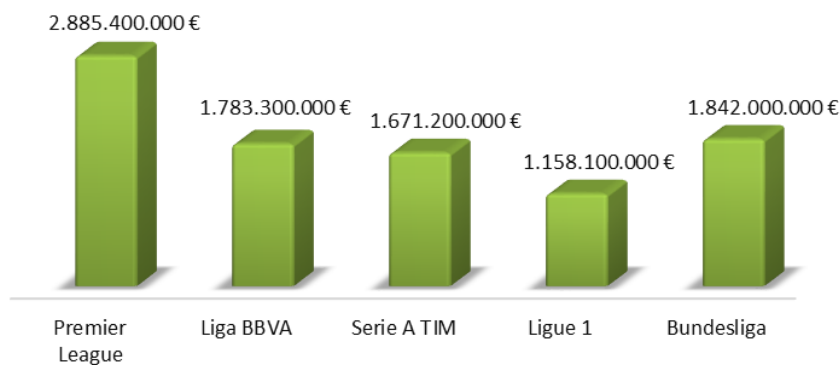
Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

### c. Cuentas de explotación

Después de ver los balances y la situación patrimonial de fútbol europeo, en el contexto económico podemos presentar en datos cuanto se factura y en qué se gasta en las grandes ligas de fútbol del viejo continente.

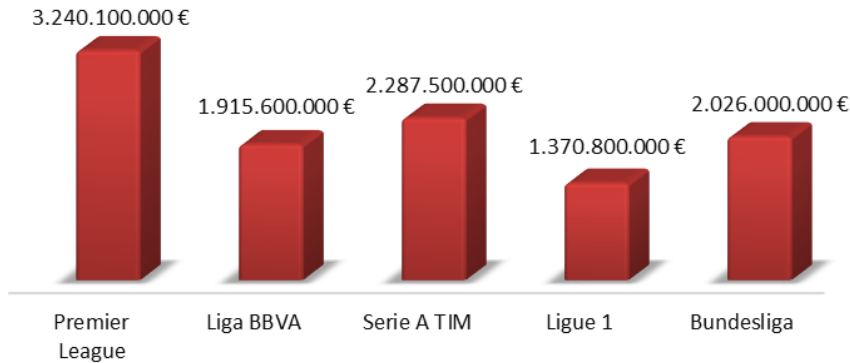
- Explotación de las cinco grandes ligas de fútbol de Europa:

Temporada 2011/2012	INGRESOS EXPLOTACIÓN
Premier League	2.885.400.000 €
Liga BBVA	1.783.300.000 €
Serie A TIM	1.671.200.000 €
Ligue 1	1.158.100.000 €
Bundesliga	1.842.000.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>9.340.000.000 €</b>



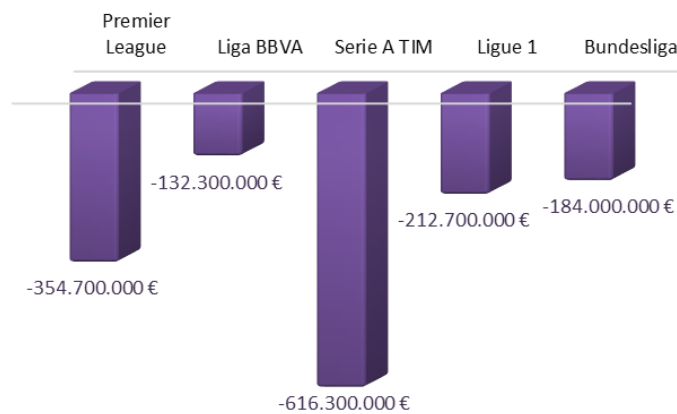
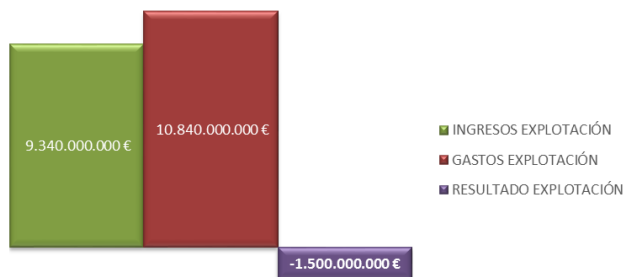
Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

Temporada 2011/2012	GASTOS EXPLOTACIÓN
Premier League	3.240.100.000 €
Liga BBVA	1.915.600.000 €
Serie A TIM	2.287.500.000 €
Ligue 1	1.370.800.000 €
Bundesliga	2.026.000.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>10.840.000.000 €</b>



- Resultado de explotación de las cinco grandes ligas del fútbol europeo:

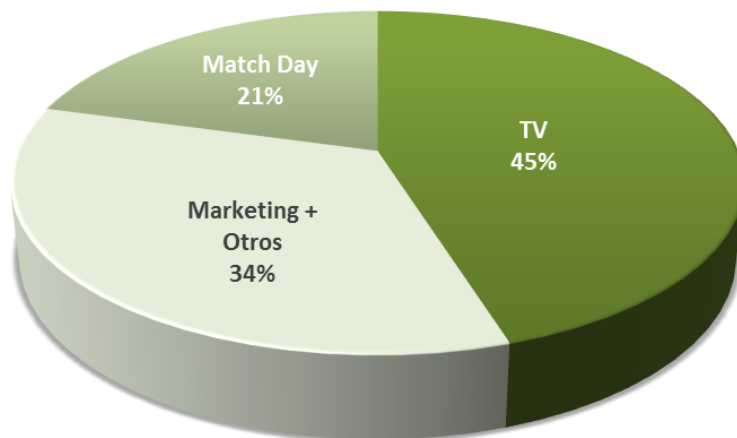
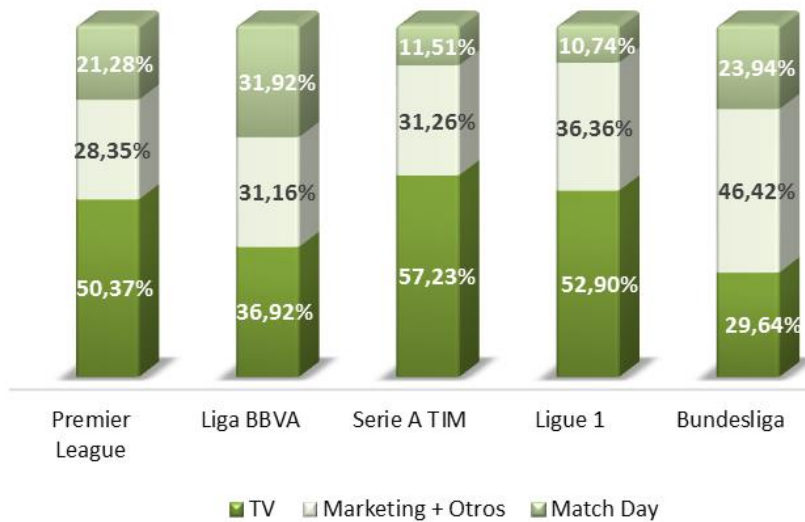
Temporada 2011/2012	RESULTADO EXPLOTACIÓN
Liga	MM €
Premier League	- 354.700.000 €
Liga BBVA	- 132.300.000 €
Serie A TIM	- 616.300.000 €
Ligue 1	- 212.700.000 €
Bundesliga	- 184.000.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>- 1.500.000.000 €</b>



Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

- Ingresos de explotación:

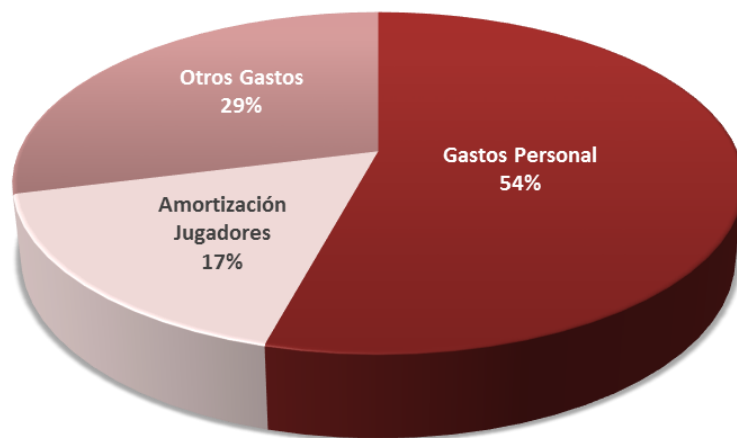
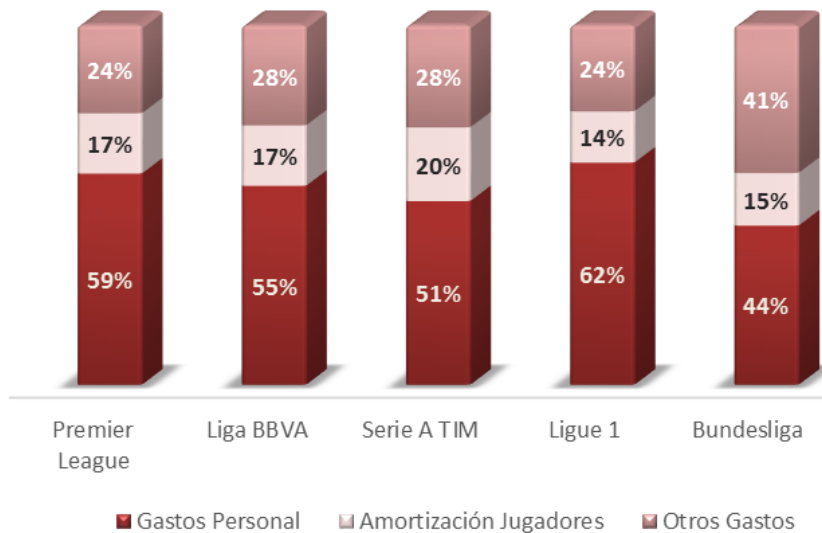
Temporada 2011/2012	TV	Marketing + Otros	Match Day	INGRESOS EXPLOTACIÓN
Liga	MM €	MM €	MM €	MM €
<b>Premier League</b>	1.229.500.000 €	691.900.000 €	519.500.000 €	<b>2.885.400.000 €</b>
<b>Liga BBVA</b>	669.200.000 €	550.300.000 €	563.800.000 €	<b>1.783.300.000 €</b>
<b>Serie A TIM</b>	956.400.000 €	522.500.000 €	192.300.000 €	<b>1.671.200.000 €</b>
<b>Ligue 1</b>	612.600.000 €	421.100.000 €	124.400.000 €	<b>1.158.100.000 €</b>
<b>Bundesliga</b>	546.000.000 €	855.000.000 €	441.000.000 €	<b>1.842.000.000 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.013.700.000 €</b>	<b>3.040.800.000 €</b>	<b>1.841.000.000 €</b>	<b>9.340.000.000 €</b>



Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

- Gastos de explotación:

Temporada 2011/2012	Gastos Personal	Amortización Jugadores	Otros Gastos	GASTOS EXPLOTACIÓN
Liga	MM €	MM €	MM €	MM €
<b>Premier League</b>	1.902.600.000 €	543.800.000 €	793.700.000 €	<b>3.240.100.000 €</b>
<b>Liga BBVA</b>	1.059.700.000 €	321.700.000 €	534.200.000 €	<b>1.915.600.000 €</b>
<b>Serie A TIM</b>	1.168.300.000 €	468.900.000 €	650.300.000 €	<b>2.287.500.000 €</b>
<b>Ligue 1</b>	847.000.000 €	195.200.000 €	328.600.000 €	<b>1.370.800.000 €</b>
<b>Bundesliga</b>	897.000.000 €	296.000.000 €	833.000.000 €	<b>2.026.000.000 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.874.600.000 €</b>	<b>1.825.600.000 €</b>	<b>3.139.800.000 €</b>	<b>10.840.000.000 €</b>

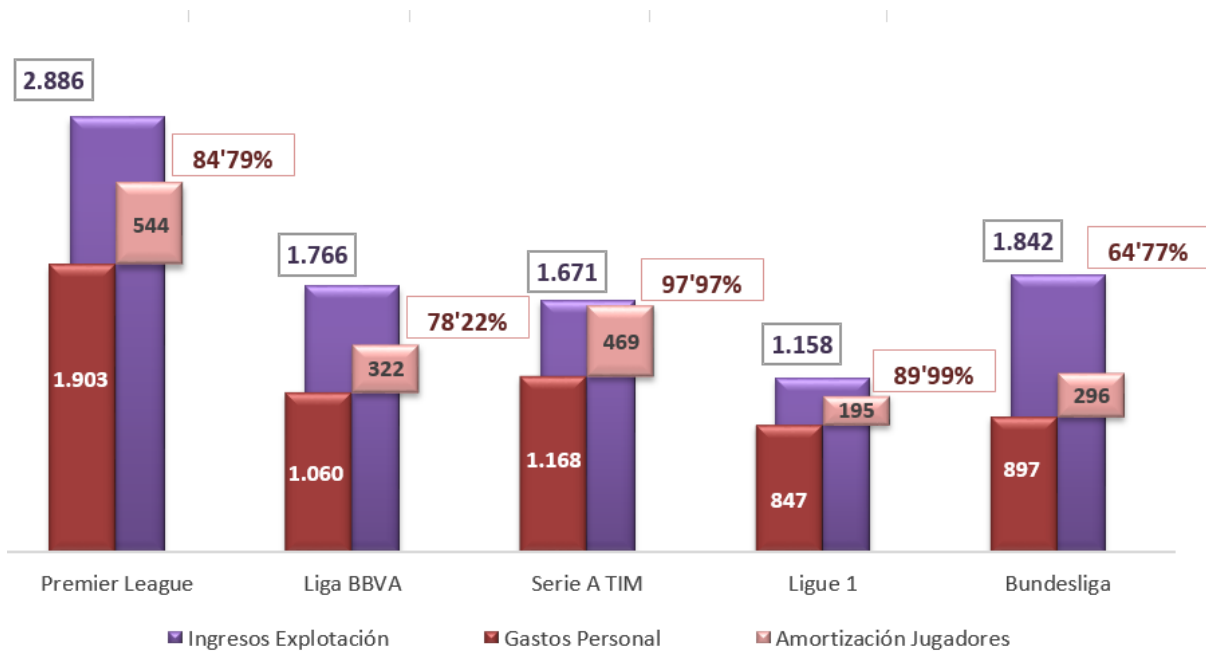


Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

– Ingresos y gastos de explotación:



– Ingresos y el coste del factor trabajo:



Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

- Análisis de clubes:
  - Premier League:

Temporada 2011/2012	CLUB	TV		Marketing + Otros		Match Day	INGRESOS EXPLOTACIÓN	Gastos Personal		Amortización Jugadores		Otros Gastos		GASTOS EXPLOTACIÓN	RESULTADO EXPLOTACIÓN
		MM €	MM €	MM €	MM €			MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €		
	Manchester City	109.000.000 €	165.500.000 €	27.000.000 €	27.000.000 €	301.500.000 €	249.400.000 €	102.600.000 €	78.100.000 €	430.100.000 €	- 128.600.000 €				
	Manchester United	128.500.000 €	145.400.000 €	122.000.000 €	122.000.000 €	395.900.000 €	199.800.000 €	47.300.000 €	90.200.000 €	337.300.000 €	58.600.000 €				
	Arsenal	104.700.000 €	79.200.000 €	117.700.000 €	117.700.000 €	301.600.000 €	177.300.000 €	52.300.000 €	90.900.000 €	320.500.000 €	18.900.000 €				
	Tottenham Hotspur	73.200.000 €	65.400.000 €	39.600.000 €	39.600.000 €	178.200.000 €	111.500.000 €	30.900.000 €	49.100.000 €	191.500.000 €	13.300.000 €				
	Newcastle United	68.700.000 €	17.000.000 €	29.600.000 €	29.600.000 €	115.300.000 €	79.200.000 €	15.600.000 €	26.700.000 €	121.500.000 €	6.200.000 €				
	Chelsea					281.000.000 €	196.500.000 €	61.200.000 €	84.900.000 €	342.600.000 €	61.600.000 €				
	Everton	65.200.000 €	13.500.000 €	20.700.000 €	20.700.000 €	99.400.000 €	78.300.000 €	15.900.000 €	29.100.000 €	123.300.000 €	23.900.000 €				
	Liverpool	77.600.000 €	79.000.000 €	52.300.000 €	52.300.000 €	208.900.000 €	135.000.000 €	52.700.000 €	64.600.000 €	252.300.000 €	43.400.000 €				
	Fulham	67.300.000 €	16.700.000 €	14.000.000 €	14.000.000 €	98.000.000 €	76.900.000 €	21.900.000 €	23.500.000 €	122.300.000 €	24.300.000 €				
	West Bromwich Albion	61.600.000 €	11.000.000 €	9.700.000 €	9.700.000 €	82.300.000 €	62.400.000 €	13.700.000 €	13.300.000 €	89.400.000 €	7.100.000 €				
	Swansea City	75.200.000 €	5.400.000 €			80.600.000 €	42.700.000 €	5.800.000 €	10.400.000 €	58.900.000 €	21.700.000 €				
	Norwich City	60.500.000 €	17.300.000 €	14.000.000 €	14.000.000 €	91.800.000 €	45.400.000 €	7.800.000 €	18.000.000 €	71.200.000 €	20.600.000 €				
	Sunderland	58.100.000 €	19.700.000 €	17.400.000 €	17.400.000 €	95.200.000 €	78.800.000 €	28.200.000 €	22.300.000 €	129.300.000 €	34.100.000 €				
	Stoke City	62.000.000 €	15.600.000 €	9.900.000 €	9.900.000 €	87.500.000 €	65.800.000 €	21.500.000 €	14.500.000 €	101.800.000 €	14.300.000 €				
	Wigan Athletic	57.000.000 €	2.800.000 €	4.400.000 €	4.400.000 €	64.200.000 €	46.600.000 €	14.800.000 €	6.700.000 €	68.100.000 €	3.900.000 €				
	Aston Villa	57.800.000 €	16.200.000 €	24.600.000 €	24.600.000 €	98.600.000 €	12.200.000 €	100.000 €	110.100.000 €	122.400.000 €	23.800.000 €				
	Queens Park Rangers					91.200.000 €	69.200.000 €	10.700.000 €	12.300.000 €	92.200.000 €	1.000.000 €				
	Bolton Wanderers					72.300.000 €	66.400.000 €	17.900.000 €	20.900.000 €	105.200.000 €	32.900.000 €				
	Blackburn Rovers	50.900.000 €	9.400.000 €	6.700.000 €	6.700.000 €	67.000.000 €	61.800.000 €	10.900.000 €	17.100.000 €	89.800.000 €	22.800.000 €				
	Wolverhampton	52.200.000 €	12.800.000 €	9.900.000 €	9.900.000 €	74.900.000 €	47.400.000 €	12.000.000 €	11.000.000 €	70.400.000 €	4.500.000 €				
	<b>TOTAL</b>	<b>1.229.500.000 €</b>	<b>691.900.000 €</b>	<b>519.500.000 €</b>	<b>519.500.000 €</b>	<b>2.885.400.000 €</b>	<b>1.902.600.000 €</b>	<b>543.800.000 €</b>	<b>793.700.000 €</b>	<b>3.240.100.000 €</b>	<b>- 354.700.000 €</b>				

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

- Liga BBVA:

Temporada 2011/2012	CLUB	TV		Marketing + Otros		Match Day	INGRESOS EXPLOTACIÓN	Gastos Personal		Amortización Jugadores		Otros Gastos	GASTOS EXPLOTACIÓN	RESULTADO EXPLOTACIÓN
		MM €	MM €	MM €	MM €			MM €	MM €	MM €	MM €			
	Real Madrid CF	159.200.000 €	163.000.000 €	190.200.000 €	190.200.000 €	190.200.000 €	512.400.000 €	233.900.000 €	96.600.000 €	159.600.000 €	159.600.000 €	490.100.000 €	22.300.000 €	
	FC Barcelona	160.500.000 €	206.200.000 €	116.300.000 €	116.300.000 €	116.300.000 €	483.000.000 €	233.300.000 €	61.300.000 €	128.600.000 €	128.600.000 €	423.200.000 €	59.800.000 €	
	Valencia CF	42.000.000 €	31.800.000 €	47.200.000 €	47.200.000 €	47.200.000 €	121.000.000 €	69.900.000 €	25.600.000 €	26.000.000 €	26.000.000 €	121.500.000 €	500.000 €	
	Málaga CF (10/11)	14.800.000 €	3.100.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	26.400.000 €	47.700.000 €	10.400.000 €	12.500.000 €	12.500.000 €	70.600.000 €	44.200.000 €	
	Atlético de Madrid	39.000.000 €	26.800.000 €	42.200.000 €	42.200.000 €	42.200.000 €	108.000.000 €	73.400.000 €	26.200.000 €	29.400.000 €	29.400.000 €	129.000.000 €	21.000.000 €	
	Levante UD	16.800.000 €	500.000 €	2.100.000 €	2.100.000 €	2.100.000 €	19.400.000 €	14.600.000 €	100.000 €	9.100.000 €	9.100.000 €	23.800.000 €	4.400.000 €	
	CA Osasuna	15.000.000 €	4.800.000 €	6.700.000 €	6.700.000 €	6.700.000 €	26.500.000 €	23.500.000 €	4.100.000 €	3.800.000 €	3.800.000 €	31.400.000 €	4.900.000 €	
	RCD Mallorca	16.700.000 €	4.600.000 €	3.800.000 €	3.800.000 €	3.800.000 €	25.100.000 €	21.200.000 €	3.800.000 €	14.500.000 €	14.500.000 €	39.500.000 €	14.400.000 €	
	Sevilla FC	30.800.000 €	15.600.000 €	13.900.000 €	13.900.000 €	13.900.000 €	60.300.000 €	54.900.000 €	21.200.000 €	18.700.000 €	18.700.000 €	94.800.000 €	34.500.000 €	
	Athletic Club	18.100.000 €	16.100.000 €	40.700.000 €	40.700.000 €	40.700.000 €	74.900.000 €	51.100.000 €	5.800.000 €	14.800.000 €	14.800.000 €	71.700.000 €	3.200.000 €	
	Getafe CF	14.500.000 €	7.500.000 €	4.200.000 €	4.200.000 €	4.200.000 €	26.200.000 €	15.900.000 €	6.300.000 €	8.400.000 €	8.400.000 €	30.600.000 €	4.400.000 €	
	Real Sociedad	16.400.000 €	8.500.000 €	9.500.000 €	9.500.000 €	9.500.000 €	34.400.000 €	25.200.000 €	1.000.000 €	11.200.000 €	11.200.000 €	37.400.000 €	3.000.000 €	
	Real Betis (10/11)	2.400.000 €	4.800.000 €	9.100.000 €	9.100.000 €	9.100.000 €	16.300.000 €	23.500.000 €	6.100.000 €	16.400.000 €	16.400.000 €	46.000.000 €	29.700.000 €	
	RCD Espanyol	19.900.000 €	15.100.000 €	13.300.000 €	13.300.000 €	13.300.000 €	48.300.000 €	29.400.000 €	12.000.000 €	14.400.000 €	14.400.000 €	55.800.000 €	7.500.000 €	
	Rayo Vallecano	12.500.000 €	2.500.000 €	3.300.000 €	3.300.000 €	3.300.000 €	18.300.000 €	13.200.000 €	100.000 €	4.800.000 €	4.800.000 €	18.100.000 €	200.000 €	
	Real Zaragoza	17.000.000 €	3.800.000 €	6.700.000 €	6.700.000 €	6.700.000 €	27.500.000 €	25.100.000 €	5.200.000 €	16.200.000 €	16.200.000 €	46.500.000 €	19.000.000 €	
	Granada CF	13.100.000 €	9.300.000 €	10.500.000 €	10.500.000 €	10.500.000 €	32.900.000 €	15.400.000 €	8.600.000 €	13.100.000 €	13.100.000 €	37.100.000 €	4.200.000 €	
	Villareal CF	33.600.000 €	13.700.000 €	23.400.000 €	23.400.000 €	23.400.000 €	70.700.000 €	48.700.000 €	22.400.000 €	21.800.000 €	21.800.000 €	92.900.000 €	22.200.000 €	
	Sporting de Gijón	14.100.000 €	9.000.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	31.600.000 €	23.400.000 €	1.000.000 €	4.400.000 €	4.400.000 €	28.800.000 €	2.800.000 €	
	Racing de Santander	12.800.000 €	3.600.000 €	3.700.000 €	3.700.000 €	3.700.000 €	20.100.000 €	16.400.000 €	3.900.000 €	6.500.000 €	6.500.000 €	26.800.000 €	6.700.000 €	
	<b>TOTAL</b>	<b>669.200.000 €</b>	<b>550.300.000 €</b>	<b>563.800.000 €</b>	<b>563.800.000 €</b>	<b>563.800.000 €</b>	<b>1.783.300.000 €</b>	<b>1.059.700.000 €</b>	<b>321.700.000 €</b>	<b>534.200.000 €</b>	<b>534.200.000 €</b>	<b>1.915.600.000 €</b>	<b>-132.300.000 €</b>	

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

– Serie A TIM:

Temporada 2011/2012	CLUB	TV		Marketing + Otros		Match Day		INGRESOS EXPLOTACIÓN			Gastos Personal		Amortización Jugadores		Otros Gastos		GASTOS EXPLOTACIÓN		RESULTADO EXPLOTACIÓN	
		MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
	Juventus	90.600.000 €	72.900.000 €	31.800.000 €	31.800.000 €	195.300.000 €	150.100.000 €	52.300.000 €	52.600.000 €	255.000.000 €	- 59.700.000 €									
	AC Milan	139.800.000 €	101.900.000 €	33.800.000 €	33.800.000 €	275.500.000 €	183.800.000 €	53.700.000 €	86.800.000 €	324.300.000 €	- 48.800.000 €									
	Udinese Calcio	42.800.000 €	15.700.000 €	5.000.000 €	5.000.000 €	63.500.000 €	34.100.000 €	19.800.000 €	37.300.000 €	91.200.000 €	- 27.700.000 €									
	SS Lazio	55.000.000 €	3.400.000 €	9.900.000 €	9.900.000 €	68.300.000 €	54.100.000 €	20.600.000 €	18.900.000 €	93.600.000 €	- 25.300.000 €									
	SSC Napoli	85.800.000 €	40.000.000 €	25.100.000 €	25.100.000 €	150.900.000 €	57.900.000 €	31.100.000 €	27.100.000 €	116.100.000 €	34.800.000 €									
	FC Internazionale	112.400.000 €	55.600.000 €	23.300.000 €	23.300.000 €	191.300.000 €	165.300.000 €	58.300.000 €	96.700.000 €	320.300.000 €	- 129.000.000 €									
	AS Roma	64.400.000 €	36.800.000 €	14.800.000 €	14.800.000 €	116.000.000 €	102.800.000 €	29.600.000 €	40.300.000 €	172.700.000 €	- 56.700.000 €									
	Parma FC	29.800.000 €	14.400.000 €	3.900.000 €	3.900.000 €	48.100.000 €	43.000.000 €	22.400.000 €	22.400.000 €	87.800.000 €	- 39.700.000 €									
	Bologna FC 1909	30.100.000 €	15.000.000 €	4.300.000 €	4.300.000 €	49.400.000 €	35.900.000 €	17.500.000 €	19.500.000 €	72.900.000 €	- 23.500.000 €									
	AC Chievo Verona	25.100.000 €	12.200.000 €	1.900.000 €	1.900.000 €	39.200.000 €	19.900.000 €	13.300.000 €	16.900.000 €	50.100.000 €	- 10.900.000 €									
	Calcio Catania	29.500.000 €	10.200.000 €	4.300.000 €	4.300.000 €	44.000.000 €	19.800.000 €	6.700.000 €	19.700.000 €	46.200.000 €	- 2.200.000 €									
	Atalanta Bergamo	30.600.000 €	12.500.000 €	4.200.000 €	4.200.000 €	47.300.000 €	35.700.000 €	11.800.000 €	17.400.000 €	64.900.000 €	- 17.600.000 €									
	ACF Fiorentina	40.900.000 €	25.500.000 €	6.900.000 €	6.900.000 €	73.300.000 €	52.400.000 €	28.300.000 €	27.100.000 €	107.800.000 €	- 34.500.000 €									
	AS Calcio Siena	21.900.000 €	16.300.000 €	2.200.000 €	2.200.000 €	40.400.000 €	38.000.000 €	14.200.000 €	20.200.000 €	72.400.000 €	- 32.000.000 €									
	Cagliari Calcio	33.600.000 €	7.300.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	43.400.000 €	24.100.000 €	5.100.000 €	23.400.000 €	52.600.000 €	- 9.200.000 €									
	US Citta di Palermo	38.500.000 €	17.200.000 €	5.400.000 €	5.400.000 €	61.100.000 €	40.300.000 €	22.400.000 €	37.000.000 €	99.700.000 €	- 38.600.000 €									
	Genoa CFC	32.900.000 €	35.300.000 €	5.000.000 €	5.000.000 €	73.200.000 €	53.900.000 €	42.200.000 €	40.600.000 €	136.700.000 €	- 63.500.000 €									
	US Lecce	23.600.000 €	6.400.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	32.500.000 €	17.900.000 €	6.300.000 €	16.300.000 €	40.500.000 €	- 8.000.000 €									
	Novara Calcio	7.600.000 €	13.300.000 €	1.900.000 €	1.900.000 €	22.800.000 €	18.600.000 €	5.100.000 €	9.600.000 €	33.300.000 €	- 10.500.000 €									
	AC Cesena	21.500.000 €	10.600.000 €	3.600.000 €	3.600.000 €	35.700.000 €	20.700.000 €	8.200.000 €	20.500.000 €	49.400.000 €	- 13.700.000 €									
	<b>TOTAL</b>	<b>956.400.000 €</b>	<b>522.500.000 €</b>	<b>192.300.000 €</b>	<b>192.300.000 €</b>	<b>1.671.200.000 €</b>	<b>1.168.300.000 €</b>	<b>468.900.000 €</b>	<b>650.300.000 €</b>	<b>2.287.500.000 €</b>	<b>- 616.300.000 €</b>									

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

- Ligue 1:

Temporada 2011/2012	CLUB	TV		Marketing + Otros		Match Day		INGRESOS EXPLOTACIÓN		Gastos Personal		Amortización Jugadores		Otros Gastos		GASTOS EXPLOTACIÓN		RESULTADO EXPLOTACIÓN		
		MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€
	Montpellier HSC	36.300.000 €	14.300.000 €	4.200.000 €	4.200.000 €	54.800.000 €	36.500.000 €	3.000.000 €	12.100.000 €	51.600.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €	12.100.000 €	51.600.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €	3.200.000 €
	Paris Saint-Germain	47.000.000 €	150.000.000 €	25.400.000 €	25.400.000 €	222.400.000 €	117.300.000 €	41.000.000 €	55.600.000 €	213.900.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	55.600.000 €	213.900.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €	8.500.000 €
	LOSC Lille	58.200.000 €	15.500.000 €	6.400.000 €	6.400.000 €	80.100.000 €	87.500.000 €	12.500.000 €	25.200.000 €	125.200.000 €	- 45.100.000 €	- 45.100.000 €	- 45.100.000 €	25.200.000 €	125.200.000 €	- 45.100.000 €	- 45.100.000 €	- 45.100.000 €	- 45.100.000 €	- 45.100.000 €
	Olympique Lyonnais	71.600.000 €	42.600.000 €	17.700.000 €	17.700.000 €	131.900.000 €	99.200.000 €	36.100.000 €	42.200.000 €	177.500.000 €	- 45.600.000 €	- 45.600.000 €	- 45.600.000 €	42.200.000 €	177.500.000 €	- 45.600.000 €	- 45.600.000 €	- 45.600.000 €	- 45.600.000 €	- 45.600.000 €
	Giron d'ins Bourdeaux	37.100.000 €	22.100.000 €	6.000.000 €	6.000.000 €	65.200.000 €	55.200.000 €	5.200.000 €	22.500.000 €	82.900.000 €	- 17.700.000 €	- 17.700.000 €	- 17.700.000 €	22.500.000 €	82.900.000 €	- 17.700.000 €	- 17.700.000 €	- 17.700.000 €	- 17.700.000 €	- 17.700.000 €
	Stade Rennais FC	34.200.000 €	13.400.000 €	6.900.000 €	6.900.000 €	54.500.000 €	43.000.000 €	13.500.000 €	13.900.000 €	70.400.000 €	- 15.900.000 €	- 15.900.000 €	- 15.900.000 €	13.900.000 €	70.400.000 €	- 15.900.000 €	- 15.900.000 €	- 15.900.000 €	- 15.900.000 €	- 15.900.000 €
	AS Saint-Etienne	30.100.000 €	9.400.000 €	4.900.000 €	4.900.000 €	44.400.000 €	34.900.000 €	8.300.000 €	12.000.000 €	55.200.000 €	- 10.800.000 €	- 10.800.000 €	- 10.800.000 €	12.000.000 €	55.200.000 €	- 10.800.000 €	- 10.800.000 €	- 10.800.000 €	- 10.800.000 €	- 10.800.000 €
	Toulouse FC	27.400.000 €	10.700.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	40.600.000 €	29.000.000 €	5.500.000 €	10.900.000 €	45.400.000 €	- 4.800.000 €	- 4.800.000 €	- 4.800.000 €	10.900.000 €	45.400.000 €	- 4.800.000 €	- 4.800.000 €	- 4.800.000 €	- 4.800.000 €	- 4.800.000 €
	Evian Thonon Gaillard TG FC	20.400.000 €	11.000.000 €	3.700.000 €	3.700.000 €	35.100.000 €	22.300.000 €	2.200.000 €	9.700.000 €	34.200.000 €	900.000 €	900.000 €	900.000 €	9.700.000 €	34.200.000 €	900.000 €	900.000 €	900.000 €	900.000 €	900.000 €
	Olympique de Marseille	70.600.000 €	48.600.000 €	18.000.000 €	18.000.000 €	137.200.000 €	98.500.000 €	31.400.000 €	34.000.000 €	163.900.000 €	- 26.700.000 €	- 26.700.000 €	- 26.700.000 €	34.000.000 €	163.900.000 €	- 26.700.000 €	- 26.700.000 €	- 26.700.000 €	- 26.700.000 €	- 26.700.000 €
	AS Nancy Lorraine	20.100.000 €	7.600.000 €	2.700.000 €	2.700.000 €	30.400.000 €	24.200.000 €	5.100.000 €	9.300.000 €	38.600.000 €	- 8.200.000 €	- 8.200.000 €	- 8.200.000 €	9.300.000 €	38.600.000 €	- 8.200.000 €	- 8.200.000 €	- 8.200.000 €	- 8.200.000 €	- 8.200.000 €
	Vallenciennes FC	20.200.000 €	9.100.000 €	4.000.000 €	4.000.000 €	33.300.000 €	25.000.000 €	4.100.000 €	11.100.000 €	40.200.000 €	- 6.900.000 €	- 6.900.000 €	- 6.900.000 €	11.100.000 €	40.200.000 €	- 6.900.000 €	- 6.900.000 €	- 6.900.000 €	- 6.900.000 €	- 6.900.000 €
	OGC Nice	19.600.000 €	6.700.000 €	1.900.000 €	1.900.000 €	28.200.000 €	24.000.000 €	6.700.000 €	7.500.000 €	38.200.000 €	- 10.000.000 €	- 10.000.000 €	- 10.000.000 €	7.500.000 €	38.200.000 €	- 10.000.000 €	- 10.000.000 €	- 10.000.000 €	- 10.000.000 €	- 10.000.000 €
	FC Sochaux-Montbéliard	19.000.000 €	10.400.000 €	3.500.000 €	3.500.000 €	32.900.000 €	25.600.000 €	5.100.000 €	13.300.000 €	44.000.000 €	- 11.100.000 €	- 11.100.000 €	- 11.100.000 €	13.300.000 €	44.000.000 €	- 11.100.000 €	- 11.100.000 €	- 11.100.000 €	- 11.100.000 €	- 11.100.000 €
	Stade Brestois 29	17.100.000 €	9.300.000 €	3.800.000 €	3.800.000 €	30.200.000 €	20.800.000 €	2.700.000 €	8.900.000 €	32.400.000 €	- 2.200.000 €	- 2.200.000 €	- 2.200.000 €	8.900.000 €	32.400.000 €	- 2.200.000 €	- 2.200.000 €	- 2.200.000 €	- 2.200.000 €	- 2.200.000 €
	AC Ajaccio	16.400.000 €	3.600.000 €	800.000 €	800.000 €	20.800.000 €	12.500.000 €	100.000 €	4.800.000 €	17.400.000 €	3.400.000 €	3.400.000 €	3.400.000 €	4.800.000 €	17.400.000 €	3.400.000 €	3.400.000 €	3.400.000 €	3.400.000 €	3.400.000 €
	FC Lorient	19.600.000 €	7.400.000 €	2.700.000 €	2.700.000 €	29.700.000 €	21.600.000 €	5.400.000 €	8.800.000 €	35.800.000 €	- 6.100.000 €	- 6.100.000 €	- 6.100.000 €	8.800.000 €	35.800.000 €	- 6.100.000 €	- 6.100.000 €	- 6.100.000 €	- 6.100.000 €	- 6.100.000 €
	Stade Malherbe Caen	15.300.000 €	16.700.000 €	4.900.000 €	4.900.000 €	36.900.000 €	24.700.000 €	2.200.000 €	9.900.000 €	36.800.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	9.900.000 €	36.800.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €
	Dijon FCO	14.300.000 €	7.000.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	23.800.000 €	15.300.000 €	1.600.000 €	6.600.000 €	23.500.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €	6.600.000 €	23.500.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €
	AJ Auxerre	18.100.000 €	5.700.000 €	1.900.000 €	1.900.000 €	25.700.000 €	29.900.000 €	3.500.000 €	10.300.000 €	43.700.000 €	- 18.000.000 €	- 18.000.000 €	- 18.000.000 €	10.300.000 €	43.700.000 €	- 18.000.000 €	- 18.000.000 €	- 18.000.000 €	- 18.000.000 €	- 18.000.000 €
	<b>TOTAL</b>	<b>612.600.000 €</b>	<b>421.100.000 €</b>	<b>124.400.000 €</b>	<b>124.400.000 €</b>	<b>1.158.100.000 €</b>	<b>847.000.000 €</b>	<b>195.200.000 €</b>	<b>328.600.000 €</b>	<b>1.370.800.000 €</b>	<b>- 212.700.000 €</b>	<b>- 212.700.000 €</b>	<b>- 212.700.000 €</b>	<b>328.600.000 €</b>	<b>1.370.800.000 €</b>	<b>- 212.700.000 €</b>	<b>- 212.700.000 €</b>	<b>- 212.700.000 €</b>	<b>- 212.700.000 €</b>	<b>- 212.700.000 €</b>

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

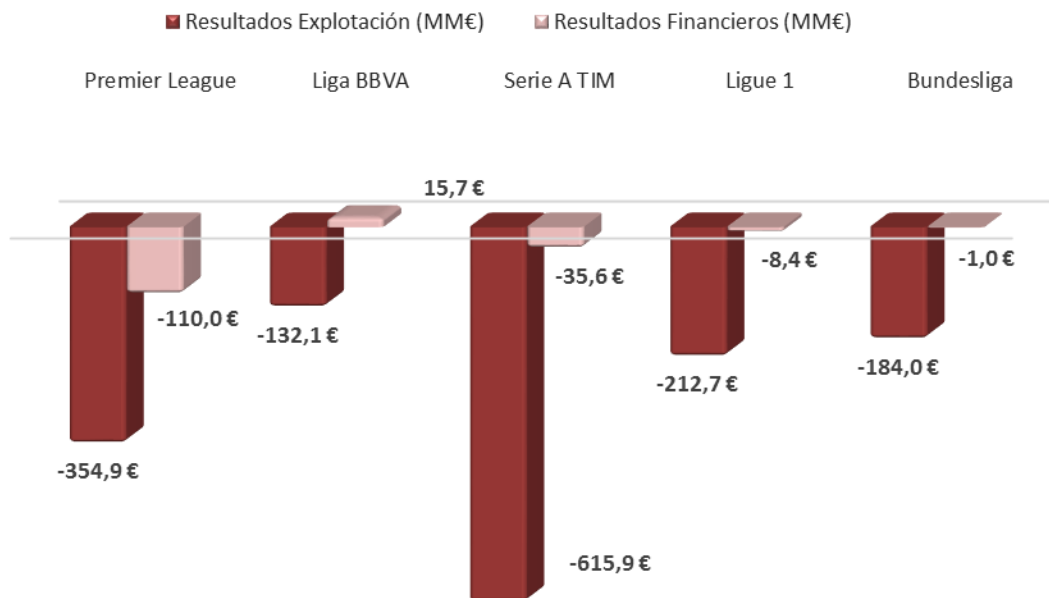
#### d. Cuentas de resultados

- Cuentas de resultados agregadas de las cinco grandes ligas de fútbol europeas:

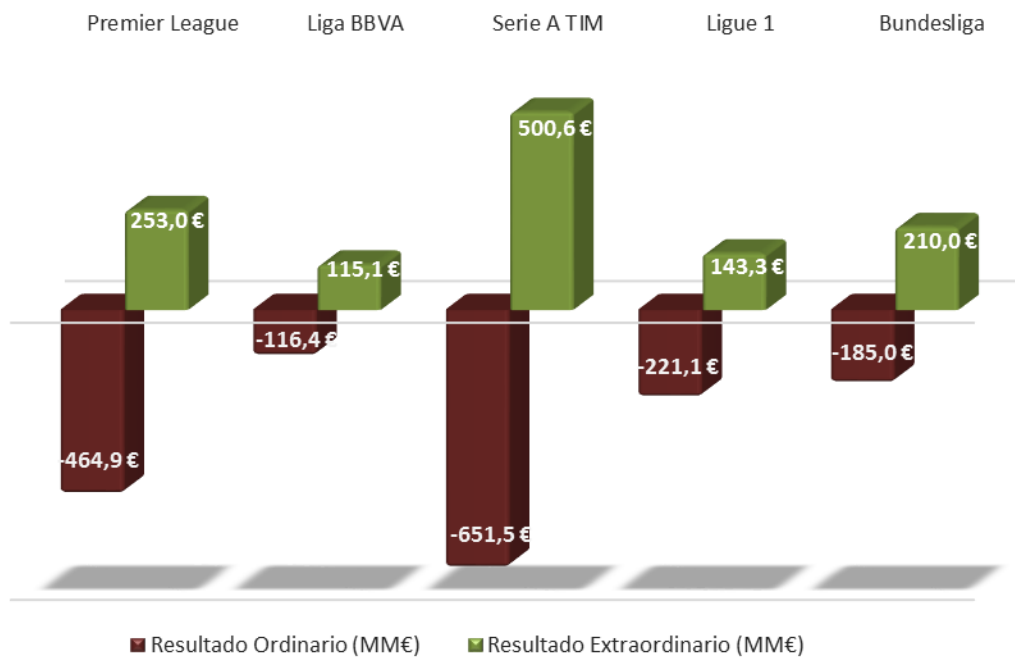
Temporada 2011/2012	Premier League	Liga BBVA	Serie A TIM	Ligue 1	Bundesliga	TOTAL
Ingresos	2.885.500.000 €	1.783.200.000 €	1.671.300.000 €	1.158.000.000 €	1.842.000.000 €	9.340.000.000 €
Gastos	3.240.400.000 €	1.915.300.000 €	2.287.200.000 €	1.370.700.000 €	2.026.000.000 €	10.839.600.000 €
<b>RESULTADOS EXPLOTACIÓN</b>	- 354.900.000 €	- 132.100.000 €	- 615.900.000 €	- 212.700.000 €	- 184.000.000 €	- 1.499.600.000 €
RESULTADOS FINANCIEROS	- 110.000.000 €	15.700.000 €	- 35.600.000 €	- 8.400.000 €	- 1.000.000 €	139.300.000 €
<b>RESULTADO ORDINARIO</b>	- 464.900.000 €	- 116.400.000 €	- 651.500.000 €	- 221.100.000 €	- 185.000.000 €	- 1.638.900.000 €
RESULTADO EXTRAORDINARIO	253.000.000 €	115.100.000 €	500.600.000 €	143.300.000 €	210.000.000 €	1.222.000.000 €
Beneficios antes de impuestos BAI	- 211.900.000 €	- 1.300.000 €	- 150.900.000 €	- 77.800.000 €	25.000.000 €	416.900.000 €
Impuesto sobre sociedades IS	- 19.900.000 €	600.000 €	- 44.000.000 €	2.600.000 €	- €	61.900.000 €
<b>BDI</b>	- 231.800.000 €	- 1.900.000 €	- 194.900.000 €	- 75.200.000 €	25.000.000 €	478.800.000 €

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

– Resultados de explotación y financieros:



– Resultados ordinarios y extraordinarios:



Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

- Cuentas de resultados de clubes:
  - Premier League:

Temporada 2011/2012	CLUB	Ingresos		Gastos		RESULTADOS EXPLOTACIÓN		RESULTADOS FINANCIEROS		RESULTADO ORDINARIO		RESULTADO EXTRAORDINARIO		Beneficios antes de impuestos BAI		Impuesto sobre sociedades IS		BDI	
		MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
	Manchester City	301.500.000 €	430.200.000 €	-128.700.000 €	-6.500.000 €	-135.200.000 €	13.200.000 €	-1.000.000 €	-122.000.000 €	1.000.000 €	-121.000.000 €		1.000.000 €	-121.000.000 €		1.000.000 €			
	Manchester United	395.900.000 €	337.400.000 €	58.500.000 €	-58.800.000 €	300.000 €	1.300.000 €	-8.200.000 €	-1.600.000 €	-8.200.000 €	9.800.000 €		-8.200.000 €	-9.800.000 €		-8.200.000 €			
	Arsenal	301.500.000 €	320.500.000 €	-19.000.000 €	-16.700.000 €	35.700.000 €	80.900.000 €	-8.600.000 €	45.200.000 €	-8.600.000 €	36.600.000 €		-8.600.000 €	-36.600.000 €		-8.600.000 €			
	Tottenham Hotspur	178.200.000 €	191.500.000 €	-13.300.000 €	-7.000.000 €	20.300.000 €	11.400.000 €	-3.700.000 €	-8.900.000 €	3.700.000 €	-5.200.000 €		-3.700.000 €	-5.200.000 €		-3.700.000 €			
	Newcastle United	115.300.000 €	121.500.000 €	-6.200.000 €	-100.000 €	6.300.000 €	8.000.000 €	-	1.700.000 €	-	1.700.000 €		-	-		-			
	Chelsea	281.000.000 €	342.700.000 €	-61.700.000 €	-	61.700.000 €	61.900.000 €	-	200.000 €	-	200.000 €		-	-		-			
	Everton	99.500.000 €	123.300.000 €	-23.800.000 €	-4.900.000 €	28.700.000 €	17.400.000 €	-	-11.300.000 €	-	-11.300.000 €		-	-		-			
	Liverpool	208.900.000 €	252.400.000 €	-43.500.000 €	-4.500.000 €	48.000.000 €	2.100.000 €	-	50.100.000 €	-	50.100.000 €		-	-		-			
	Fulham	98.000.000 €	122.300.000 €	-24.300.000 €	-400.000 €	24.700.000 €	1.500.000 €	-	23.200.000 €	-	23.200.000 €		-	-		-			
	West Bromwich Albion	82.400.000 €	89.400.000 €	-7.000.000 €	-	7.000.000 €	7.400.000 €	-	400.000 €	-	400.000 €		-	-		-			
	Swansea City	80.600.000 €	58.900.000 €	21.700.000 €	-300.000 €	21.400.000 €	200.000 €	-	21.600.000 €	-	21.600.000 €		-	-		-			
	Norwich City	91.800.000 €	71.300.000 €	20.500.000 €	-2.100.000 €	18.400.000 €	1.700.000 €	-	20.100.000 €	-	20.100.000 €		-	-		-			
	Sunderland	95.200.000 €	129.400.000 €	-34.200.000 €	-300.000 €	34.500.000 €	3.900.000 €	-	38.400.000 €	-	38.400.000 €		-	-		-			
	Stoke City	87.400.000 €	101.800.000 €	-14.400.000 €	-200.000 €	14.200.000 €	2.400.000 €	-	11.800.000 €	-	11.800.000 €		-	-		-			
	Wigan Athletic	64.200.000 €	68.000.000 €	-3.800.000 €	-700.000 €	4.500.000 €	9.800.000 €	-	5.300.000 €	-	5.300.000 €		-	-		-			
	Aston Villa	98.600.000 €	122.300.000 €	-23.700.000 €	-900.000 €	24.600.000 €	-	-	24.600.000 €	-	24.600.000 €		-	-		-			
	Queens Park Rangers	91.200.000 €	92.200.000 €	-1.000.000 €	-	1.000.000 €	1.400.000 €	-	400.000 €	-	400.000 €		-	-		-			
	Bolton Wanderers	72.300.000 €	105.100.000 €	-32.800.000 €	-6.700.000 €	39.500.000 €	12.200.000 €	-	27.300.000 €	-	27.300.000 €		-	-		-			
	Blackburn Rovers	67.000.000 €	89.800.000 €	-22.800.000 €	-300.000 €	23.100.000 €	28.300.000 €	-	5.200.000 €	-	5.200.000 €		-	-		-			
	Wolverhampton	75.000.000 €	70.400.000 €	4.600.000 €	-	4.600.000 €	2.600.000 €	-	7.200.000 €	-	7.200.000 €		-	-		-			
	<b>TOTAL</b>	<b>2.885.500.000 €</b>	<b>3.240.400.000 €</b>	<b>-354.900.000 €</b>	<b>-110.000.000 €</b>	<b>464.900.000 €</b>	<b>253.000.000 €</b>	<b>-19.900.000 €</b>	<b>-211.900.000 €</b>	<b>-19.900.000 €</b>	<b>-231.800.000 €</b>		<b>-19.900.000 €</b>	<b>-231.800.000 €</b>		<b>-19.900.000 €</b>			

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

– Liga BBVA:

Temporada 2011./2012	CLUB	Ingresos		Gastos		RESULTADOS EXPLOTACIÓN		RESULTADOS FINANCIEROS		RESULTADO ORDINARIO		RESULTADO EXTRAORDINARIO		Beneficios antes de impuestos BAI		Impuesto sobre sociedades IS		BDI	
		MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€	MM€
	Real Madrid CF	512.400.000 €	490.200.000 €	22.200.000 €	11.700.000 €	10.500.000 €	21.700.000 €	32.200.000 €	- 8.100.000 €	10.500.000 €	21.700.000 €	32.200.000 €	- 8.100.000 €	24.100.000 €					
	FC Barcelona	483.000.000 €	423.200.000 €	59.800.000 €	4.900.000 €	54.900.000 €	6.000.000 €	48.900.000 €	- €	54.900.000 €	6.000.000 €	- €	48.900.000 €						
	Valencia CF	121.000.000 €	121.500.000 €	500.000 €	14.300.000 €	14.800.000 €	23.100.000 €	8.300.000 €	- 2.900.000 €	14.800.000 €	23.100.000 €	- 2.900.000 €	5.400.000 €						
	Málaga CF (10/11)	26.400.000 €	70.500.000 €	44.100.000 €	100.000 €	44.200.000 €	400.000 €	43.800.000 €	- €	44.200.000 €	400.000 €	- €	43.800.000 €						
	Atlético de Madrid	107.900.000 €	129.000.000 €	21.100.000 €	14.100.000 €	35.200.000 €	35.300.000 €	100.000 €	600.000 €	35.200.000 €	35.300.000 €	600.000 €	700.000 €						
	Levante UD	19.400.000 €	23.800.000 €	4.400.000 €	600.000 €	5.000.000 €	7.100.000 €	2.100.000 €	600.000 €	5.000.000 €	7.100.000 €	600.000 €	1.500.000 €						
	CA Osasuna	26.500.000 €	31.400.000 €	4.900.000 €	1.300.000 €	6.200.000 €	4.500.000 €	1.700.000 €	- €	6.200.000 €	4.500.000 €	- €	1.700.000 €						
	RCD Mallorca	25.200.000 €	39.400.000 €	14.200.000 €	14.100.000 €	100.000 €	3.100.000 €	3.000.000 €	100.000 €	100.000 €	3.100.000 €	100.000 €	2.900.000 €						
	Sevilla FC	60.200.000 €	94.800.000 €	34.600.000 €	1.100.000 €	35.700.000 €	13.200.000 €	22.500.000 €	7.200.000 €	35.700.000 €	13.200.000 €	7.200.000 €	15.300.000 €						
	Athletic Club	74.900.000 €	71.700.000 €	3.200.000 €	1.300.000 €	1.900.000 €	700.000 €	2.600.000 €	- €	1.900.000 €	700.000 €	- €	2.600.000 €						
	Getafe CF	26.200.000 €	30.600.000 €	4.400.000 €	2.400.000 €	6.800.000 €	3.900.000 €	2.900.000 €	1.100.000 €	6.800.000 €	3.900.000 €	1.100.000 €	1.800.000 €						
	Real Sociedad	34.300.000 €	37.400.000 €	3.100.000 €	200.000 €	3.300.000 €	3.700.000 €	400.000 €	- €	3.300.000 €	3.700.000 €	- €	400.000 €						
	Real Betis (10/11)	16.300.000 €	45.900.000 €	29.600.000 €	1.000.000 €	30.600.000 €	6.900.000 €	37.500.000 €	1.700.000 €	30.600.000 €	6.900.000 €	1.700.000 €	35.800.000 €						
	RCD Espanyol	48.300.000 €	55.800.000 €	7.500.000 €	4.900.000 €	12.400.000 €	12.600.000 €	200.000 €	- €	12.400.000 €	12.600.000 €	- €	200.000 €						
	Rayo Vallecano	18.400.000 €	18.000.000 €	400.000 €	- €	400.000 €	1.000.000 €	1.400.000 €	400.000 €	400.000 €	1.000.000 €	400.000 €	1.000.000 €						
	Real Zaragoza	27.600.000 €	46.500.000 €	18.900.000 €	46.900.000 €	28.000.000 €	1.500.000 €	29.500.000 €	8.800.000 €	28.000.000 €	1.500.000 €	8.800.000 €	20.700.000 €						
	Granada CF	32.900.000 €	37.100.000 €	4.200.000 €	100.000 €	4.300.000 €	4.000.000 €	300.000 €	- €	4.300.000 €	4.000.000 €	- €	300.000 €						
	Villareal CF	70.700.000 €	93.000.000 €	22.300.000 €	5.200.000 €	27.500.000 €	5.000.000 €	32.500.000 €	9.700.000 €	27.500.000 €	5.000.000 €	9.700.000 €	22.800.000 €						
	Sporting de Gijón	31.500.000 €	28.700.000 €	2.800.000 €	1.700.000 €	1.100.000 €	500.000 €	600.000 €	- €	1.100.000 €	500.000 €	- €	600.000 €						
	Racing de Santander	20.100.000 €	26.800.000 €	6.700.000 €	19.600.000 €	12.900.000 €	2.300.000 €	10.600.000 €	- €	12.900.000 €	2.300.000 €	- €	10.600.000 €						
	<b>TOTAL</b>	<b>1.783.200.000 €</b>	<b>1.915.300.000 €</b>	<b>-132.100.000 €</b>	<b>15.700.000 €</b>	<b>- 116.400.000 €</b>	<b>115.100.000 €</b>	<b>- 1.300.000 €</b>	<b>600.000 €</b>	<b>- 116.400.000 €</b>	<b>115.100.000 €</b>	<b>- 1.300.000 €</b>	<b>600.000 €</b>	<b>- 1.900.000 €</b>					

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

– Serie A TIM:

Temporada 2011/2012	CLUB	Ingresos		Gastos		RESULTADOS EXPLOTACIÓN	RESULTADOS FINANCIEROS	RESULTADO ORDINARIO	RESULTADO EXTRAORDINARIO	Beneficios antes de impuestos BAI	Impuesto sobre sociedades IS	BDI	
		MM €	MM €	MM €	MM €							MM €	MM €
	Juventus	195.400.000 €	255.000.000 €	- 59.600.000 €	- 4.700.000 €	- 64.300.000 €	18.400.000 €	- 45.900.000 €	- 2.700.000 €	- 48.600.000 €	- 2.700.000 €	- 48.600.000 €	
	AC Milan	275.400.000 €	324.300.000 €	- 48.900.000 €	- 13.500.000 €	- 62.400.000 €	61.400.000 €	- 1.000.000 €	- 5.900.000 €	- 6.900.000 €	- 5.900.000 €	- 6.900.000 €	
	Udinese Calcio	63.400.000 €	91.200.000 €	- 27.800.000 €	- 4.800.000 €	- 32.600.000 €	46.400.000 €	13.800.000 €	- 5.100.000 €	8.700.000 €	- 5.100.000 €	8.700.000 €	
	SS Lazio	68.300.000 €	93.600.000 €	- 25.300.000 €	- 2.200.000 €	- 23.100.000 €	14.400.000 €	- 8.700.000 €	- 9.300.000 €	600.000 €	- 9.300.000 €	600.000 €	
	SSC Napoli	150.900.000 €	116.100.000 €	34.800.000 €	100.000 €	34.900.000 €	8.500.000 €	26.400.000 €	- 11.600.000 €	14.800.000 €	- 11.600.000 €	14.800.000 €	
	FC Internazionale	191.300.000 €	320.200.000 €	-128.900.000 €	11.100.000 €	- 117.800.000 €	40.800.000 €	- 77.000.000 €	- 200.000 €	- 77.200.000 €	- 200.000 €	- 77.200.000 €	
	AS Roma	116.000.000 €	172.700.000 €	- 56.700.000 €	- 7.100.000 €	- 63.800.000 €	9.100.000 €	- 54.700.000 €	- 3.600.000 €	- 58.300.000 €	- 3.600.000 €	- 58.300.000 €	
	Parma FC	48.000.000 €	87.800.000 €	- 39.800.000 €	- 11.000.000 €	- 50.800.000 €	50.900.000 €	100.000 €	- 2.600.000 €	- 2.500.000 €	- 2.600.000 €	- 2.500.000 €	
	Bologna FC 1909	49.400.000 €	72.800.000 €	- 23.400.000 €	- 2.000.000 €	- 25.400.000 €	21.200.000 €	- 4.200.000 €	- 1.900.000 €	- 6.100.000 €	- 1.900.000 €	- 6.100.000 €	
	AC Chievo Verona	39.200.000 €	50.100.000 €	- 10.900.000 €	- 800.000 €	- 11.700.000 €	12.300.000 €	600.000 €	-	600.000 €	-	600.000 €	
	Calcio Catania	44.100.000 €	46.300.000 €	- 2.200.000 €	- 1.200.000 €	- 3.400.000 €	10.700.000 €	7.300.000 €	- 3.000.000 €	4.300.000 €	- 3.000.000 €	4.300.000 €	
	Atalanta Bergamo	47.300.000 €	64.900.000 €	- 17.600.000 €	- 2.400.000 €	- 15.200.000 €	12.600.000 €	- 2.600.000 €	- 400.000 €	- 2.200.000 €	- 400.000 €	- 2.200.000 €	
	ACF Fiorentina	73.400.000 €	107.800.000 €	- 34.400.000 €	- 2.300.000 €	- 32.100.000 €	35.800.000 €	3.700.000 €	- 2.500.000 €	1.200.000 €	- 2.500.000 €	1.200.000 €	
	AS Calcio Siena	40.400.000 €	72.400.000 €	- 32.000.000 €	- 1.900.000 €	- 30.100.000 €	35.600.000 €	5.500.000 €	- 3.600.000 €	1.900.000 €	- 3.600.000 €	1.900.000 €	
	Cagliari Calcio	43.400.000 €	52.500.000 €	- 9.100.000 €	- 1.200.000 €	- 10.300.000 €	18.900.000 €	8.600.000 €	- 6.000.000 €	2.600.000 €	- 6.000.000 €	2.600.000 €	
	US Citta di Palermo	61.100.000 €	99.700.000 €	- 38.600.000 €	- 1.600.000 €	- 40.200.000 €	35.700.000 €	- 4.500.000 €	- 600.000 €	- 3.900.000 €	- 600.000 €	- 3.900.000 €	
	Genoa CFC	73.300.000 €	136.600.000 €	- 63.300.000 €	- 4.200.000 €	- 67.500.000 €	54.400.000 €	- 13.100.000 €	- 1.600.000 €	- 14.700.000 €	- 1.600.000 €	- 14.700.000 €	
	US Lecce	32.500.000 €	40.500.000 €	- 8.000.000 €	- 3.200.000 €	- 11.200.000 €	3.100.000 €	- 8.100.000 €	- 1.100.000 €	- 9.200.000 €	- 1.100.000 €	- 9.200.000 €	
	Novara Calcio	22.800.000 €	33.300.000 €	- 10.500.000 €	-	- 10.500.000 €	8.700.000 €	- 1.800.000 €	- 200.000 €	- 2.000.000 €	- 200.000 €	- 2.000.000 €	
	AC Cesena	35.700.000 €	49.400.000 €	- 13.700.000 €	- 300.000 €	- 14.000.000 €	18.700.000 €	4.700.000 €	- 2.700.000 €	2.000.000 €	- 2.700.000 €	2.000.000 €	
	<b>TOTAL</b>	<b>1.671.300.000 €</b>	<b>2.287.200.000 €</b>	<b>-615.900.000 €</b>	<b>- 35.600.000 €</b>	<b>- 651.500.000 €</b>	<b>500.600.000 €</b>	<b>-150.900.000 €</b>	<b>- 44.000.000 €</b>	<b>-194.900.000 €</b>	<b>- 44.000.000 €</b>	<b>-194.900.000 €</b>	

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

Ligue 1:

Temporada 2011/2012	Ingresos		Gastos		RESULTADOS EXPLOTACIÓN	RESULTADOS FINANCIEROS	RESULTADO ORDINARIO	RESULTADO EXTRAORDINARIO	Beneficios antes de impuestos BAI	Impuesto sobre sociedades IS	BDI
	MM€	MM€	MM€	MM€							
CLUB											
Montpellier HSC	54.800.000 €	51.500.000 €	3.300.000 €	- €	3.300.000 €	- €	1.300.000 €	2.000.000 €	900.000 €	1.100.000 €	
Paris Saint-Germain	222.400.000 €	214.000.000 €	8.400.000 €	1.800.000 €	6.600.000 €	1.800.000 €	12.000.000 €	5.400.000 €	- €	5.400.000 €	
LOSC Lille	80.100.000 €	125.200.000 €	45.100.000 €	1.200.000 €	46.300.000 €	1.200.000 €	52.700.000 €	6.400.000 €	2.600.000 €	3.800.000 €	
Olympique Lyonnais	131.900.000 €	177.500.000 €	45.600.000 €	2.800.000 €	48.400.000 €	2.800.000 €	11.800.000 €	36.600.000 €	8.700.000 €	27.900.000 €	
Girondins Bourdeaux	65.100.000 €	82.900.000 €	17.800.000 €	200.000 €	18.000.000 €	200.000 €	3.300.000 €	14.700.000 €	400.000 €	14.300.000 €	
Stade Rennais FC	54.400.000 €	70.300.000 €	15.900.000 €	700.000 €	16.600.000 €	700.000 €	16.600.000 €	- €	- €	- €	
AS Saint-Etienne	44.400.000 €	55.200.000 €	10.800.000 €	100.000 €	10.900.000 €	100.000 €	11.300.000 €	400.000 €	100.000 €	300.000 €	
Toulouse FC	40.600.000 €	45.400.000 €	4.800.000 €	300.000 €	5.100.000 €	300.000 €	3.900.000 €	1.200.000 €	400.000 €	800.000 €	
Evian Thonon Gaillard TG FC	35.100.000 €	34.200.000 €	900.000 €	- €	900.000 €	- €	300.000 €	1.200.000 €	200.000 €	1.000.000 €	
Olympique de Marseille	137.300.000 €	163.900.000 €	26.600.000 €	400.000 €	27.000.000 €	400.000 €	18.800.000 €	8.200.000 €	- €	8.200.000 €	
AS Nancy Lorraine	30.400.000 €	38.600.000 €	8.200.000 €	300.000 €	8.500.000 €	300.000 €	7.200.000 €	1.300.000 €	1.300.000 €	2.600.000 €	
Vallenciennes FC	33.300.000 €	40.200.000 €	6.900.000 €	500.000 €	7.400.000 €	500.000 €	3.800.000 €	3.600.000 €	800.000 €	4.400.000 €	
OGC Nice	28.200.000 €	38.100.000 €	9.900.000 €	400.000 €	10.300.000 €	400.000 €	2.600.000 €	7.700.000 €	- €	7.700.000 €	
FC Sochaux-Montbéliard	32.900.000 €	43.900.000 €	11.000.000 €	- €	11.000.000 €	- €	11.600.000 €	600.000 €	- €	600.000 €	
Stade Brestois 29	30.100.000 €	32.400.000 €	2.300.000 €	- €	2.300.000 €	- €	3.300.000 €	1.000.000 €	200.000 €	800.000 €	
AC Ajaccio	20.800.000 €	17.400.000 €	3.400.000 €	- €	3.400.000 €	- €	- €	3.400.000 €	100.000 €	3.300.000 €	
FC Lorient	29.700.000 €	35.900.000 €	6.200.000 €	- €	6.200.000 €	- €	8.100.000 €	1.900.000 €	700.000 €	1.200.000 €	
Stade Malherbe Caen	37.000.000 €	36.900.000 €	100.000 €	- €	100.000 €	- €	- €	100.000 €	- €	100.000 €	
Dijon FCO	23.800.000 €	23.500.000 €	300.000 €	- €	300.000 €	- €	100.000 €	200.000 €	- €	200.000 €	
AJ Auxerre	25.700.000 €	43.700.000 €	18.000.000 €	300.000 €	17.700.000 €	300.000 €	1.400.000 €	16.300.000 €	- €	16.300.000 €	
<b>TOTAL</b>	<b>1.158.000.000 €</b>	<b>1.370.700.000 €</b>	<b>-212.700.000 €</b>	<b>8.400.000 €</b>	<b>221.100.000 €</b>	<b>8.400.000 €</b>	<b>143.300.000 €</b>	<b>77.800.000 €</b>	<b>2.600.000 €</b>	<b>75.200.000 €</b>	

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

## 2. Estado de la situación patrimonial, económica y financiera de ligas y clubes

### a. Análisis e interpretación de datos

Comenzamos nuestro análisis realizando una primera reflexión detallada sobre los datos que hemos trabajado desde la bibliografía:

- Fondo de maniobra:
  - Las cinco grandes ligas europeas:

El fútbol de las cinco grandes ligas de Europa presenta globalmente un activo no corriente de 9.642,3 millones de euros, representando aproximadamente el 65%, con un activo corriente de 5.170,1 millones de euros que no llega al 35% del total del activo. Una baja capitalización con un patrimonio neto de 1.740,2 millones, una deuda concentrada especialmente en el corto plazo de 7.042,5 millones de euros, el 47% del total del pasivo, y con una deuda a largo plazo de 6.029,7 millones. Se produce por tanto una situación en el consolidado de desequilibrio dentro del conjunto de las ligas europeas más representativas con un fondo de maniobra negativo de 1.872,4 millones de euros.

Los balances resumidos presentan la situación financiera al corto plazo. Por un lado el activo no corriente, que conglomeraba fundamentalmente estadios y jugadores, en la *Premier League* inglesa es de 3.120 millones de euros, y en comparación con la *Bundesliga* alemana que es de 1.088 millones, en donde los estadios suelen ser propiedad del club a través de alguna empresa participada, existe una gran diferencia producida por la inversión y el pago elevado en jugadores. La *Liga BBVA* española presenta una suma de activos no corrientes de 2.652 millones de euros, más de dos veces que los de la *Bundesliga*, en la *Serie A* italiana 2.259 millones fundamentalmente en inversión de inmovilizados, y en la *Ligue 1* una suma muy baja de 523 millones de euros reflejando la propiedad de los estadios por parte de los ayuntamientos y comunidades.

El activo corriente refleja esencialmente derechos de cobro y dinero que pueda ver. Es elevado en la *Premier League* con 1.619 millones de euros, es discreto en la *Bundesliga* con 667 millones, es débil en la *Liga BBVA* y en la *Serie A* con 1.021 millones y 1.213 millones de euros respectivamente, y en la *Ligue 1*, dentro de su dimensión de modestia y en función con su estructura patrimonial es relativamente bueno, con 551 millones de euros de activo corriente.

El problema que se presenta con este análisis global es el desequilibrio a corto plazo. Hay un pequeño fondo de maniobra en el caso de *Premier League*, ya que hay un activo corriente que es inferior a la deuda a corto plazo. El fútbol alemán funciona muy bien ya que la *Bundesliga* tiene un activo corriente casi tres veces superior a la deuda a corto plazo. El fútbol español demuestra una situación de concurso de acreedores en la que algunos clubes se encuentran porque tiene que pagar el doble de lo que tiene a corto plazo, ejemplificando una precariedad e inestabilidad financiera. El

fútbol italiano presenta una situación parecida a la española, aunque con menor fondo de maniobra negativo. El fútbol francés con su sobriedad presenta un fondo de maniobra positivo.

En comparación con años anteriores la *Premier League* refleja un claro crecimiento del activo no corriente, manifestado en la apertura de cada periodo de fichajes con la entrada de jugadores del exterior. Sin duda la liga inglesa es un claro ejemplo de liga atrayente para el futbolista ya que se paga muy bien tanto en transferencia para el club de origen como en salario para el deportista. El fútbol alemán también ha crecido en inversión de jugadores, también manifestado por la entrada de futbolistas extranjeros en los clubes de la Bundesliga, y no tanto en estadios, ya hecha para la *FIFA World Cup* de Alemania 2006. La *Liga BBVA* reduce sus inversiones en el activo fijo que evidencia como la mayoría de clubes se han apretado el cinturón debido a la situación de crisis. La liga italiana de *Serie A* también se caracteriza por ser una liga atractiva para el futbolista y se revela un aumento de su activo no corriente, en donde la *Juventus Football Club* juega un papel muy importante con la inversión en su nuevo campo. El fútbol francés también aumenta sus activos no corrientes favorecida por el empuje de la inversión extranjera en sus clubes y evidenciada en el *Paris Saint-Germain*.

- La situación patrimonial de los clubes:

En la *Premier League* desde hace par de temporadas hay un nuevo club que pelea por conquistar el título de liga inglesa y que ha despuntado estas últimas temporadas tanto en el terreno de juego como a nivel económico-financiero, el *Manchester City Football Club*. Era un club que presentaba una situación de quiebra financiera pero que sus nuevos propietarios han capitalizado, a la cabeza el jeque Mansour bin Zayed Al-Nahyan miembro de la familia gobernante de Abu Dhabi, y que hoy en día tiene un patrimonio neto importante de 403,4 millones de euros. Con lo cual, una de las mejoras que ha experimentado la *Premier* viene como consecuencia de las aportaciones de capital que le han sido proporcionadas a los *citizens* a lo largo de las últimas temporadas.

El *Manchester United Football Club* actualmente ya es una empresa que cotiza en Wall Street, domiciliada en las Islas Caimán y que tiene activos de carácter financiero y deuda financiera, por lo que es el eje de un grupo empresarial. Posee un gran activo total de 1.034,9 millones de euros, un patrimonio neto de 167,7 millones y una deuda total de 867,2 millones de euros.

El *Arsenal Football Club* es un club que presenta una muy buena situación patrimonial con un importante activo total de 946,3 millones, un buen patrimonio neto de 367,8 millones y con una deuda muy bien repartida de 578,5 millones, presentando así un balance más proporcionado en comparación con el resto de los grandes clubes ingleses.

En el otro lado de la moneda está el particular caso del *Chelsea Football Club*. Los *blues* en aquella temporada tenían un patrimonio neto negativo de 621,8 millones de euros y que en aquel momento se encontraba en proceso de capitalización, ejecutada por el magante ruso Roman Abramovich, y llevada a cabo tras el llamado de atención que la *UEFA* le hizo al club de Londres. El ente regulador del fútbol europeo no quiere ver aquellos clubes que reciben capital extranjero asumir una gran deuda, por el temor de que éstos incurran en situaciones caóticas después de que el propietario foráneo desaparezca, por diversos motivos, de la gestión del club.

En situación de quiebra estaban también los clubes *Newcastle United Football Club*, *Everton Football Club*, el *Bolton Wanderers Football Club*, *Sunderland Association Football Club*, el *Stoke City Football Club*, el *Aston Villa Football Club*, *Wigan Athletic Football Club*, y el *Fulham Football Club*. Los *cottagers* en el año 2013 sufrieron un cambio de propietarios al ser vendido por Mohamed Al Fayed, millonario egipcio famoso por haber sido dueño de los grandes almacenes *Harrod's* y que fue propietario del equipo del centro de la capital inglesa desde hacía 16 años, a otro multimillonario, el estadounidense de origen pakistaní Shahid Khan, que ya es propietario de una de las franquicias de la *National Football League (NFL)*, los *Jacksonville Jaguars* de Florida.

Recalcar que *Bolton*, *Wigan* y *Fulham* han descendido a la *Football League Championship* de segunda división inglesa, pero cuentan con el salvavidas de ingresos por derechos de televisión que le proporcionan la *Premier* durante los siguientes tres años después de su descenso.

En la *Liga BBVA*, sus dos máximos exponentes, el *Real Madrid Club de Fútbol* tenía un buen patrimonio neto de 864,8 millones y el *Fútbol Club Barcelona* se encontraba en situación negativa de 20 millones de euros, pero que a lo largo de la temporada 2011/2012 estaba finalizando el proceso de capitalización para bajar la deuda que arrastraba, iniciado por la junta que presidía Joan Laporta y después finalizado en el mandato de Sandro Rosell, y en estos momentos se encuentra en números positivos. Como reflejan los balances resumidos, los dos grandes clubes españoles padecen de una concentración de la deuda en el corto plazo con un total del pasivo corriente de ambos de 685,6 millones de euros, una situación de desequilibrio financiero que requiere una solución a corto o medio plazo para bajarla, como por ejemplo una compensación deuda de corto a largo.

Ya el *Valencia* en esta temporada ejemplificaba estos descuadres patrimoniales de acumulación de deuda. El *Valencia Club de Fútbol* antes de la adquisición del club por parte del empresario e inversionista singapurense Peter Lim se encontraba con número positivos pero en una situación alarmante, tanto el club como su fundación, ya que en aquella temporada tenía una deuda a corto plazo de 369,2 millones de euros.

El *Club Atlético de Madrid* presentaba un importante activo total de 569,9 millones de euros, representada en una importante plantilla de futbolistas internacionales, pero con el problema de tener una gran deuda total de 538,7 millones de euros. En enero de 2015 se conoció que el magnate chino Wang Jianlin compró del 20 % del club *colchonero*, proceso inversionista que acompañará los éxitos conseguidos en estas últimas temporadas dentro del terreno de juego, y que ayudará a la expansión internacional del club *rojiblanco*.

El *Villarreal Club de Fútbol* experimentó en aquella temporada un proceso de capitalización de sus créditos, efectuada por sus propietarios y dirigida por su presidente Fernando Roig. Pasó de tener un patrimonio neto pequeño a tener una financiación propia de algo más de 100 millones de euros.

En situación de quiebra se encontraba, por una parte el *Málaga Club de Fútbol*, que tenía un patrimonio neto negativo de 43,1 millones de euros y que se vio abocado a vender a varios jugadores titulares de su plantilla para recuperarse de una situación de deuda. Recordar que a finales del año 2012 la *UEFA* se planteó expulsar al *Málaga* de la *UEFA Champions League* por no cumplir con el reglamento del *Fair Play Financiero* y tener deudas aplazadas tanto con la plantilla como a personal

del club. El club blanquiazul ya había sido sancionado por al menos un año a estar fuera de las competiciones europeas y a una multa económica.

Clubes como el *Real Betis Balompié*, el *Rayo Vallecano de Madrid*, *Real Sporting de Gijón* y el *Real Racing Club de Santander* presentan situación de quiebra con patrimonio neto negativo y durante el año 2011 se acogieron a Ley Concursal. Anteriormente se habían acogido *Real Zaragoza*, *Real Club Deportivo Mallorca*, el *Granada Club de Fútbol* y el *Córdoba Club de Fútbol*, actualmente en igual situación está *Real Club Deportivo de La Coruña*. Todos estos clubes históricos de *Primera División* sufren el desequilibrio estructural de la *Liga* española de fútbol, resistiéndose a desaparecer y compitiendo como clubes “ascensores” entre *Primera*, *Segunda* o *Segunda División B*.

La ley sobre el concurso de acreedores es la denominación utilizada para designar al conjunto de normas sustantivas y procesales que regulan el procedimiento concursal de toda clase de deudores, tanto personas físicas o jurídicas. Es una norma con contenido sustantivo y procesal, que regula un único y nuevo procedimiento que sustituye a los anteriores de quiebra, suspensión de pagos, quita y espera, etc. Regula un único procedimiento, muy flexible, que los sustituye a todos. En las cuentas de estos clubes se reflejan mejoras de su situación patrimonial con disminución de las deudas, pero que en realidad son favorecidas por esas quitas llevadas a cabo en el proceso concursal.

En el *calcio italiano* de *Serie A*, la *Juventus Football Club* venía presentando una situación patrimonial negativa pero que ha venido solventando a lo largo de las últimas temporadas gracias a sus éxitos deportivos, con la consecución consecutiva del *scudetto italiano*, título de *Coppa Italia* y su participación europea en la *UEFA Champions League*. Importante ha sido también el disfrute y aprovechamiento de su nuevo estadio en propiedad, que le reporta importantes beneficios de matchday y hospitalidad corporativa.

El *Football Club Internazionale Milano* y la *Associazione Calcio Milan* presentan situación de quiebra técnica con patrimonio neto negativo de 21,3 millones de euros y 54,9 millones de euros respectivamente. Este panorama se ve afectado también por su bajo rendimiento dentro del terreno de juego. Estos dos clubes históricos del fútbol europeo no faltaban casi nunca a la cita europea de *UEFA Champions League* o *UEFA Europa League*, y actualmente compiten la *Lega Serie A* en una mediocre posición de mitad de tabla, en disonancia con su patrimonio y enorme presupuesto. Además de que los dos clubes de la ciudad de Milán arrastran una deuda total de algo menos de 900 millones de euros.

Pero globalmente el fútbol italiano presenta un modelo como el español, con el problema de desequilibrio patrimonial de una acumulación de deuda a corto plazo, siempre con las perspectivas de que en el futuro se vuelvan a generar importantes ganancias y el cobro de deudas aplazadas.

El fútbol francés de *Ligue 1* conoció un campeón en la temporada 2012/2013, el *Montpellier Hérault Sport Club*, que en aquel momento tenía un activo total de 30 millones de euros, un patrimonio de 7,4 millones y una deuda de 22,6 millones de euros, una dimensión propia de un club de la *Liga Adelante* de segunda división española, todo un mérito deportivo de grandes proporciones, siendo capaz de superar al *Paris Saint-Germain Football Club*, que ya tenía un poder financiero importante gracias a la inversión extranjera y que sería campeón la temporada siguiente, a un *LOSC Lille* o al *Olympique Lyonnais*, clásicos contendientes por el título de liga francés.

La característica que destaca el estudio patrimonial de la *Ligue 1* es que en los clubes franceses se produce una inversión moderada, al margen de que la mayoría de los estadios no pertenecen propiamente a los clubes sino a las administraciones públicas de sus localidades, y exceptuando a los clubes grandes y poderosos económicamente como *PSG*, el *lyonnais* y *Olympique de Marseille*, los demás son clubes sobrios y austeros que presentan unos activos totales de entre 15 a 30 millones de euros que conduce a una modesta y moderada deuda, por lo que la suma de ésta no presenta peligrosidad alguna.

Conjuntamente la *Ligue 1* presenta un modelo más racional, con clubes que muestran situación patrimonial más equilibrada que el resto de las grandes ligas europeas. El *Montpellier HSC* tenía un activo corriente de 21,1 millones y un pasivo corriente de 22,6 millones, el *Paris Saint-Germain* 169,2 millones de activo corriente y 115,8 millones de pasivo corriente, el *Lille* un activo corriente de 74,3 millones de euros y un pasivo corriente de 56,3 millones, el *Football Club des Girondins de Bordeaux* con 23,2 millones de activo corriente y 21,3 millones de pasivo corriente; y aunque algunos clubes entregaban fondo de maniobra negativo, éste no era muy importante, manejables contablemente hablando.

- Explotación de las cinco grandes ligas de fútbol de Europa:
  - Resultado de explotación:

Empezando por la facturación podemos observar en los datos que las cinco grandes ligas del viejo continente en su conjunto ingresaron 9.340 millones de euros en la temporada 2011/2012. Como hemos apuntado inicialmente la *Premier League* inglesa es líder destacada en este aspecto, con unos ingresos de 2.886 millones de euros, más de mil millones que la segunda liga, la *Bundesliga* alemana que generó una facturación de 1.842 millones de euros en dicha temporada. La *Liga BBVA* facturó 1.783 millones, seguida de la *Serie A* italiana con 1.671 millones y la *Ligue 1* de Francia con unos ingresos agregados de 1.158 millones de euros.

Estos datos indican sumas nada despreciables, el problema se presenta en lo que gastan agrupadamente. La *Premier* gasta 3.241 millones, la *Bundesliga* 2.026 millones, la *Liga BBVA* unos 1.915, la *Serie A* 2.287 y la *Ligue 1* 1.371 millones de euros. Se debe recalcar que la liga italiana existe una inestabilidad económica importante, ya que es la cuarta liga europea que más genera y la segunda que más gasta, problema que deberá afrontar el *calcio* italiano más pronto que tarde. En total el fútbol europeo gasta 10.840 millones de euros, aproximadamente una pérdida de 1.500 en función de lo que facturó esa temporada.

Este quebrando está representado por la pérdida de 616 millones de euros de la *Serie A*, más los 355 millones de la *Premier League*, los 184 millones de la *Bundesliga*, 213 millones de la *Ligue 1* y los 132 millones de la *Liga BBVA*. Sobresale el fútbol español en que es la liga de las cinco grandes que generó menor pérdida durante este curso 2011/2012. Para este análisis de pérdidas y ganancias se han tomado los resultados de explotación económica del grupo de ligas, es decir, los ingresos y gastos de explotación a los que han incurrido los clubes de fútbol, por lo que los números se cuadran con la venta de activos y jugadores o venta de terrenos en propiedad.

– Ingresos de explotación:

Analizamos los ingresos de cada una de las ligas y sus tres fuentes principales: matchday, retransmisiones o broadcasting e ingresos comerciales y de marketing.

Notamos que teóricamente la liga de fútbol de España es la que más ha ingresado por matchday, es decir, por socios, abonados y entradas, con 564 millones de euros, seguida muy de cerca por la *Premier League* inglesa con 520 millones de euros, esto sin contar con algunos clubes como el *Chelsea*, el *Bolton*, el *QPR* o el *Swansea*, de los cuales no se tenía información disponible para agregarlos al global. Por tanto, la realidad es que la *Premier* genera más por matchday que cualquier otra liga del viejo continente, tanto por número de asistentes que acuden a los estadios como por el precio de las entradas, aunque los números no lo reflejen así. Este detalle se debe destacar también sobre los ingresos por televisión y broadcasting, e igualmente sin contar con estos cuatro clubs la *Premier* es líder en facturación, tanto en Europa como en cualquier ranking de ligas mundiales de fútbol por esta partida, con 1.229 millones de euros ingresados. Por ingresos comerciales y marketing se generan en la liga inglesa unos 692 millones de euros.

Como se recalca anteriormente la *Liga BBVA* tiene unos ingresos por matchday importantes, favorecida por los dos grandes clubes españoles, *Real Madrid* y *Barcelona*, que ingresan por matchday más de 300 millones de euros cada temporada, y el resto lo generan los demás clubes españoles. Para las próximas temporadas se espera que clubes como el *Atlético de Madrid*, el *Valencia*, el *Sevilla*, *Villareal*, y sobre todo el *Athletic Club* de Bilbao con la construcción del estadio Nuevo San Mamés, incrementen sus ingresos por socios, abonados y taquillaje, gracias a sus grandes temporadas dentro del terreno de juego. En la partida por broadcasting y televisión, con su reparto desigual, la liga española no acaba de obtener el rendimiento adecuado para los ingresos televisivos. En la partida de ingresos por marketing, de nuevo los dos grandes son los que generan la mayoría de los 550 millones de euros totales.

El fútbol alemán presenta un alejamiento de las cinco grandes ligas en la partida por ingresos de broadcasting, ya que genera unos 546 millones de euros. La partida comercial y de marketing es la más importante para la *Bundesliga*, produciendo unos ingresos de 855 millones de euros, la cantidad más alta de cualquier otra liga europea. Por matchday se generan en la liga alemana unos notables 441 millones de euros, evidencia de ello es que cada jornada vemos por televisión sus estadios llenos hasta la bandera.

La liga italiana durante varias temporadas ha vivido de los ingresos de carácter comercial, gracias al tirón que tenían antes por ser una de las ligas más competitivas del mundo, pero actualmente su dependencia de los ingresos por televisión son evidentes, representando en 957 millones de euros, casi un 60% del total de 1.671 millones de ingresos. En matchday, el calcio italiano genera 192 millones de euros, que con la *Ligue 1* francesa que ingresa 124 millones, son las dos ligas que menos ingresos obtienen por esta partida, lo que refleja que hay un vacío importante al no ir gente a los estadios.

- Gastos de explotación:

Dentro de la partida de gastos, la liga que más gasta en personal es la *Premier League* incurriendo conjuntamente en 1.903 millones de euros, esto se prueba en el sentido de que los futbolistas quieren ir a jugar allí, les gusta la competición y hay buenos salarios, además que éstos cobran puntualmente. En definitiva, el inglés es un mercado laboral muy atractivo para el jugador de fútbol. Luego está la *Serie A* italiana que gasta 1.168 millones de euros, seguida de la liga española con 1.060 millones de gasto, la *Bundesliga* con 897 millones y la *Ligue 1* con 847 millones de euros.

Otra partida importante es la amortización de jugadores, es decir, la imputación del coste del fichaje a lo largo de las temporadas que el jugador está en el club. Los datos arrojan que la liga que más ficha es la inglesa con 544 millones de euros de amortización agregada, seguida de la liga italiana con 469 millones, el fútbol español con 322 millones, el fútbol alemán con 296 y el francés con 195 millones de euros. Esto es la evidencia de que la *Premier League* tiene el volumen inversor en futbolistas más importante de las cinco grandes ligas del fútbol europeo.

- Ingresos y el coste del factor trabajo:

En los gráficos que anteriormente hemos presentado, observamos cómo cada liga gasta más de lo que ingresa y podemos analizar más detalladamente en qué partida de gasto se incurre.

Sin duda, el gasto de personal y la amortización de jugadores son las remesas en las que un club de fútbol debe asumir sus mayores esfuerzos económicos. La *Premier League* asume un coste del factor trabajo de 2.447 millones de euros, la *Liga BBVA* unos 1.382 millones de euros, la *Serie A* unos 1.637 millones, la *Ligue 1* 1.042 millones y la *Bundesliga* unos 1.193 millones de euros. En total las ligas más grandes del fútbol europeo asumen algo más de 7.700 millones de euros de gastos en coste del factor trabajo, es decir, el coste en los futbolistas, la mano de obra de esta industria.

Si comparamos los ingresos con los gastos podemos ver el peso fundamental que representa el coste del factor trabajo en las ligas más poderosas de Europa. En la *Premier League* la proporción del coste del factor trabajo sobre los ingresos representa un elevado 84,79%, en la *Bundesliga* este peso es más moderado con el 64,77% de los ingresos, en la *Liga BBVA* representa un 78,22%, y de nuevo es bastante significativo su peso en la *Ligue 1* francesa con 89,99%, y sobre todo en el *calcio* italiano con 97,97%, casi el 100% de los ingresos totales de la liga *Serie A*. En definitiva, el modelo más coherente sería el alemán, que de cada 100 euros que ingresan, solamente alrededor de 65 euros los dedican al coste del factor trabajo.

- Explotación de los clubes:

En el detalle correspondiente a las cuentas de explotación de los clubes, en la *Premier League* podemos distinguir clubes históricos ingleses como el *Liverpool Football Club*, *Chelsea Football Club*, *Tottenham Hotspur Football Club*, o el *Arsenal Football Club* que superan los 100 millones de euros en gastos de personal. El *Manchester United Football Club* está muy cerca de los 200 millones, y el *Manchester City Football Club*, tras la inversión hecha en fichajes de jugadores en búsqueda de gloria

deportiva, asume unos gastos de coste del factor trabajo de 352 millones de euros. Son también estos clubes los que generan los mayores ingresos, con una facturación de más de 1.600 millones de euros. Sin embargo, exceptuando a los *red devils*, el Top 10 de la *Premier* asume pérdidas de explotación, demostrando así, que las victorias en lo deportivo y competir en la parte más alta de la tabla proporciona notables ganancias, pero también se incurren en importantes gastos, esencialmente laborales.

En la *Liga BBVA* se destacan los ingresos que consiguen tanto *Barça* como *Real Madrid*, ya que por televisión entre los dos consiguen unos ingresos de casi 320 millones de euros, aproximadamente el 18% de los ingresos totales del fútbol español. También ingresan 369,2 millones de euros por marketing, un 21% del total de ingresos, y por matchday unos 305,5 millones de euros que representan el 17% de los totales. Por tanto, el *Fútbol Club Barcelona* y el *Real Madrid Club de Fútbol* son los principales generadores del casi 56% de los ingresos totales de la liga española de fútbol. En gastos de personal, estos dos clubes también son los principales protagonistas ya que superan cada uno los 230 millones de euros, y un total del coste del factor trabajo de 625,1 millones de euros. Tan solo el *Manchester City Football Club* podría llegar a asumir estas cantidades de gastos de personal y amortización de jugadores, ya que su poder económico les permite incorporar mano de obra deportiva más cara. Los otros gastos en conjunto de *culés* y de *merengues*, 288,2 millones de euros, son elevados en consecuencia del nivel de actividad existente en los dos grandes clubes referentes a nivel mundial del fútbol español.

En la *Serie A* italiana los grandes clubes históricos están a la cabeza en facturación. El *Football Club Internazionale Milano*, la *Associazione Calcio Milan*, la *Associazione Sportiva Roma*, la *Società Sportiva Calcio Napoli* y la *Juventus Football Club* de Turín tienen unos ingresos acumulados de 930 millones de euros, el 56 % de un total de 1.671,2 millones facturados en la temporada 2011/2012 en el fútbol italiano. Destacan los ingresos del *Milan* por actividades comerciales y marketing con unos 101,9 millones para esta temporada, evidenciando que el club *rossonero* explota muy bien su marca, tanto a nivel local como mundial. En la otra cara de la moneda está la *Società Sportiva Lazio*, que por este concepto obtiene solamente unos 3,4 millones de euros. En los ingresos de matchday, se evidencia por las cuantías bajas, como el fútbol italiano está teniendo graves problemas en el tema de asistencia a los estadios, y los 192,3 millones que generan esta partida los clubes en conjunto, solamente representan el 11,5% del total de los ingresos de la *Lega Serie A* italiana.

Caso de estudio es el de la *Ligue 1* francesa, donde se ve el claro posicionamiento del *Paris Saint-Germain*, que destaca con unos ingresos por broadcasting de 47 millones de euros, ingresos comerciales y de marketing de 150 millones de euros, e ingresos de 25 millones por matchday, haciendo un total de 222,4 millones de euros. Solamente el *Olympique de Marseille* o el *Olympique lyonnais*, con 137,3 y 131,9 millones facturados respectivamente, podrían hacerle sombra. El club de Paris también asume importantes gastos de coste del factor trabajo de 158,3 millones de euros, generados por los grandes y costosos fichajes de jugadores realizados en las últimas temporadas.

- Resultados agregados de las cinco grandes ligas de fútbol europeas:
  - Resultados ordinarios de explotación, extraordinarios y financieros:

Después del análisis de los resultados de explotación y de conocer la situación de déficit que tienen las cinco grandes ligas, se hace un estudio a través de las cuentas de resultados globales de las ligas y se contrastan con los resultados financieros y extraordinarios obtenidos en la temporada de referencia 2011/2012.

Si vemos los costes financieros, la liga *Premier* inglesa asume unos 110 millones de euros, la *Bundesliga* alemana 1 millón de euros, la *Serie A* 35,4 millones, la *Ligue 1* 8,4 millones de euros, y la *Liga BBVA* española tiene 15,7 millones de euros positivos. Este último indicador no demuestra que los clubes españoles tengan excedente de efectivo o colocación de dinero, sino que estamos en el caso de la quita de deuda realizada por los concursos de acreedores en los que están asumidos algunos clubes de *Primera División*, y que refleja una contradicción en el análisis de los números de la situación económico-financiera del fútbol español.

La mayoría de los clubes presentan una situación de deuda importante, pero también un coste financiero bajo, y esto es debido a que normalmente hay sociedades vinculadas, o entidades y empresas propiedad del presidente o miembros de la junta directiva que le proporcionan recursos al club de fútbol, y éstos cobran unos intereses muy bajos o prácticamente simbólicos. Esto se produce, por ejemplo, en el *Chelsea Football Club* de Roman Abramovich, que está vinculado a todo el entramado de empresas del magnate ruso.

Consecuentemente los déficits ordinarios son fuertes en todas las grandes ligas europeas: 464,5 millones en la *Premier League*, 185 millones en la *Bundesliga*, 116,4 millones en la *Liga*, 651,5 en la *Serie A* y 221,1 millones de euros en la *Ligue 1*. De este modo, los clubes de fútbol generan resultados extraordinarios para recomponer los resultados ordinarios negativos a través de la venta, principalmente de jugadores.

Si hablamos formalmente a día de hoy, el futbolista se ha convertido en un activo financiero donde los fondos de inversión intervienen en el mundo del fútbol para controlar este activo, manejando y representando a los futbolistas. En septiembre de 2014, la *FIFA* anunció que desarrollará una norma para impedir que los jugadores sean propiedad de empresas o fondos de inversión. El modus operandi de los fondos de inversión es simple: un club que no tiene dinero para un fichaje acude a un fondo que se lo financia a cambio de quedarse con un porcentaje de los derechos. Juega una o dos temporadas, se revaloriza, y cuando se le traspasa, el club que no podía ficharlo se reparte las plusvalías con el fondo.

Así, los resultados extraordinarios de los clubes de las grandes ligas reflejan predominantemente la venta de jugadores, en donde la *Premier League* presenta unas plusvalías de 253 millones de euros, la *Liga* española de 115,1 millones, la liga italiana de 500,1 millones de euros, la *Ligue 1* francesa de 143,3 millones, y la *Bundesliga*, caracterizada por tener clubes que trabajan muy bien la academia de jugadores base para vender muy bien, exhibió plusvalías en resultados extraordinarios de 210 millones de euros.

## b. Análisis de balances

Para iniciar el análisis de balances presentamos un estudio del fondo de maniobra, aquella parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente de los clubes de la liga inglesa, española, italiana y francesa en la temporada 2011/2012. Es una medida de la capacidad que tiene el club como empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

Premier League	Fondo de Maniobra
Manchester City	- 13.000.000 €
Manchester United	353.100.000 €
Arsenal	130.100.000 €
Tottenham Hotspur	- 108.400.000 €
Newcastle United	- 20.800.000 €
Chelsea	- 137.600.000 €
Everton	- 57.300.000 €
Liverpool	- 66.800.000 €
Fulham	- 12.800.000 €
West Bromwich Albion	- 2.400.000 €
Swansea City	- 200.000 €
Norwich City	- 25.100.000 €
Sunderland	- 84.500.000 €
Stoke City	- 31.200.000 €
Wigan Athletic	- 26.800.000 €
Aston Villa	- 171.100.000 €
Queens Park Rangers	- 17.000.000 €
Bolton Wanderers	- 46.400.000 €
Blackburn Rovers	- 9.400.000 €
Wolverhampton	45.500.000 €

Liga BBVA	Fondo de Maniobra
Real Madrid CF	- 122.600.000 €
FC Barcelona	- 215.200.000 €
Valencia CF	- 309.900.000 €
Málaga CF (10/11)	- 86.700.000 €
Atlético de Madrid	- 146.900.000 €
Levante UD	- 1.800.000 €
CA Osasuna	3.500.000 €
RCD Mallorca	900.000 €
Sevilla FC	- 29.500.000 €
Athletic Club	- 24.900.000 €
Getafe CF	- 14.600.000 €
Real Sociedad	- 10.000.000 €
Real Betis (10/11)	- 3.500.000 €
RCD Espanyol	- 43.200.000 €
Rayo Vallecano	- 52.800.000 €
Real Zaragoza	- 9.800.000 €
Granada CF	- 5.500.000 €
Villareal CF	36.000.000 €
Sporting de Gijón	- 8.800.000 €
Racing de Santander	- 5.800.000 €

Serie A	Fondo de Maniobra
Juventus	- 152.600.000 €
AC Milan	- 208.100.000 €
Udinese Calcio	4.300.000 €
SS Lazio	- 55.900.000 €
SSC Napoli	8.500.000 €
FC Internazionale	- 171.400.000 €
AS Roma	- 69.800.000 €
Parma FC	- 76.300.000 €
Bologna FC 1909	- 25.200.000 €
AC Chievo Verona	- 30.100.000 €
Calcio Catania	- 7.200.000 €
Atalanta Bergamo	- 31.200.000 €
ACF Fiorentina	56.400.000 €
AS Calcio Siena	- 25.400.000 €
Cagliari Calcio	400.000 €
US Citta di Palermo	- 60.500.000 €
Genoa CFC	- 66.900.000 €
US Lecce	- 13.000.000 €
Novara Calcio	- 14.300.000 €
AC Cesena	- 37.000.000 €

Ligue 1	Fondo de Maniobra
Montpellier HSC	- 1.500.000 €
Paris Saint-Germain	53.400.000 €
LOSC Lille	18.100.000 €
Olympique Lyonnais	- 15.600.000 €
Girondins Bourdeaux	1.900.000 €
Stade Rennais FC	- 15.400.000 €
AS Saint-Etienne	- 1.900.000 €
Toulouse FC	- 8.200.000 €
Evian Thonon Gaillard TG FC	- 2.900.000 €
Olympique de Marseille	- 13.200.000 €
AS Nancy Lorraine	1.900.000 €
Vallenciennes FC	- 5.000.000 €
OGC Nice	- 2.800.000 €
FC Sochaux-Montbéliard	7.900.000 €
Stade Brestois 29	100.000 €
AC Ajaccio	2.300.000 €
FC Lorient	- €
Stade Malherbe Caen	- €
Dijon FCO	- 1.900.000 €
AJ Auxerre	1.900.000 €

Como hemos podido observar existen desequilibrios en la situación individual de cada uno de los clubes. En la *Premier League* solamente *Manchester United*, *Arsenal* y *Wolverhampton* presentan fondo de maniobra positivo, en el resto de clubes ingleses ese indicador de capacidad es negativo, evidenciando que no hay margen de error en cuanto a solvencia constante en los clubes se refiere. En menor situación de gravedad se encuentra el *Swansea City* que presenta un resultado negativo de 200 mil euros de fondo de maniobra. Hay exceso de deuda a corto plazo en la *Premier League* y un riesgo alto de caer en insolvencia en clubes como el *Tottenham*, el *Everton*, el *Liverpool*, el *Sunderland*, el *Bolton* y especialmente grave es la situación del *Aston Villa* de Birmingham con 171,1 millones de fondo de maniobra negativo.

En la *Liga BBVA* este indicador tampoco muestra resultados muy alentadores, ya que tan solo *Villareal*, *Osasuna* y *Mallorca* presentan datos positivos, y es probable que tanto el conjunto de Pamplona como el balear se haya debido a quitas de deuda. El *Villareal Club de Fútbol* siempre se ha caracterizado por una gestión económica responsable, y así lo demuestra los 36 millones de maniobra positivo. El fondo de maniobra también no enseña la situación preocupante que presentaba el *Valencia* en la temporada 2011/2012, con unas deudas exigibles a corto plazo que superaban en casi 310 millones de euros a su activo corriente. Otros clubes con resultados negativos de mención son el *Espanyol*, que está pagando su nuevo estadio, el *Rayo*, que se encuentra en situación de concurso de acreedores, y el *Málaga*. El conjunto malagueño vivió una situación de insolvencia en aquella temporada que le costó multas por parte de la *UEFA*, y gracias en una parte a la venta de varios futbolistas como la de Isco Alarcón al *Real Madrid*, que le proporcionó efectivo a corto plazo, y por otra su labor deportiva dentro del terreno de juego, el club *albiceleste* ha sabido recuperar un puesto en la *Primera División* del fútbol español.

El fondo de maniobra de los clubes italianos deja en evidencia los desequilibrios económicos que tiene el fútbol de la *Serie A*, ya que tan solo *Udinese*, *Lazio*, *Fiorentina* y *Cagliari* presentan datos positivos. Peligrosa es la realidad de clubes históricos como la *Roma*, el *Parma*, el *Palermo* y sobre todo los dos grandes clubes de la ciudad de Milán, el *Inter* con 171,4 millones de euros y el *Milan* con 208,1 millones de euros negativos, están en grave riesgo de caer en insolvencia a corto y medio plazo. El club campeón, la *Juventus* de Turín también arrojó un fondo de maniobra preocupante de 152,6 millones en negativo.

La *Ligue 1* francesa ejemplifica un modelo más moderado y más equilibrado con diez clubes con fondo de maniobra positivo, destacando el *PSG* con 53'4 millones de euros. El *Lyon*, el *Marseille* y el *Rennaise* presentan los valores negativos más altos, pero mucho más bajos si los comparamos con sus homólogos europeos que se encuentran en inestabilidad a corto plazo.

Si el fondo de maniobra es negativo, habitualmente es un indicador de la necesidad urgente de aumentar el activo circulante para poder devolver las deudas a corto plazo. Esto se puede conseguir en un club vendiendo jugadores de su plantilla para conseguir disponible, endeudarse a largo plazo o realizar una ampliación de capital. En la actividad de un club de fútbol un fondo de maniobra negativo puede considerarse normal, como empresas de servicios, donde el negocio es más financiero que de circulante y los proveedores cobran más tarde de lo que pagan los clientes.

## i. Análisis de ratios de solvencia

La relación corriente es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior al de la madurez de las obligaciones corrientes.

La verdadera importancia de la relación corriente sólo puede determinarse analizando en detalle las características del activo y el pasivo corriente. El resultado por sí solo no nos permite obtener una conclusión sobre la real situación de liquidez, pues para que ésta sea adecuada o no, es necesario relacionarla con el ciclo operacional y calificar la capacidad de pago a corto plazo.

Generalmente se tiene la creencia que una relación corriente igual o mayor a 1 es sinónimo de buena liquidez, pero ello solo es cierto dependiendo de la agilidad con la cual la empresa convierte su cartera e inventarios a efectivo y al obtener el total generado, comparándolo con los pasivos corrientes, pero evaluando previamente la exigibilidad de los mismos. Si aplicamos esta teoría a la realidad de un club de fútbol, los problemas de liquidez conducirán irremediablemente a la venta de activos o de futbolistas de la plantilla para generar efectivo en el corto plazo.

A continuación estudiamos esta hipótesis en la información patrimonial que se aporta desde la bibliografía de cada uno de los clubes de las ligas de Inglaterra, España, Italia y Francia:

Premier League	Ratio de Solvencia a c/p o Ratio de Liquidez	Liga BBVA	Ratio de Solvencia a c/p o Ratio de Liquidez
Manchester City	⚠️ 0,90	Real Madrid CF	⚠️ 0,67
Manchester United	✅ 2,12	FC Barcelona	❌ 0,32
Arsenal	✅ 1,73	Valencia CF	❌ 0,16
Tottenham Hotspur	❌ 0,30	Málaga CF (10/11)	❌ 0,11
Newcastle United	⚠️ 0,66	Atlético de Madrid	❌ 0,50
Chelsea	❌ 0,04	Levante UD	⚠️ 0,87
Everton	❌ 0,19	CA Osasuna	✅ 1,10
Liverpool	⚠️ 0,52	RCD Mallorca	✅ 1,04
Fulham	⚠️ 0,50	Sevilla FC	⚠️ 0,53
West Bromwich Albion	⚠️ 0,90	Athletic Club	⚠️ 0,52
Swansea City	⚠️ 0,99	Getafe CF	⚠️ 0,54
Norwich City	⚠️ 0,59	Real Sociedad	⚠️ 0,57
Sunderland	❌ 0,29	Real Betis (10/11)	⚠️ 0,60
Stoke City	⚠️ 0,57	RCD Espanyol	⚠️ 0,60
Wigan Athletic	❌ 0,30	Rayo Vallecano	❌ 0,16
Aston Villa	❌ 0,30	Real Zaragoza	⚠️ 0,64
Queens Park Rangers	❌ 0,02	Granada CF	⚠️ 0,67
Bolton Wanderers	❌ 0,21	Villareal CF	✅ 1,26
Blackburn Rovers	⚠️ 0,55	Sporting de Gijón	⚠️ 0,52
Wolverhampton	✅ 5,64	Racing de Santander	⚠️ 0,56

Serie A	Ratio de Solvencia a c/p o Ratio de Liquidez	Ligue 1	Ratio de Solvencia a c/p o Ratio de Liquidez
Juventus	✗ 0,29	Montpellier HSC	⚠ 0,93
AC Milan	✗ 0,39	Paris Saint-Germain	✓ 1,46
Udinese Calcio	✓ 1,05	LOSC Lille	✓ 1,32
SS Lazio	✗ 0,38	Olympique Lyonnais	⚠ 0,81
SSC Napoli	✓ 1,12	Girondins Bourdeaux	✓ 1,09
FC Internazionale	⚠ 0,56	Stade Rennais FC	⚠ 0,54
AS Roma	✗ 0,34	AS Saint-Etienne	⚠ 0,94
Parma FC	✗ 0,38	Toulouse FC	⚠ 0,61
Bologna FC 1909	⚠ 0,62	Evian Thonon Gaillard TG FC	⚠ 0,72
AC Chievo Verona	⚠ 0,56	Olympique de Marseille	⚠ 0,72
Calcio Catania	⚠ 0,82	AS Nancy Lorraine	✓ 1,13
Atalanta Bergamo	✗ 0,41	Vallenciennes FC	⚠ 0,53
ACF Fiorentina	✓ 3,67	OGC Nice	⚠ 0,79
AS Calcio Siena	⚠ 0,66	FC Sochaux-Montbéliard	✓ 1,59
Cagliari Calcio	✓ 1,01	Stade Brestois 29	✓ 1,01
US Citta di Palermo	✗ 0,45	AC Ajaccio	✓ 1,49
Genoa CFC	⚠ 0,71	FC Lorient	✓ 1,00
US Lecce	✗ 0,37	Stade Malherbe Caen	✓ 1,00
Novara Calcio	✗ 0,41	Dijon FCO	⚠ 0,56
AC Cesena	⚠ 0,62	AJ Auxerre	✓ 1,25

El análisis previo de fondo de maniobra nos enseñó la idiosincrasia de que a corto plazo el fútbol europeo adolece de desequilibrios patrimoniales. Si atendemos a los resultados de la *Premier League*, diecisiete clubes tienen problemas de solvencia, tanto el campeón *Manchester City* y clubes representativos como el *Chelsea*, *Tottenham* o *Liverpool* presentan problemas para hacer frente a los pasivos corrientes.

En el fútbol italiano el panorama es también preocupante para *Juventus*, *Milan*, *Inter* o *Roma* con resultados para el ratio de solvencia de 0,29, 0,39, 0,56 y 0,34 respectivamente. Lo que manifiesta que los principales clubes de la *Serie A* no tienen suficientes activos corrientes para hacer frente a sus exigibilidades a corto plazo. Tan solo clubes como la *Fiore* o el *Napoli*, que no hace mucho tiempo vivieron situaciones de quiebra técnica o refundación, ahora mismo son los más solventes del calcio italiano.

En la *Liga* española el *Villareal* es el club que mejor solvencia presenta, a pesar de que al final de dicha temporada no cumplió dentro del terreno de juego y descendió a la *Liga Adelante*. El Top 6 que da derecho a participar en competiciones europeas, manifestó problemas de solvencia con casos preocupantes como el del *Levante* y del *Málaga* con índices del 0,11 y 0,87. El *Málaga* en la temporada 2012/2013 no pudo participar en la *UEFA Champions League* debido a no cumplir con el reglamento del *Fair Play Financiero* por deudas contraídas y no subsanadas con su personal.

La relación corriente demuestra que el fútbol francés no presenta ningún club con insolvencia grave. Destacados los resultados de clubes como el *Ajaccio*, *Sochaux*, el *Lille* y el *Paris Saint-Germain* con índices de 1,49, 1,59, 1,32 y 1,56 respectivamente para el ratio de solvencia a corto plazo.

## ii. Análisis de garantía

El ratio de cobertura o garantía analiza la relación existente entre el activo real del club de fútbol y sus deudas totales, es decir la suma de sus pasivos corrientes y no corrientes. Permite acreditar la garantía que la empresa ofrece a sus acreedores para hacer frente a sus obligaciones de pago.

Si este índice es mayor a 1 expresa que la empresa posee suficientes garantías ante terceros, ya que puede cumplir con todas sus obligaciones, tanto a corto como a largo plazo, y mantiene parte de sus activos. Si el resultado fuera menor que 1 refleja que la empresa no posee suficientes bienes y derechos para cumplir con sus obligaciones, el club depende demasiado de sus acreedores y se encontraría en situación de quiebra contable o técnica. En cuanto mayor sea este índice mejor es la garantía, es óptimo por tanto cualquier valor en torno a 2 pero no superior, ya que puede afectar negativamente al desarrollo de la empresa, pues conlleva exceso de recursos que se traducen en disminución de la rentabilidad.

Aplicamos este ratio utilizando la información patrimonial de las ligas europeas:

Premier League	Ratio de solvencia, cobertura o garantía	Liga BBVA	Ratio de solvencia, cobertura o garantía
Manchester City	★ 2,49	Real Madrid CF	✔ 1,47
Manchester United	✔ 1,19	FC Barcelona	✘ 0,96
Arsenal	★ 1,64	Valencia CF	✔ 1,15
Tottenham Hotspur	✔ 1,38	Málaga CF (10/11)	✘ 0,62
Newcastle United	✘ 0,77	Atlético de Madrid	✔ 1,06
Chelsea	✘ 0,41	Levante UD	✔ 1,13
Everton	✘ 0,48	CA Osasuna	✔ 1,21
Liverpool	✔ 1,02	RCD Mallorca	✔ 1,13
Fulham	✘ 0,13	Sevilla FC	✔ 1,28
West Bromwich Albion	★ 1,92	Athletic Club	✘ 0,97
Swansea City	✔ 1,22	Getafe CF	✔ 1,09
Norwich City	✔ 1,25	Real Sociedad	✘ 0,95
Sunderland	✘ 0,55	Real Betis (10/11)	✘ 0,36
Stoke City	✘ 0,98	RCD Espanyol	✔ 1,06
Wigan Athletic	✘ 0,68	Rayo Vallecano	✘ 0,43
Aston Villa	✘ 0,37	Real Zaragoza	✘ 0,98
Queens Park Rangers	★ 1,69	Granada CF	✔ 1,17
Bolton Wanderers	✘ 0,38	Villareal CF	★ 1,69
Blackburn Rovers	★ 1,52	Sporting de Gijón	✘ 0,63
Wolverhampton	★ 1,51	Racing de Santander	✘ 0,43

Serie A	Ratio de solvencia, cobertura o garantía	Ligue 1	Ratio de solvencia, cobertura o garantía
Juventus	✓ 1,18	Montpellier HSC	✓ 1,33
AC Milan	✗ 0,86	Paris Saint-Germain	⚠ 2,11
Udinese Calcio	✓ 1,40	LOSC Lille	✓ 1,23
SS Lazio	✓ 1,46	Olympique Lyonnais	★ 1,61
SSC Napoli	✓ 1,47	Girondins Bourdeaux	⚠ 2,34
FC Internazionale	✗ 0,96	Stade Rennais FC	✓ 1,34
AS Roma	★ 1,52	AS Saint-Etienne	✓ 1,28
Parma FC	✓ 1,18	Toulouse FC	✓ 1,35
Bologna FC 1909	✓ 1,14	Evian Thonon Gaillard TG FC	✓ 1,15
AC Chievo Verona	✓ 1,02	Olympique de Marseille	✓ 1,16
Calcio Catania	✓ 1,41	AS Nancy Lorraine	✓ 1,27
Atalanta Bergamo	✓ 1,04	Vallenciennes FC	✗ 0,87
ACF Fiorentina	★ 1,71	OGC Nice	✓ 1,33
AS Calcio Siena	✓ 1,03	FC Sochaux-Montbéliard	★ 1,81
Cagliari Calcio	✓ 1,37	Stade Brestois 29	✓ 1,28
US Citta di Palermo	✓ 1,22	AC Ajaccio	⚠ 3,27
Genoa CFC	✓ 1,00	FC Lorient	✓ 1,29
US Lecce	✗ 0,68	Stade Malherbe Caen	✓ 1,32
Novara Calcio	✓ 1,02	Dijon FCO	✓ 1,26
AC Cesena	✓ 1,02	AJ Auxerre	✓ 1,38

Analizando los resultados obtenidos en el fútbol inglés, clubes como el *QPR*, el *West Bromwich Albion*, el *Arsenal* arrojan buenos resultados sobre el ratio de garantía. El *Manchester City* puede que tenga problemas de rentabilidad ya que su ratio de 2,49 indica que hay exceso de recursos. Clubes como el *Newcastle*, el *Chelsea*, *Everton*, el *Stoke* o el *Wigan*, podrían tener problemas para cumplir sus obligaciones de pago por falta de liquidez. El *Aston Villa* también con un ratio de 0,31 no presenta suficientes garantías para sus acreedores, arrastrando los problemas de solvencia que ya hemos identificado antes.

En la *Liga BBVA* de nuevo el *Villareal Club de Fútbol* presenta el mejor ratio de garantía con un índice de 1,69. El *Barcelona* está muy cerca del 1 y no debería representar mayores problemas de pago para un club tan grande como es el catalán. Preocupante es la situación que reflejan *Betis*, *Rayo Vallecano*, *Sporting de Gijón* y *Racing de Santander*, clubes con graves problemas de liquidez y garantía que se encuentran en situación de concurso de acreedores.

Interesantes los datos que arroja el ratio de garantía para el *calcio* italiano. La Serie A tiene deudas pero sus clubes pueden presentar garantía de pago. La *Roma* y la *Fiore*, con índices de 1,52 y 1,71 presentan los mejores datos. En la otra cara de la moneda se encuentran con problemas de liquidez *Lecce* y de nuevo *Milan* e *Inter*. Estos dos clubes históricos, según registra sus ratios de 0,86 y 0,96, podrían tener problemas para cumplir con sus obligaciones totales, pero podemos afirmar que no se encuentran en situación de quiebra técnica, ya que su actividad empresarial es importante.

El fútbol francés goza de liquidez y garantía en casi todos sus clubes, destacando el *PSG*, el *Girondins de Bordeaux* y el *Ajaccio*, que podrían tener excesos de recursos que le pueden afectar a su rentabilidad. El único club con un ratio negativo, no tan preocupante, es el *Vallenciennes* con 0,87. El *Lyonnais* y el *Sochaux* con índices 1,61 y 1,81 reflejan garantía de pago frente a sus acreedores.

– Ratio de financiación de las inmovilizaciones:

El ratio de cobertura del inmovilizado con financiación propia indica cuál es la tasa de cobertura de las inversiones fijas netas por los capitales propios, es decir, hasta qué punto estamos financiando los activos fijos con los recursos propios. La relación que ofrece este ratio nos da idea de la cobertura que ofrecen los capitales permanentes a las inmovilizaciones, que en nuestra industria de estudio hacemos referencia principalmente a los estadios en propiedad y a los jugadores del club de fútbol.

En función de este ratio, una situación normal se refleja cuando este es superior a 1, lo que nos indica que tenemos un fondo de maniobra positivo, y el análisis dependerá del sector de que se trate, pero como regla general si es demasiado elevado puede significar que la empresa tiene un exceso de cargas financieras por la financiación del activo circulante con recursos permanentes, y podría originar una disminución de la rentabilidad.

Si es igual a 1 nos encontramos con que el club carecería de fondo de maniobra y puede existir peligro de suspensión de pagos derivado de posibles problemas de liquidez a corto plazo. Nos referimos a una situación de insolvencia técnica cuando es inferior a 1, apuntando que tenemos un fondo de maniobra negativo y podríamos afirmar que el club se encontraría en una situación de suspensión de pagos.

En consecuencia, podemos observar en que condición se encuentran los clubes de las grandes ligas europeas estudiando los ratios de financiación:

Premier League	Ratio de financiación de las inmovilizaciones	Liga BBVA	Ratio de financiación de las inmovilizaciones
Manchester City	✗ 0,98	Real Madrid CF	✗ 0,80
Manchester United	✓ 1,96	FC Barcelona	✗ 0,38
Arsenal	✓ 1,20	Valencia CF	✗ 0,23
Tottenham Hotspur	✗ 0,64	Málaga CF (10/11)	● -0,44
Newcastle United	✗ 0,85	Atlético de Madrid	✗ 0,65
Chelsea	✗ 0,68	Levante UD	✗ 0,97
Everton	● -0,53	CA Osasuna	✓ 1,08
Liverpool	✗ 0,67	RCD Mallorca	✓ 1,02
Fulham	✗ 0,45	Sevilla FC	✗ 0,62
West Bromwich Albion	✗ 0,93	Athletic Club	✗ 0,39
Swansea City	✗ 0,99	Getafe CF	✗ 0,43
Norwich City	✗ 0,51	Real Sociedad	✗ 0,80
Sunderland	● -0,67	Real Betis (10/11)	✗ 0,89
Stoke City	✗ 0,25	RCD Espanyol	✗ 0,73
Wigan Athletic	● -0,25	Rayo Vallecano	● -1,95
Aston Villa	● -8,30	Real Zaragoza	✗ 0,91
Queens Park Rangers	✗ 0,42	Granada CF	✗ 0,78
Bolton Wanderers	✗ 0,37	Villareal CF	✓ 1,48
Blackburn Rovers	✗ 0,86	Sporting de Gijón	✗ 0,38
Wolverhampton	✓ 2,41	Racing de Santander	✗ 0,56

Serie A	Ratio de financiación de las inmovilizaciones	Ligue 1	Ratio de financiación de las inmovilizaciones
Juventus	✗ 0,58	Montpellier HSC	✗ 0,83
AC Milan	● -0,04	Paris Saint-Germain	✓ 1,54
Udinese Calcio	✓ 1,06	LOSC Lille	✓ 1,60
SS Lazio	✗ 0,76	Olympique Lyonnais	✗ 0,89
SSC Napoli	✓ 1,15	Girondins Bourdeaux	✓ 1,05
FC Internazionale	✗ 0,35	Stade Rennais FC	✗ 0,52
AS Roma	✗ 0,62	AS Saint-Etienne	✗ 0,86
Parma FC	✗ 0,40	Toulouse FC	✗ 0,58
Bologna FC 1909	✗ 0,61	Evian Thonon Gaillard TG FC	✗ 0,44
AC Chievo Verona	✗ 0,34	Olympique de Marseille	✗ 0,75
Calcio Catania	✗ 0,90	AS Nancy Lorraine	✓ 1,13
Atalanta Bergamo	✗ 0,40	Vallenciennes FC	✗ 0,67
ACF Fiorentina	✓ 1,54	OGC Nice	✗ 0,68
AS Calcio Siena	✗ 0,41	FC Sochaux-Montbéliard	✓ 1,88
Cagliari Calcio	✓ 1,01	Stade Brestois 29	✓ 1,02
US Citta di Palermo	✗ 0,38	AC Ajaccio	✓ 1,26
Genoa CFC	✗ 0,54	FC Lorient	! 1,00
US Lecce	● -0,76	Stade Malherbe Caen	! 1,00
Novara Calcio	✗ 0,21	Dijon FCO	✗ 0,60
AC Cesena	✗ 0,28	AJ Auxerre	✓ 1,18

Éste es uno de los ratios que mejor reflejan la situación patrimonial de las ligas europeas. Si atendemos a los clubes que se encuentran en valores deficientes: *Everton*, *Sunderland*, *Wigan Athletic*, *Aston Villa*, *Málaga*, *Rayo Vallecano*, el *Milan*, y la *Unione Sportiva Lecce*, se carece de fondo de maniobra suficiente y puede existir riesgo de suspensión de pagos. En la *Liga BBVA* el *Málaga* y el *Rayo* ya se encuentran en proceso concursal, El *Wigan Athletic* ya no compete en la *Premier* y el *Lecce* está disputando la *Lega Pro* de tercera división del fútbol italiano.

Problemas de descapitalización revelados por patrimonios netos negativos en los pasivos totales de los clubes son un síntoma que indica la baja cobertura que ofrecen los capitales permanentes sobre las inmovilizaciones.

La *Premier League* inglesa se caracteriza porque en la mayoría de sus clubes existe insolvencia técnica, exceptuando a los *red devils*, *gunners* y *wolves*, tanto así como en la *Serie A* italiana, en donde solamente *Udinese*, *Napoli* y *Fiorentina* presentan indicadores aceptables. En la *Liga* española podemos afirmar que el *Villareal* es solvente, ya que en *Osasuna* y *Mallorca* existe el peligro de suspensión de pagos derivado de sus indicadores, y actualmente estos dos clubes ya no compiten en la *Liga BBVA*, viviendo una grave situación económico-financiera en la *Liga Adelante* de segunda división española. En el resto de clubes los recursos propios no tienen el suficientemente peso para financiar los activos fijos, es de decir, instalaciones deportivas y jugadores, recurriendo para ello a la deuda, exigible más a corto que a largo plazo.

En el fútbol francés hay diez clubes que presentan una situación aceptable, pero el *Lorient*, el *Caen*, el *Brestois* y el *Girondins de Bordeaux* están en riesgo de caer en suspensión de pagos. El *Paris Saint-Germain Football Club* y el *LOSC Lille* son clubes que exponen ratios de 1,54 y de 1,60 respectivamente, que indican que están financiando su inmovilizado con recursos propios.

### iii. Análisis de endeudamiento

Es sumamente importante conocer el grado de endeudamiento del club de fútbol, ya que una dependencia excesiva de la deuda puede repercutir muy negativamente, no sólo en los resultados, sino en la propia titularidad del mismo. Las razones financieras son las que nos permitirán establecer el nivel de endeudamiento, o lo que es igual, a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de un club de fútbol.

Inicialmente debemos conocer qué peso tiene la deuda total del club, sus pasivos corrientes y no corrientes, sobre el pasivo total, debiendo estar situada alrededor de un 50 o 60%. Evidentemente las dificultades de la empresa para equilibrarla, cuando se sitúa en magnitudes mayores, estarán en relación a sus posibilidades de ampliación de recursos propios, pero lo cierto es que un endeudamiento excesivo puede producir efectos de rentabilidad positivos, sólo cuando los resultados de la empresa sean positivos. En la medida en que éstos tengan signo negativo, el endeudamiento ocasionará un efecto radicalmente contrario.

Conocer el nivel de endeudamiento sobre activos totales nos permite establecer el grado de participación de los acreedores en los activos de un club de fútbol. De igual manera, otra forma de determinar el endeudamiento es haciéndolo sobre el patrimonio, estableciendo el grado de compromiso de los accionistas para con los acreedores, es decir, conocer su nivel de apalancamiento.

El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos. Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgoso para los acreedores que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago.

Mirando el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es sano siempre y cuando el club logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda generen una rentabilidad que supere el coste que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.

Iniciamos el análisis de la deuda a través de ratios que nos enseñe la situación de endeudamiento real de los clubes de las grandes ligas europeas. Presentamos el endeudamiento total a través del cociente entre la deuda y el pasivo total, tomamos también dicha deuda y la analizamos sobre el activo total para conocer el endeudamiento sobre los activos de los clubes, y para finalizar introducimos el endeudamiento de *leverage* o apalancamiento:

#### – Endeudamiento total:

El resultado aproximado para un buen endeudamiento total debería ser de 0,5 o 0,6, si este fuese superior la empresa correría el peligro de descapitalizarse, es decir, dependería de terceros y perdería su autonomía, el club estaría excesivamente endeudado y esta situación deriva en problemas de liquidez y de solvencia. Si por el contrario fuese inferior la empresa podría tener un exceso de capitales propios.

Premier League	Endeudamiento Total		Liga BBVA	Endeudamiento Total	
Manchester City	✓	0,4	Real Madrid CF	✗	0,7
Manchester United	✗	0,8	FC Barcelona	✗	1,0
Arsenal	✗	0,6	Valencia CF	✗	0,9
Tottenham Hotspur	✗	0,7	Málaga CF (10/11)	✗	1,6
Newcastle United	✗	1,3	Atlético de Madrid	✗	0,9
Chelsea	✗	2,4	Levante UD	✗	0,9
Everton	✗	2,1	CA Osasuna	✗	0,8
Liverpool	✗	1,0	RCD Mallorca	✗	0,9
Fulham	✗	7,7	Sevilla FC	✗	0,8
West Bromwich Albion	✓	0,5	Athletic Club	✗	1,0
Swansea City	✗	0,8	Getafe CF	✗	0,9
Norwich City	✗	0,8	Real Sociedad	✗	1,1
Sunderland	✗	1,8	Real Betis (10/11)	✗	2,7
Stoke City	✗	1,0	RCD Espanyol	✗	0,9
Wigan Athletic	✗	1,5	Rayo Vallecano	✗	2,3
Aston Villa	✗	2,7	Real Zaragoza	✗	1,0
Queens Park Rangers	✓	0,6	Granada CF	✗	0,9
Bolton Wanderers	✗	2,7	Villareal CF	✓	0,6
Blackburn Rovers	✗	0,7	Sporting de Gijón	✗	1,6
Wolverhampton	✗	0,7	Racing de Santander	✗	2,3

A lo largo de todo el análisis hemos visto que la deuda es una de las peculiaridades en el desarrollo de la actividad empresarial en el mundo del fútbol, los indicadores analizados así lo reflejan. Si nos centramos en los resultados sobre el endeudamiento total de los clubes de las diferentes ligas, en la *Premier League* solamente el *Manchester City*, el *West Brom* y el *Queens Park Rangers* tienen un nivel de endeudamiento moderado, con indicadores de 0,4, 0,5, y 0,6 respectivamente. En los demás clubes se refleja una dependencia excesiva de la deuda, con el riesgo que implica el depender de terceros para el desarrollo de la actividad.

La *Liga BBVA* arroja también indicadores preocupantes, especialmente el *Málaga*, *Rayo Vallecano*, *Real Betis Balompié*, *Sporting de Gijón* y *Racing de Santander* como los clubes con más endeudamiento, su evolución como empresas deportivas a lo largo de las últimas temporadas así lo demuestra. El *Málaga* ha sido sancionado por no cumplir con las reglas de juego limpio financiero, el *Rayo* compete actualmente en *Primera División* pero fuera de los terrenos de juego continúa en un proceso de concurso de acreedores que ha evitado su desaparición, El *Betis* es un club “ascensor” entre la *Liga BBVA* y la *Liga Adelante* que también se ha acogido a la Ley Concursal debido a su endeudamiento frente a sus acreedores, el *Sporting de Gijón* ha descendido a *Segunda División* y actualmente lleva una política de aprovechamiento de cantera debido a su imposibilidad financiera para hacer frente a fichajes, y el *Racing de Santander* lucha cada temporada por no desaparecer debido a la deuda que arrastra a los largo de varias temporadas de mala gestión empresarial y bajo control económico-financiero. El *Villareal* presenta un indicador de endeudamiento de 0,6, justo en el límite para no considerar su situación de endeudamiento preocupante.

Serie A	Endeudamiento Total	Ligue 1	Endeudamiento Total
Juventus	⊗ 0,8	Montpellier HSC	⊗ 0,8
AC Milan	⊗ 1,2	Paris Saint-Germain	⊙ 0,5
Udinese Calcio	⊗ 0,7	LOSC Lille	⊗ 0,8
SS Lazio	⊗ 0,7	Olympique Lyonnais	⊗ 0,6
SSC Napoli	⊗ 0,7	Girondins Bourdeaux	⊙ 0,4
FC Internazionale	⊗ 1,0	Stade Rennais FC	⊗ 0,7
AS Roma	⊗ 0,7	AS Saint-Etienne	⊗ 0,8
Parma FC	⊗ 0,8	Toulouse FC	⊗ 0,7
Bologna FC 1909	⊗ 0,9	Evian Thonon Gaillard TG FC	⊗ 0,9
AC Chievo Verona	⊗ 1,0	Olympique de Marseille	⊗ 0,9
Calcio Catania	⊗ 0,7	AS Nancy Lorraine	⊗ 0,8
Atalanta Bergamo	⊗ 1,0	Vallenciennes FC	⊗ 1,1
ACF Fiorentina	⊙ 0,6	OGC Nice	⊗ 0,8
AS Calcio Siena	⊗ 1,0	FC Sochaux-Montbéliard	⊙ 0,6
Cagliari Calcio	⊗ 0,7	Stade Brestois 29	⊗ 0,8
US Citta di Palermo	⊗ 0,8	AC Ajaccio	⊙ 0,3
Genoa CFC	⊗ 1,0	FC Lorient	⊗ 0,8
US Lecce	⊗ 1,5	Stade Malherbe Caen	⊗ 0,8
Novara Calcio	⊗ 1,0	Dijon FCO	⊗ 0,8
AC Cesena	⊗ 1,0	AJ Auxerre	⊗ 0,7

El calcio de *Serie A* italiano también evidencia preocupantes resultados de endeudamiento. Clubes como *Milan* e *Inter*, el *Chievo Verona*, el *Atalanta* de Bérghamo, y los clubes de *Genoa*, *Lecce*, *Novara* y *Cesena* constatan que el fútbol italiano está en crisis con los niveles de endeudamiento más altos de las cinco grandes ligas.

En la *Serie A* se está asumiendo el riesgo de entrar en descapitalización, se depende de terceros y pierde autonomía, ya que los clubes están excesivamente endeudados, situación que puede derivar consecuentemente en graves problemas de liquidez y de solvencia. Ejemplificando este desalentador panorama está el *Parma Football Club*, que posiblemente deberá pasar por la desaparición y su posterior refundación para volver a ser un club referente de la *Lega Serie A* y compita por un lugar en competencias europeas como lo hacía en temporadas anteriores.

Club que pasó por este sufrido trámite, y que se encuentra justo en el límite para no considerar su situación de endeudamiento preocupante es la *Fiorentina*, que presenta un indicador de endeudamiento del 0,6.

La *Ligue 1* francesa muestra cuatro clubes con indicadores de un endeudamiento aceptable. *PSG* con 0,5, *Girondins de Bourdeaux* con 0,4, *Socheaux-Montbéliard* con 0,6 y *Ajaccio* con 0,3 son clubes que presentan niveles adecuados de endeudamiento. El resto de clubes están en riesgo, destacando la situación del *Vallenciennes* que presenta un resultado de 1,1 debido a su deuda y su patrimonio neto negativo. Actualmente el *VA* y el *Auxerre*, clásicos clubes de la *Division Nationale*, están compitiendo en zona de media tabla para bajo en la *Ligue 2* de segunda división francesa.

– Endeudamiento sobre el activo:

Estudiamos porcentualmente cual es la participación de los acreedores sobre los activos de los clubes de fútbol y observamos lo alta que es la dependencia de los clubes de fútbol europeos en ellos.

Premier League	Endeudamiento sobre el Activo		Liga BBVA	Endeudamiento sobre el Activo	
Manchester City	✓	40,1%	Real Madrid CF	!	68,2%
Manchester United	!	83,8%	FC Barcelona	✗	104,4%
Arsenal	!	61,1%	Valencia CF	!	86,8%
Tottenham Hotspur	!	72,7%	Málaga CF (10/11)	✗	161,0%
Newcastle United	✗	130,3%	Atlético de Madrid	!	94,5%
Chelsea	✗	244,3%	Levante UD	!	88,2%
Everton	✗	207,5%	CA Osasuna	!	82,6%
Liverpool	!	97,7%	RCD Mallorca	!	88,2%
Fulham	✗	772,7%	Sevilla FC	!	78,0%
West Bromwich Albion	✓	52,0%	Athletic Club	✗	103,6%
Swansea City	!	82,0%	Getafe CF	!	91,9%
Norwich City	!	79,7%	Real Sociedad	✗	105,3%
Sunderland	✗	182,0%	Real Betis (10/11)	✗	274,9%
Stoke City	✗	101,6%	RCD Espanyol	!	94,4%
Wigan Athletic	✗	148,0%	Rayo Vallecano	✗	232,9%
Aston Villa	✗	270,4%	Real Zaragoza	✗	102,3%
Queens Park Rangers	✓	59,1%	Granada CF	!	85,5%
Bolton Wanderers	✗	266,2%	Villareal CF	✓	59,0%
Blackburn Rovers	!	65,9%	Sporting de Gijón	✗	157,8%
Wolverhampton	!	66,0%	Racing de Santander	✗	233,7%

Serie A	Endeudamiento sobre el Activo		Ligue 1	Endeudamiento sobre el Activo	
Juventus	!	84,9%	Montpellier HSC	!	75,4%
AC Milan	✗	116,4%	Paris Saint-Germain	✓	47,5%
Udinese Calcio	!	71,4%	LOSC Lille	!	81,0%
SS Lazio	!	68,3%	Olympique Lyonnais	!	62,1%
SSC Napoli	!	68,2%	Girondins Bourdeaux	✓	42,7%
FC Internazionale	✗	104,5%	Stade Rennais FC	!	74,5%
AS Roma	!	65,7%	AS Saint-Etienne	!	78,0%
Parma FC	!	84,6%	Toulouse FC	!	73,8%
Bologna FC 1909	!	88,0%	Evian Thonon Gaillard TG FC	!	87,3%
AC Chievo Verona	!	98,4%	Olympique de Marseille	!	86,5%
Calcio Catania	!	70,8%	AS Nancy Lorraine	!	78,5%
Atalanta Bergamo	!	96,2%	Vallenciennes FC	✗	114,8%
ACF Fiorentina	✓	58,4%	OGC Nice	!	75,4%
AS Calcio Siena	!	97,5%	FC Sochaux-Montbéliard	✓	55,3%
Cagliari Calcio	!	73,0%	Stade Brestois 29	!	78,2%
US Citta di Palermo	!	82,2%	AC Ajaccio	✓	30,6%
Genoa CFC	!	99,6%	FC Lorient	!	77,5%
US Lecce	✗	147,0%	Stade Malherbe Caen	!	75,7%
Novara Calcio	!	97,9%	Dijon FCO	!	79,2%
AC Cesena	!	97,7%	AJ Auxerre	!	72,4%

Estos indicadores, a fin de cuentas, nos reafirma el análisis del endeudamiento total hecho anteriormente. Son pocos los clubes que no tienen un compromiso importante con los acreedores.

– Endeudamiento de *leverage* o apalancamiento:

Este índice relaciona las deudas de la empresa con sus fondos propios. Cuanto menor sea su valor, más bajo será el grado de endeudamiento reflejándose en una mejor estabilidad que posibilita a la empresa el acceso a nuevas fuentes de financiación. Este índice menor a 0,5 muestra que una empresa que está poco endeudada, teniendo un volumen de recursos propios excesivo.

Una situación normal está en torno a 0,5 y 1,5, indicando que los recursos propios son el doble que el exigible. Mayor que 1,5 nos indica que el endeudamiento depende bastante de los acreedores, que hay exceso de endeudamiento y de una posible descapitalización. Cuanto mayor sea este dato nos informará de que la solvencia financiera del club no es buena y le resultará difícil poder aumentar sus deudas a largo plazo, si se sobrepasa este porcentaje de 0,5 nos determina que las deudas superan el 50% de los capitales permanentes, con el consiguiente deterioro de la solvencia financiera a largo plazo.

En nuestro análisis debemos tener en cuenta que, en la *Premier*: *Newcastle, Chelsea, Everton, Fulham, Sunderland, Stoke, Wigan, Aston Villa* y *Bolton*; en la *Liga*: *Barça, Málaga, Athletic, Real Sociedad, Betis, Rayo, Zaragoza, Sporting de Gijón* y *Racing de Santander*; en la *Serie A*: el *Milan, Inter* y *Lecce*; y en la *Ligue 1* francesa, el *Vallenciennes*; presentan patrimonio neto en negativo. Esto nos indica que lo que deben y se les exige a los clubes es más de lo que tienen. Sus activos totales son inferiores a sus pasivos exigibles.

Premier League	Apalancamiento		Liga BBVA	Apalancamiento	
Manchester City	✓	0,67	Real Madrid CF	✗	2,14
Manchester United	✗	5,17	FC Barcelona	⚠	-23,57
Arsenal	✓	1,57	Valencia CF	✗	6,58
Tottenham Hotspur	✗	2,66	Málaga CF (10/11)	⚠	-2,64
Newcastle United	⚠	-4,30	Atlético de Madrid	✗	17,21
Chelsea	⚠	-1,69	Levante UD	✗	7,44
Everton	⚠	-1,93	CA Osasuna	✗	4,75
Liverpool	✗	41,66	RCD Mallorca	✗	7,50
Fulham	⚠	-1,15	Sevilla FC	✗	3,54
West Bromwich Albion	✓	1,08	Athletic Club	⚠	-28,96
Swansea City	✗	4,57	Getafe CF	✗	11,29
Norwich City	✗	3,94	Real Sociedad	⚠	-19,91
Sunderland	⚠	-2,22	Real Betis (10/11)	⚠	-1,57
Stoke City	⚠	-64,62	RCD Espanyol	✗	16,82
Wigan Athletic	⚠	-3,08	Rayo Vallecano	⚠	-1,75
Aston Villa	⚠	-1,59	Real Zaragoza	⚠	-44,97
Queens Park Rangers	✓	1,42	Granada CF	✗	5,91
Bolton Wanderers	⚠	-1,60	Villareal CF	✓	1,44
Blackburn Rovers	✗	1,93	Sporting de Gijón	⚠	-2,73
Wolverhampton	✗	1,95	Racing de Santander	⚠	-1,75

Serie A	Apalancamiento	Ligue 1	Apalancamiento
Juventus	✗ 5,62	Montpellier HSC	✗ 3,07
AC Milan	⚠ -7,09	Paris Saint-Germain	✓ 0,90
Udinese Calcio	✗ 2,49	LOSC Lille	✗ 4,26
SS Lazio	✗ 2,15	Olympique Lyonnais	✗ 1,64
SSC Napoli	✗ 2,14	Girondins Bourdeaux	✓ 0,74
FC Internazionale	⚠ -23,45	Stade Rennais FC	✗ 2,94
AS Roma	✗ 1,92	AS Saint-Etienne	✗ 3,54
Parma FC	✗ 5,51	Toulouse FC	✗ 2,82
Bologna FC 1909	✗ 7,34	Evian Thonon Gaillard TG FC	✗ 6,88
AC Chievo Verona	✗ 63,46	Olympique de Marseille	✗ 6,41
Calcio Catania	✗ 2,42	AS Nancy Lorraine	✗ 3,65
Atalanta Bergamo	✗ 25,46	Vallenciennes FC	⚠ -7,74
ACF Fiorentina	✓ 1,41	OGC Nice	✗ 3,06
AS Calcio Siena	✗ 39,30	FC Sochaux-Montbéliard	✓ 1,24
Cagliari Calcio	✗ 2,70	Stade Brestois 29	✗ 3,59
US Citta di Palermo	✗ 4,61	AC Ajaccio	✓ 0,44
Genoa CFC	✗ 256,00	FC Lorient	✗ 3,45
US Lecce	⚠ -3,13	Stade Malherbe Caen	✗ 3,11
Novara Calcio	✗ 45,83	Dijon FCO	✗ 3,80
AC Cesena	✗ 42,12	AJ Auxerre	✗ 2,62

En la *Premier League* nos encontramos con que el *Manchester City* tiene un nivel de apalancamiento del 0,67, el *Arsenal* de Londres un nivel de 1,57, el *Queen Park Rangers* del 1,42 y el *West Bromwich Albion* un aceptable nivel de 1,08 de *leverage*. En la *Liga BBVA*, el *Villareal* es el único club con un indicador favorable del 1,44, teniendo recursos propios suficientes en función de las deudas contraídas.

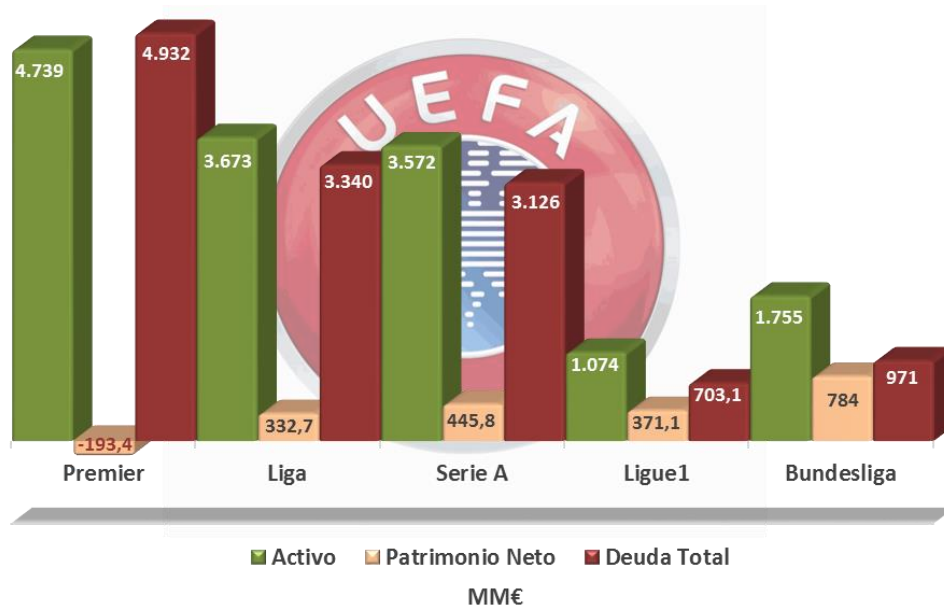
En el fútbol italiano es la *Fiorentina* con un nivel del 1,41 de apalancamiento, y en el fútbol francés el *PSG*, el *Girondins de Bordeaux*, el *Socheaux* y el *Ajaccio* los que tienen niveles de endeudamiento de *leverage* propicios. Estos diez son los únicos clubes, de los ochenta de las ligas más importantes del fútbol europeo, que figuran con una mayor financiación propia que ajena.

En la *Premier* los clubes *Manchester United*, *Tottenham*, *Swansea*, *Norwich*, *Blackburn* o *Wolverhampton*; en el fútbol español clubes como el *Real Madrid*, *Valencia*, *Atlético*, *Levante*, *Sevilla* o *Espanyol*, presentan indicadores superiores a 1,5. Al igual que la mayoría de clubes del fútbol francés. Y son preocupantes los resultados que muestran los clubes de la *Serie A* Italiana como el *Chievo*, el *Atalanta*, el *Siena*, el *Novara* y especialmente el *Genoa*, que presentan valores de apalancamiento muy *elevados*. Esto nos indica que hay un exceso de endeudamiento, que se depende bastante de los acreedores y que hay un potencial riesgo de descapitalización. Estos valores prominentes no les permiten a los clubes tener una buena solvencia financiera a largo plazo.

#### iv. Estructura de la deuda

Para analizar la situación patrimonial y financiera de las cinco grandes ligas se toman de los clubes todos sus activos, la deuda total como suma del pasivo corriente y no corriente, y el monto conjunto del patrimonio neto de cada club.

Liga	Activo	Patrimonio Neto	Deuda Total
<b>Premier</b>	4.738.600.000 €	- <b>193.430.000 €</b>	4.932.030.000 €
<b>Liga</b>	3.672.800.000 €	332.700.000 €	3.340.100.000 €
<b>Serie A</b>	3.571.700.000 €	445.800.000 €	3.125.900.000 €
<b>Ligue1</b>	1.074.300.000 €	371.080.000 €	703.120.000 €
<b>Bundesliga</b>	1.755.000.000 €	784.000.000 €	971.000.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>14.812.400.000 €</b>	<b>1.740.150.000 €</b>	<b>13.072.150.000 €</b>



La *Premier League* tiene una suma total de activo de 4.739 millones de euros y hay una deuda de 4.932 millones, lo que refleja que la *Premier* inglesa está quebrada en 193 millones de euros. Para entender porque se produce esta situación de quiebra debemos analizar cada club, y podemos observar que *el Chelsea Football Club* presenta un destacado papel al presentar una situación de quiebra técnicamente hablando, con un patrimonio neto negativo de 621,8 millones de euros. En comparación con temporadas pasadas podemos ver que en la liga inglesa ha crecido la inversión, especialmente en jugadores, así lo demuestra la emigración de futbolistas españoles que en los últimos años han fichado por clubes de la *Premier*, pero para ello ha incurrido en deuda.

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

La *Bundesliga* presenta una inversión de 1.755 millones y unos fondos propios de 784 millones de euros, con una deuda de 971 millones. Por tanto quiere decir que la liga alemana presenta una estructura de financiación a través de recursos propios mejor en comparación con el resto de grandes ligas, con clubes como el *FC Bayern*, *Borussia Dortmund* o *FC Schalke 04* como motores del modelo alemán, que presentan una situación muy positiva. Gracias al efecto que han producido los últimos éxitos del club de Múnich y la participación de los clubes alemanes en competiciones internacionales, es de señalar un crecimiento en la inversión, especialmente extranjera, lo que ayuda a la *Bundesliga* expandir sus fronteras, más concretamente en el mercado asiático y estadounidense.

La *Liga BBVA* tiene una situación de inversión de 3.673 millones de euros, tiene una deuda de 3.340 millones y un patrimonio neto débil de 332,7 millones de euros. Estos datos presentan una situación de inestabilidad pero con cierta mejoría en comparación con temporadas pasadas, ya que los clubes han reportado menores inversiones en el sentido de que hay más moderación, no se fichan demasiados jugadores como se hacían antes, no hay obras nuevas en estadios o ciudades deportivas y como veremos más adelante, se está reduciendo, en la medida de lo posible, la enorme deuda que caracteriza el fútbol español en particular. Es de señalar que una parte de esta reducción de la deuda es debida como consecuencia de los concursos de acreedores y de los acuerdos de quitas a los que se han llegado los clubes en procesos de insolvencia, esta situación refleja también una aparente disminución y no una mejoría de la situación financiera.

La *Serie A* italiana tiene unos activos de 3.572 millones, con el grueso de su inversión en jugadores y no en infraestructuras o estadios, con excepción de la *Juventus de Turín*, pionero en la liga italiana en construir su propio escenario deportivo, un ejemplo de mejora que deberían aplicar a medio y largo plazo el resto de clubes de la *Lega Serie A*. Tiene una deuda elevada de 3.126 millones de euros y un patrimonio neto de 445,8 millones, mejor en comparación con la *Liga* española gracias a que clubes como el *Associazione Calcio Milan* y el *Football Club Internazionale Milano* y la misma *vecchia signora* que han reducido su situación de déficit.

El fútbol francés presenta los números más bajos y figuran como la quinta liga de las cinco grandes europeas con 1.074 millones de activo total, una financiación propia de 371 millones de euros y 703 millones de deuda total. Aunque la situación no es excepcionalmente buena, la sobriedad de las cifras, en comparación con el resto de grandes ligas, hace pensar que la *Ligue 1* presenta una economía estable. Se puede afirmar que se espera un crecimiento económico de la liga francesa para los próximos años, gracias al empuje del *Paris Saint-Germain*, la remodelación del *Stade Vélodrome* del *Olympique de Marseille* y la construcción del *Stade des Lumières*, *Grand Stade de Lyon*, nuevo estadio del *Olympique lyonnais*.

## v. Calidad de la deuda

Dentro de ese análisis podemos extraer el ratio de calidad de la deuda, calculado a través del consiente entre la deuda a corto plazo y la deuda total.

El índice que arroje valores cercanos a 0 refleja que la deuda del club es a largo plazo, y viceversa, resultados próximos a 1 indican que toda la deuda es a corto plazo y el club carece de deudas a largo plazo, lo cual puede suponer que el mismo no tiene acceso a préstamos a largo plazo, o bien que la relación de este grado de endeudamiento es correcto en la medida de disponer de una financiación espontánea por la propia naturaleza de su actividad económica.

El valor óptimo, pues, no es relevante y, en todo caso, se medirá por las posibilidades que tenga el club en atender sus obligaciones contractuales.

Premier League	Calidad de la Deuda	Liga BBVA	Calidad de la Deuda
Manchester City	0,50	Real Madrid CF	0,63
Manchester United	0,36	FC Barcelona	0,67
Arsenal	0,31	Valencia CF	0,92
Tottenham Hotspur	0,61	Málaga CF (10/11)	0,86
Newcastle United	0,27	Atlético de Madrid	0,54
Chelsea	0,14	Levante UD	0,20
Everton	0,67	CA Osasuna	0,49
Liverpool	0,52	RCD Mallorca	0,35
Fulham	0,09	Sevilla FC	0,72
West Bromwich Albion	0,83	Athletic Club	0,74
Swansea City	0,81	Getafe CF	0,81
Norwich City	0,88	Real Sociedad	0,35
Sunderland	0,77	Real Betis (10/11)	0,09
Stoke City	0,86	RCD Espanyol	0,51
Wigan Athletic	0,79	Rayo Vallecano	0,97
Aston Villa	1,00	Real Zaragoza	0,21
Queens Park Rangers	1,00	Granada CF	0,54
Bolton Wanderers	0,26	Villareal CF	0,94
Blackburn Rovers	0,41	Sporting de Gijón	0,49
Wolverhampton	0,17	Racing de Santander	0,27

Empezando el análisis del fútbol inglés vemos indicadores bajos en el *Newcastle*, *Chelsea*, *Fulham*, *Bolton* y *Wolverhampton* que apuntan a que su deuda es mayoritariamente exigible a largo plazo. Por otra parte, los clubes *West Bromwich*, *Swansea*, *Norwich*, *Stoke*, *Aston Villa* y *QPR* presentan una estructura de la deuda exigible en el corto plazo.

La liga de fútbol española presenta varios clubes con una estructura de la deuda de obligación en el largo plazo: *Levante*, *Real Betis*, *Real Zaragoza* y *Racing de Santander*. Algunos de ellos se encuentran en situación de concurso de acreedores. El *Valencia*, el *Málaga*, *Getafe*, el *Rayo Vallecano* y el *Villareal* muestran que la estructura de su deuda se caracteriza por ser preminentemente a corto plazo.

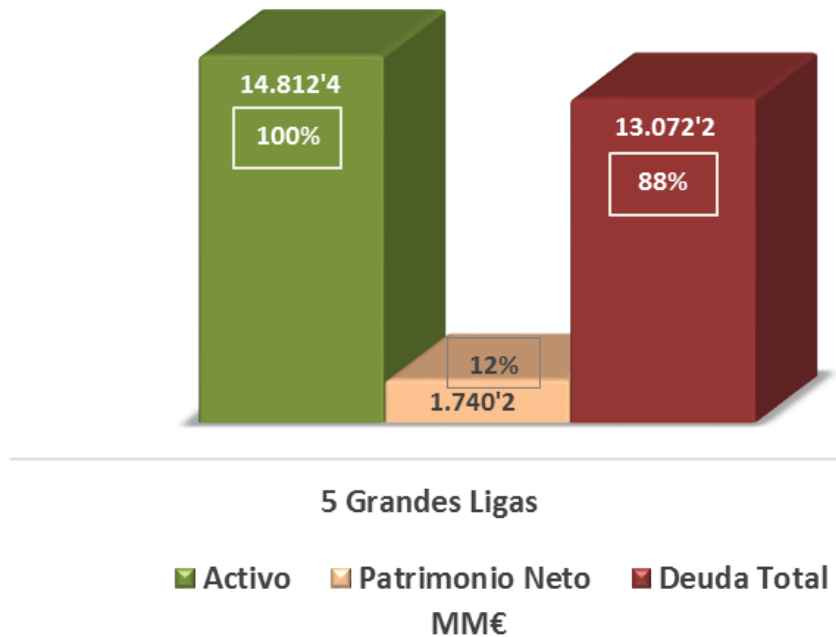
Serie A	Calidad de la Deuda	Ligue 1	Calidad de la Deuda
Juventus	0,59	Montpellier HSC	1,00
AC Milan	! 0,88	Paris Saint-Germain	! 0,91
Udinese Calcio	0,76	LOSC Lille	0,66
SS Lazio	0,50	Olympique Lyonnais	0,64
SSC Napoli	0,78	Girondins Bourdeaux	! 0,86
FC Internazionale	0,77	Stade Rennais FC	! 0,89
AS Roma	0,74	AS Saint-Etienne	! 0,93
Parma FC	! 0,84	Toulouse FC	! 0,88
Bologna FC 1909	0,71	Evian Thonon Gaillard TG FC	! 0,94
AC Chievo Verona	! 0,82	Olympique de Marseille	0,63
Calcio Catania	0,53	AS Nancy Lorraine	0,61
Atalanta Bergamo	0,75	Vallenciennes FC	0,44
ACF Fiorentina	!! 0,20	OGC Nice	! 0,93
AS Calcio Siena	! 0,83	FC Sochaux-Montbéliard	0,80
Cagliari Calcio	0,66	Stade Brestois 29	! 0,81
US Citta di Palermo	! 0,91	AC Ajaccio	! 0,98
Genoa CFC	0,75	FC Lorient	0,68
US Lecce	! 0,93	Stade Malherbe Caen	0,74
Novara Calcio	! 0,88	Dijon FCO	0,75
AC Cesena	! 0,89	AJ Auxerre	0,53

En la *Serie A* la *Fiore* es el único club que presenta una estructura de la deuda exigible a largo plazo, en cambio hay ocho clubes italianos que se caracterizan por tener deuda mayoritariamente en el corto: *Milan, Parma, Chievo, Siena, Palermo, Lecce, Novara* y *Cesena*.

En el fútbol francés los clubes que presentan deuda con estructura asimétrica son el *Montpellier, Paris Saint-Germain, Bordeaux, Rennais, Saint-Etienne, Toulouse*, el *Evian*, el *Nice, Stade Brestois* y el *Ajaccio*. Todos ellos tienen una estructura de la deuda en el corto plazo.

## vi. El déficit del fútbol europeo

Como vemos reflejado en los números, el fútbol europeo presenta una situación de inestabilidad financiera en su conjunto, con un activo total de 14.812,4 millones de euros, patrimonio neto total de las cinco grandes ligas de 1.740,2 millones, es decir que tienen un 12% de recursos propios, y el 88% restante de una deuda total de 13.072,2 millones de euros.



El fútbol europeo en definitiva presenta una situación muy inestable a nivel financiero, donde es evidentemente que hay problemas económicos, y cuya situación ha puesto en grave amenaza de riesgo de insolvencia a varios clubes del viejo continente. Estos clubes están obligados a tomar decisiones, en algunos casos difíciles, para solucionar estos escenarios, o llevar a cabo estrategias en búsqueda de una salida económica que permita transformar el constante crecimiento de la facturación del fútbol europeo en una economía más solvente.

Por parte de las ligas, tienen que hacer valer la reglamentación financiera que estableció el ente europeo, respetándola y sancionando sin vacilaciones a aquellos clubes que no la cumplen, ya sea con sanciones administrativas que conduzcan a descensos de categoría, cerrar mercados de fichajes y denegación de adquisición de jugadores, o compensaciones dinerarias que fluyan a subsanar los efectos negativos causados.

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Gay de Liébana, J. M. (2013): Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 11/12.

### c. Análisis de los resultados

#### i. Análisis de rentabilidad

No cabe duda que uno de los aspectos fundamentales en todo análisis económico-financiero es el que hace referencia al estudio de la rentabilidad, entendiéndola como la prueba del grado de cumplimiento de uno de los objetivos fundamentales de toda empresa con ánimo de lucro.

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios. En definitiva, todas aquellas medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar plusvalías, en nuestro caso, por parte de un club de fútbol.

#### – Rentabilidad económica:

La rentabilidad económica, también conocida por sus siglas en inglés ROA: *Return on Assets*, mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad. Para ello relaciona la renta generada, representada por el beneficio de explotación, el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos o BAI, con los elementos causantes de la misma, los activos.

Los resultados obtenidos nos enseñarán la capacidad básica de la entidad para generar rendimientos por cada peso de activo total invertido. Si el índice es bajo, denota bajo nivel de eficacia de la gestión.

Premier League	ROA	Liga BBVA	ROA
Manchester City	-19%	Real Madrid CF	3%
Manchester United	6%	FC Barcelona	13%
Arsenal	-2%	Valencia CF	-0,1%
Tottenham Hotspur	-4%	Málaga CF (10/11)	-62%
Newcastle United	-3%	Atlético de Madrid	-4%
Chelsea	-14%	Levante UD	-6%
Everton	-47%	CA Osasuna	-6%
Liverpool	-16%	RCD Mallorca	-20%
Fulham	-68%	Sevilla FC	-31%
West Bromwich Albion	-12%	Athletic Club	5%
Swansea City	48%	Getafe CF	-10%
Norwich City	23%	Real Sociedad	-5%
Sunderland	-40%	Real Betis (10/11)	-82%
Stoke City	-17%	RCD Espanyol	-3%
Wigan Athletic	-11%	Rayo Vallecano	1%
Aston Villa	-26%	Real Zaragoza	-15%
Queens Park Rangers	-3%	Granada CF	-11%
Bolton Wanderers	-38%	Villareal CF	-9%
Blackburn Rovers	-29%	Sporting de Gijón	12%
Wolverhampton	5%	Racing de Santander	-33%

Serie A	ROA	Ligue 1	ROA
Juventus	-14%	Montpellier HSC	11%
AC Milan	-15%	Paris Saint-Germain	3%
Udinese Calcio	-16%	LOSC Lille	-43%
SS Lazio	-10%	Olympique Lyonnais	-23%
SSC Napoli	25%	Girondins Bourdeaux	-31%
FC Internazionale	-27%	Stade Rennais FC	-31%
AS Roma	-26%	AS Saint-Etienne	-26%
Parma FC	-23%	Toulouse FC	-15%
Bologna FC 1909	-22%	Evian Thonon Gaillard TG FC	7%
AC Chievo Verona	-13%	Olympique de Marseille	-30%
Calcio Catania	-2%	AS Nancy Lorraine	-27%
Atalanta Bergamo	-24%	Vallenciennes FC	-33%
ACF Fiorentina	-19%	OGC Nice	-51%
AS Calcio Siena	-35%	FC Sochaux-Montbéliard	-36%
Cagliari Calcio	-8%	Stade Brestois 29	-19%
US Citta di Palermo	-26%	AC Ajaccio	22%
Genoa CFC	-21%	FC Lorient	-33%
US Lecce	-53%	Stade Malherbe Caen	1%
Novara Calcio	-37%	Dijon FCO	4%
AC Cesena	-12%	AJ Auxerre	-90%

Si somos rigurosos en el análisis de los resultados de rentabilidad de los clubes de la *Premier*, la *Liga*, la *Serie A* y la *Ligue 1*, cuatro de las cinco grandes ligas del fútbol europeo y las más importantes del mundo, podemos afirmar que el fútbol económicamente no es rentable en absoluto. Tan solo seis clubes de ochenta tienen unas rentabilidades económicas medianamente altas. Como hemos visto anteriormente en las cuentas de resultados por clubes, muy pocos consiguen generar beneficios, repercutiendo esta situación negativamente en su rentabilidad económica.

En la liga *Premier* el *Swansea* tienen una rentabilidad del 48%, la más alta de las cuatro ligas estudiadas, y el *Norwich* del 23 %. En la *Liga BBVA*, el *Barcelona* con 13% y particularmente en *Sporting* con 12%. En el *calcio* italiano tan solo el *Napoli* presenta una rentabilidad positiva de 25% sobre sus activos. Y en el fútbol francés, el campeón *Montpellier* y el *Ajaccio* tienen una rentabilidad del 11 y 22% respectivamente.

Si vemos las rentabilidades negativas más altas, para que podamos hacer un análisis global, clubes como el *Everton*, *Fulham*, *Sunderland* o *Aston Villa* en la *Premier*; el *Málaga*, el *Sevilla* o el *Betis* en la *Liga*; o el *Lille*, el *Marseille* o el *Nice* de la *Ligue 1* francesa, presentan rentabilidades negativas desde -20% hasta -51%. En la *Serie A* italiana, diecinueve de veinte clubes no generan rentabilidad positiva. Datos impensables en un modelo de negocio donde se busque maximizar beneficios y aumentar la rentabilidad de los activos.

Estas rentabilidades económicas tan bajas indican que los clubes no consiguen rendimiento alguno de sus activos, y en el caso de las negativas estos activos generan pérdidas, lo cual indica que los clubes de fútbol deben reestructurarse, reducir sus gastos y buscar alternativas más rentables que su actividad económica habitual.

– Rentabilidad financiera:

Es el rendimiento generado por la empresa en un ejercicio a través de su capital, pero teniendo en cuenta el efecto que sobre ésta ejerce la financiación utilizada. Esta renta generada en términos absolutos se corresponde con el Beneficio Antes de Impuestos o BAI, es decir, el beneficio generado una vez deducidos los gastos financieros.

Ahora bien, para tener un resultado más realista debe deducirse el efecto impositivo, por lo que es más correcto utilizar el beneficio neto, el Beneficio después de Impuestos o BDI.

Es la rentabilidad obtenida por la empresa en relación con los recursos propios. También se conoce por sus siglas en inglés ROE: *Return on Equity*. Se determina como el cociente entre el BDI y los fondos propios de la empresa, es decir, el patrimonio neto. Representa el coste de oportunidad de los fondos que se mantienen en el club, y cuanto mayor sea su resultado, mejor será para el mismo.

Premier League	ROE	BDI	PN
Manchester City	-30%	-121.000.000 €	403.400.000 €
Manchester United	-6%	- 9.800.000 €	167.700.000 €
Arsenal	10%	36.600.000 €	367.800.000 €
Tottenham Hotspur	-5%	- 5.200.000 €	95.000.000 €
Newcastle United	-3%	1.700.000 €	- 53.900.000 €
Chelsea	-0,03%	200.000 €	-621.800.000 €
Everton	21%	- 11.300.000 €	- 54.700.000 €
Liverpool	-771%	- 50.100.000 €	6.500.000 €
Fulham	10%	- 23.200.000 €	-241.500.000 €
West Bromwich Albion	-2%	- 500.000 €	27.800.000 €
Swansea City	225%	18.200.000 €	8.100.000 €
Norwich City	93%	16.600.000 €	17.800.000 €
Sunderland	55%	- 38.400.000 €	- 70.100.000 €
Stoke City	908%	- 11.800.000 €	- 1.300.000 €
Wigan Athletic	-33%	5.300.000 €	- 15.900.000 €
Aston Villa	16%	- 24.600.000 €	-153.700.000 €
Queens Park Rangers	3%	400.000 €	12.170.000 €
Bolton Wanderers	19%	- 27.300.000 €	-142.800.000 €
Blackburn Rovers	20%	5.200.000 €	26.400.000 €
Wolverhampton	24%	7.200.000 €	29.600.000 €

En la *Premier League* solamente en seis clubes lucen una rentabilidad positiva. Sobresalen el *Arsenal* que tiene una rentabilidad de 10%, *Blackburn* del 20%, los *wolves* de 24% y particularmente altas son las rentabilidades de 93% del *Norwich* y de 225% del *Swansea City*. Desatacamos el perjudicial estado de aquellos clubes que tienen pérdidas y un patrimonio neto negativo, como el *Manchester City*, *Everton*, *Fulham*, *Sunderland*, *Stoke*, *Aston Villa* y *Bolton Wanderers*. En el resto de clubes la rentabilidad financiera es negativa, donde sobresale el *Liverpool Football Club* con -771%.

Liga BBVA	ROE	BDI	PN
Real Madrid CF	9%	24.100.000 €	275.200.000 €
FC Barcelona	-245%	48.900.000 €	- 20.000.000 €
Valencia CF	9%	5.400.000 €	60.700.000 €
Málaga CF (10/11)	102%	- 43.800.000 €	- 43.100.000 €
Atlético de Madrid	2%	700.000 €	31.300.000 €
Levante UD	17%	1.500.000 €	9.000.000 €
CA Osasuna	-12%	- 1.700.000 €	14.500.000 €
RCD Mallorca	35%	2.900.000 €	8.400.000 €
Sevilla FC	-62%	- 15.300.000 €	24.500.000 €
Athletic Club	-108%	2.600.000 €	- 2.400.000 €
Getafe CF	-51%	- 1.800.000 €	3.500.000 €
Real Sociedad	-12%	400.000 €	- 3.400.000 €
Real Betis (10/11)	57%	- 35.800.000 €	- 63.300.000 €
RCD Espanyol	2%	200.000 €	12.400.000 €
Rayo Vallecano	-3%	1.000.000 €	- 36.800.000 €
Real Zaragoza	-714%	20.700.000 €	- 2.900.000 €
Granada CF	-6%	- 300.000 €	5.300.000 €
Villarreal CF	-23%	- 22.800.000 €	100.900.000 €
Sporting de Gijón	-4%	600.000 €	- 13.700.000 €
Racing de Santander	-39%	10.600.000 €	- 27.400.000 €

En el fútbol español varios clubes presentan rentabilidades financieras positivas, sobresalen el *Athletic Club* y el *Fútbol Club Barcelona* que han obtenido, con patrimonio neto negativo, unos beneficios de casi 50 millones de euros. Especialmente destacamos aquellos clubes que se encuentran en proceso de concurso de acreedores y presentan beneficios netos, dentro de este grupo están *Real Zaragoza* y *Racing de Santander* que se han visto favorecidos por la quita de deuda. *Real Betis* y *Málaga* han tenido pérdidas con patrimonio neto negativo, ejemplificando su grave situación financiera. Positivos son los datos del Levante y del Real Mallorca con rentabilidad financiera positiva.

Serie A	ROE	BDI	PN
Juventus	-75%	- 48.600.000 €	64.600.000 €
AC Milan	13%	- 6.900.000 €	- 54.900.000 €
Udinese Calcio	18%	8.700.000 €	49.400.000 €
SS Lazio	1%	600.000 €	83.600.000 €
SSC Napoli	34%	14.800.000 €	44.000.000 €
FC Internazionale	362%	- 77.200.000 €	- 21.300.000 €
AS Roma	-78%	- 58.300.000 €	74.600.000 €
Parma FC	-9%	- 2.500.000 €	26.500.000 €
Bologna FC 1909	-48%	- 6.100.000 €	12.800.000 €
AC Chievo Verona	46%	600.000 €	1.300.000 €
Calcio Catania	14%	4.300.000 €	31.000.000 €
Atalanta Bergamo	-79%	- 2.200.000 €	2.800.000 €
ACF Fiorentina	2%	1.200.000 €	75.700.000 €
AS Calcio Siena	83%	1.900.000 €	2.300.000 €
Cagliari Calcio	9%	2.600.000 €	30.000.000 €
US Citta di Palermo	-15%	- 3.900.000 €	26.100.000 €
Genoa CFC	-1225%	- 14.700.000 €	1.200.000 €
US Lecce	130%	- 9.200.000 €	- 7.100.000 €
Novara Calcio	-333%	- 2.000.000 €	600.000 €
AC Cesena	77%	2.000.000 €	2.600.000 €

Preocupantes son los datos del *Milan*, *Inter* y *Lecce* que con patrimonio neto negativo han tenido pérdidas. En la *Serie A* italiana siete clubes han tenido unos malos resultados, donde destacan la *Juventus Football Club* campeona con -75%, y la pésima rentabilidad de -1225% del *Genoa Cricket & Football Club*. El *Cesena* con 77%, el *Siena* con 83%, el *Chievo Verona* con 46% y el *Napoli* con 34% son algunos de clubes italianos que presentan rentabilidad positiva en función de sus fondos propios.

Ligue 1	ROE	BDI	PN
Montpellier HSC	15%	1.100.000 €	7.380.000 €
Paris Saint-Germain	-4%	- 5.400.000 €	140.500.000 €
LOSC Lille	19%	3.800.000 €	19.900.000 €
Olympique Lyonnais	-36%	- 27.900.000 €	76.700.000 €
Girondins Bourdeaux	-43%	- 14.300.000 €	33.200.000 €
Stade Rennais FC	0%	- €	12.800.000 €
AS Saint-Etienne	3%	300.000 €	9.300.000 €
Toulouse FC	-9%	- 800.000 €	8.500.000 €
Evian Thonon Gaillard TG FC	63%	1.000.000 €	1.600.000 €
Olympique de Marseille	-69%	- 8.200.000 €	11.800.000 €
AS Nancy Lorraine	-39%	- 2.600.000 €	6.600.000 €
Vallenciennes FC	142%	- 4.400.000 €	- 3.100.000 €
OGC Nice	-160%	- 7.700.000 €	4.800.000 €
FC Sochaux-Montbéliard	4%	600.000 €	13.500.000 €
Stade Brestois 29	30%	800.000 €	2.700.000 €
AC Ajaccio	30%	3.300.000 €	10.900.000 €
FC Lorient	29%	1.200.000 €	4.200.000 €
Stade Malherbe Caen	4%	100.000 €	2.800.000 €
Dijon FCO	13%	200.000 €	1.500.000 €
AJ Auxerre	-296%	- 16.300.000 €	5.500.000 €

La *Ligue 1* presenta rentabilidades dispares en sus clubes. Si vamos escalando en la tabla de posiciones vemos al *Auxerre*, que fue último esa temporada 2011/2012, tuvo pérdidas y una rentabilidad negativa de 296%, así como el *Nice* de 160%. El *Vallenciennes* fue el club francés que peor situación presentó, que con patrimonio neto negativo no fue capaz de generar beneficios netos. Clubes como el *Nancy* y tan representativos del fútbol francés como el *Marseille*, el *Girondins de Bordeaux*, y el poderoso *Paris Saint-Germain* por su capacidad económica, tuvieron pérdidas en dicho ejercicio. Podemos destacar al sorprendente campeón *Montpellier* que tuvo beneficios netos y una rentabilidad del 15%, y al *Lille* con 19% que en las últimas temporadas ha sido protagonista del campeonato francés. Altas son las rentabilidades de *Evian*, *Brestois* y *Ajaccio*, que para un club de fútbol de las grandes ligas es difícil de obtener.

En definitiva, podemos afirmar con conocimiento de causa que el fútbol europeo deberá trabajar para cambiar en pro de un modelo de negocio buscando aprovechar más sus fondos propios y mejorar su estructura patrimonial que le permita no depender de una alta deuda. Si sigue así, este panorama de perseverante perjuicio económico y financiero continuo no le faculta para ser un negocio sostenible y aprovechar su importante facturación, que se caracteriza por estar en constante crecimiento.

### 3. Facturación

#### a. Deloitte Football Money League <sup>1</sup>.

La firma *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, consultora internacional especializada en análisis económico y financiero, genera desde finales del siglo pasado un informe anual llamado la *Deloitte Football Money League*, que incluye el análisis de las ganancias de los veinte equipos con mayores ingresos en el mundo determinando los clubes más ricos del planeta, siendo este el análisis el más contemporáneo y fiable de la rentabilidad financiera relativa de los clubes de fútbol, utilizando los ingresos como la medida de riqueza financiera más fácilmente disponible y comparable.

Para realizar el informe del año 2015 se usan las cifras de ingresos totales extraídos de las cuentas anuales de la empresa o del grupo con respecto a cada club, o de otras fuentes directas, para la temporada 2013/2014. Los ingresos discriminan los gastos de transferencia de jugadores, el I.V.A. y otros impuestos relacionados con las ventas, además la propia firma *Deloitte* hace ajustes a las cifras totales de ingresos que permiten una comparación más significativa de base del negocio de un club de fútbol.

La información se deriva de los estados financieros auditados o de la información procedente directamente de los clubes, y en base a la información disponible respecto a cada club, se dividen los ingresos en tres categorías: ingresos derivados de los partidos de cada jornada o matchday, de difusión y de fuentes comerciales. Los clubes no son totalmente compatibles entre sí en la forma en que se clasifican los ingresos, por lo que en algunos casos se hacen adaptaciones de reclasificación a las cifras dadas, que permitan una comparación más significativa de los resultados financieros.

Algunas de las diferencias entre los clubes, o en el tiempo, pueden deberse a los diversos acuerdos comerciales a lo que llegan los clubes de fútbol y en la manera en cómo se registran dichas transacciones en los estados financieros, debido en parte a los diferentes parámetros con los que se trata la información financiera en cada club, y/o debido a las diferentes formas de aplicación de la práctica contable, de tal manera que el mismo tipo de transacción pueden grabarse de diferentes maneras.

En definitiva, *Deloitte* utiliza una serie de indicadores, tanto financieros como no financieros, que permite comparar a los clubes de fútbol incluyendo la asistencia, su masa de fans en todo el mundo, la audiencia televisiva y el éxito en la cancha. Los ingresos que clasifican a los clubes en la *Money League* se realiza según una base compuesta por la capacidad de los clubes para generar ingresos a partir de: matchday, que incluyen la compra de entradas y hospitalidad empresarial y corporativa; derechos de transmisión o broadcasting, incluidos los de las distribuciones de la participación en ligas nacionales, copas y competiciones europeas de clubes; y fuentes comerciales que incluyen el patrocinio, merchandising y otras operaciones comerciales.

1. Bosshardt, A., Green, G., Hanson, c., Savage, J., Shaffer, A., Stenson, C. y Thorpe, A. (2015): Deloitte Football Money League – Sports Business Group.

En la temporada 2013/2014 se experimentó un crecimiento sustancial en las ganancias de los veinte mejores clubes de la *Money League*, y como se predijo en la edición del año anterior el ingreso total anual de estos clubes han superado los 6.000 millones de euros por primera vez. Un total de 6,2 billones de euros en la 2013/2014, que representa un incremento del 14 % respecto a la temporada anterior. A pesar de que hay una serie de nuevos clubes entrantes, el umbral financiero para ser miembro de la *Money League* y tener un lugar en el Top 20 es cada vez más alto y difícil de alcanzar, con la exigencia de generar unos ingresos de más de 144 millones de euros, un 20 % más elevado que la temporada anterior.

La competitividad de la unidad financiera continúa siendo de ayuda para competir en el terreno de juego y así lo refleja el perfil de los clubes que integran la *Money League*. La temporada pasada mostró por primera vez, desde la 2005/2006, a dos clubes que no hacen parte de las cinco grandes ligas europeas apareciendo en el Top 20. La edición de este año ha sido testigo de tres nuevos participantes en el Top 20, y seis nuevos participantes en el Top 30, pero también una inclinación hacia el dominio de la *Money League* por las cinco grandes ligas del viejo continente, con sólo dos clubes de fuera de estas ligas que figuran en el Top 30: el *Galatasaray Spor Kulübü* de la *Spor Toto Süper Lig* de Turquía y el *Futebol Clube do Porto*, de la *Liga Zon Sagres* de Portugal. En la última edición del año 2014, cinco clubes que no son parte de las cinco grandes ligas, aparecían en el Top 30.

Mientras que el potencial de crecimiento de los mercados que no hacen del núcleo europeo sigue siendo considerable, el ritmo de crecimiento de los clubes de las cinco grandes ligas hace que sea difícil ver participantes de la *Money League* de fuera de éstas en un futuro cercano, a menos que logren elevar sus ganancias y alcancen materializar sus acuerdos de emisión del fútbol a nivel nacional. Las mismas conclusiones son aplicables dentro de los cinco grandes ligas en términos de facturación, y en comparación con los clubes de Inglaterra e incluso también para algunos participantes de la *UEFA Champions League*, para mantener el ritmo de crecimiento de la *Premier League*, después de que en la última ronda de negociación colectiva se reportaran aumentos significativos en los acuerdos de emisión del fútbol inglés.

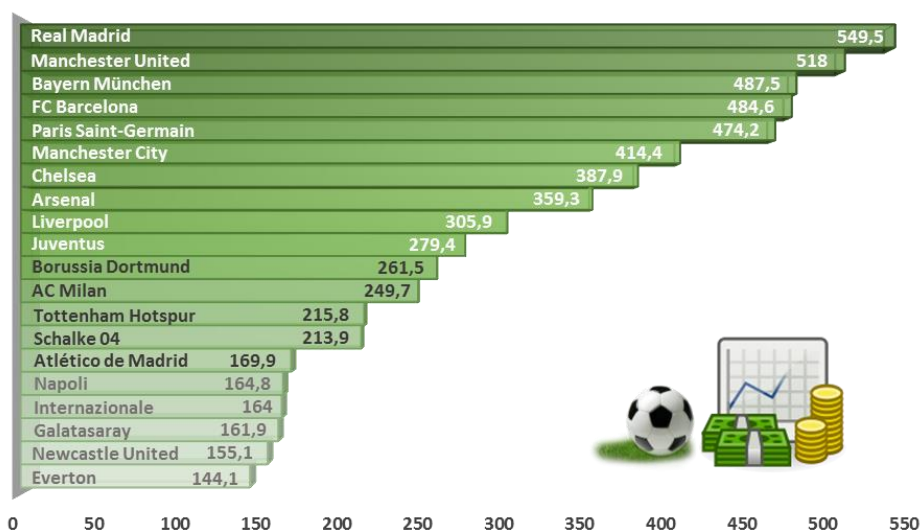
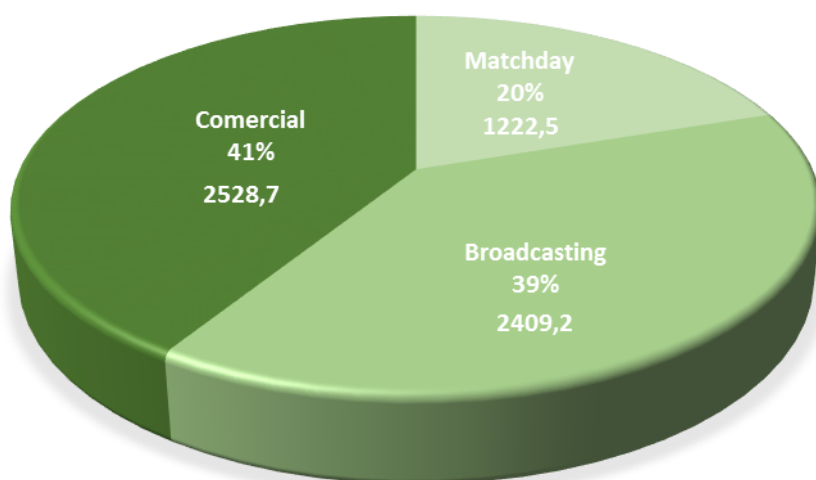


Tabla: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

En la cima de la *Money League*, el *Real Madrid Club de Fútbol* español y el *Manchester United Football Club* inglés son los únicos clubes en ganar más de 500 millones de euros. El primer club en conseguir esta cifra fueron *los merengues* el curso pasado, y tal es el ritmo de crecimiento observado en los clubes más grandes, es posible que en la edición del próximo año, en el Top 5 de la *Money League* se generará más de medio billón de euros por club para la temporada 2014/2015.

### TOTAL INGRESOS (MM €): 6161,4

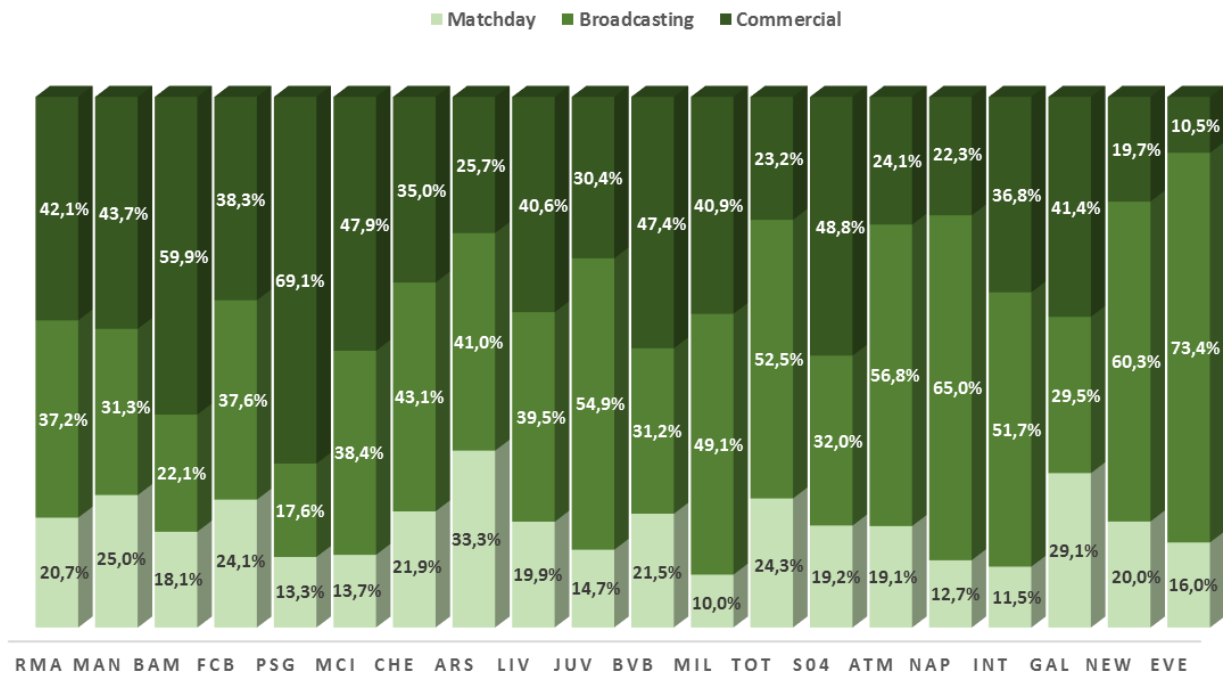


Para poder entrar en el Top 20 los ingresos de difusión del fútbol y el reparto de los derechos de televisión, el broadcasting, continúa teniendo un papel crucial, especialmente los generados a partir de la participación en la *UEFA Champions League*. Para los clubes que aspiran a subir más en la *Money League* este año, el informe recomienda que los acuerdos comerciales importantes sean la clave para el éxito. Los tres primeros de este año se han consolidado todos en sus respectivos puestos lugares, en gran parte a través de un fuerte crecimiento comercial, y siguen siendo los tres únicos clubes en estar siempre presentes en la parte superior del Top 10 de la *Money League*.

Al considerar las tres principales fuentes de ingresos de los veinte mejores clubes de este año, es interesante observar que, en total, la cantidad generada del matchday, de la venta de entradas principalmente, ha caído a su nivel más bajo porcentualmente. Del mismo modo, catorce de los veinte clubes vieron como sus ingresos generados por actividades de matchday disminuyeron en proporción con sus ingresos totales. En comparación con el año pasado, sólo dos clubes reportaron un incremento porcentual. Mientras tanto, los ingresos que los veinte mejores clubes generaron a través del broadcasting y de otras actividades comerciales han alcanzado los porcentajes más altos de todos los tiempos. En conjunto, los ingresos por matchday del Top 20 creció un 4% en la 2013/2014, en comparación con un crecimiento global del 14 % de los ingresos.

Gráfico: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

Esta ha sido una tendencia constante, considerando que los veinte mejores clubes de la *Money League* en 2004/2005 generaban alrededor de una tercera parte de sus ingresos en el matchday, esto ahora se ha reducido a un 20%. Si esta tendencia a de continuar, como *Deloitte* predice, se plantean cuestiones importantes acerca de la naturaleza de los precios de venta de entradas y la comercialización de la experiencia de matchday dentro de los modelos de negocio de los clubes más importantes del mundo.



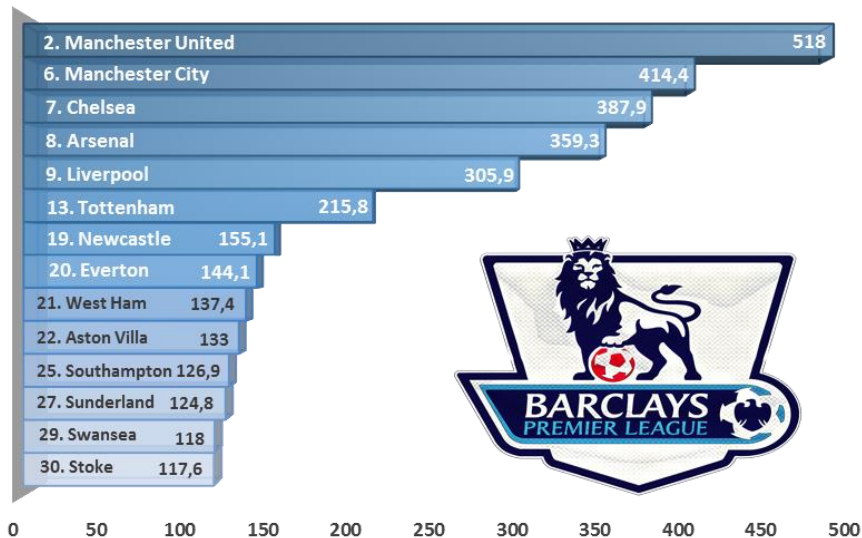
Sólo unos pocos de los veinte clubes de la *Money League* experimentaron un aumento significativo en asistencia promedio a los estadios en la temporada 2013/2014 en comparación con la anterior, y con la continua presión sobre el costo de vida en toda Europa, es probable que los ingresos por matchday sean una cuestión estratégica importante para los clubes de la *Money League* en el futuro inmediato. Mientras se continúan abriendo nuevos caminos para atraer ofertas de socios comerciales internacionales y ventas de derechos de difusión de la liga alrededor del mundo, para atraer una multitud que disfruta de un partido en vivo de manera crucial, es posible que la corriente de ingresos más antigua de los clubes esté llegando a una meseta de crecimiento.

○ Liderazgo mundial de la *Premier League* inglesa:

El registro más significativo en la *Money League* de este año es la afluencia de clubes de la *Premier League*, debido gracias a la adjudicación de derechos televisivos del fútbol inglés, por los que se ha acordado pagar una cifra de 6.900 millones de euros para las próximas tres temporadas, lo que se ha traducido en aumentos de ingresos considerables en todos los clubes en la liga, suponiendo un récord en la temporada 2013/2014.

Tabla: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

El número de clubes de la *Premier League* en el Top 20 aumentó de seis a ocho en esta edición del 2015. Más notablemente es el número de clubes de la *Premier League* en el Top 30 en comparación con el año pasado, que han aumentado de ocho a catorce, y los 20 clubes de la *Premier* están ahora dentro del Top 40 a nivel mundial. Este es un testimonio notable de los ingresos por broadcasting de los que los clubes de la *Premier League* inglesa ahora disfrutan, mucho mayores en comparación con a la mayoría de sus pares europeos, así como la relativa igualdad de su distribución.



Una temporada 2013/2014 que vio al *Manchester United Football Club* terminar en la posición de liga más baja desde el inicio de la era *Premier*, pero su realidad financiera y su volumen de facturación le permitió a los *Red Devils* recuperar el segundo lugar en la *Money League* del 2015. El crecimiento del negocio, con el apoyo de una estrategia pionera de segmentación del mercado internacional, le facultó recibir ofertas continuamente. Si el club puede recuperar un lugar en la *UEFA Champions League* en la temporada 2015/2016, hay una fuerte posibilidad de que también recupere el primer lugar en la *Money League*.

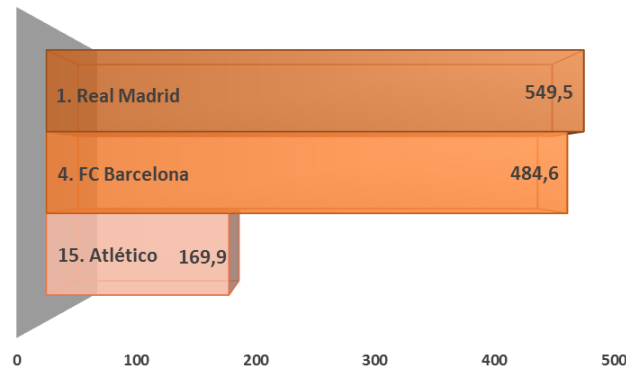
Por otra parte, el *Manchester City Football Club* presentó el mayor incremento absoluto de cualquier club del Top 10, gracias a mejoras en ofertas comerciales que contribuyen a mantenerse en la sexta posición. El *Chelsea Football Club* y el *Arsenal Football Club* mantuvieron su séptimo y octavo lugar respectivamente en el ranking por segundo año consecutivo, mientras que una temporada exitosa en el terreno de juego le permitió al *Liverpool Football Club* recuperar un sitio en el Top 10. Mejoras en la obtención de dividendos por broadcasting fueron responsables de que *Tottenham Hotspur Football Club* subiera un lugar al decimotercero, y que el *Newcastle United Football Club* y el *Everton Football Club* entraran en el Top 20 de la *Money League*.

Con casi la mitad de los 30 mejores clubes integrada ahora por clubes de la *Premier League*, y tras la nueva ronda de acuerdos de emisión de la liga inglesa, con la expectativa de que en el fútbol europeo evidencie otro aumento significativo de su facturación, es probable que la *Money League* tenga un aspecto predominantemente inglés en los próximos años.

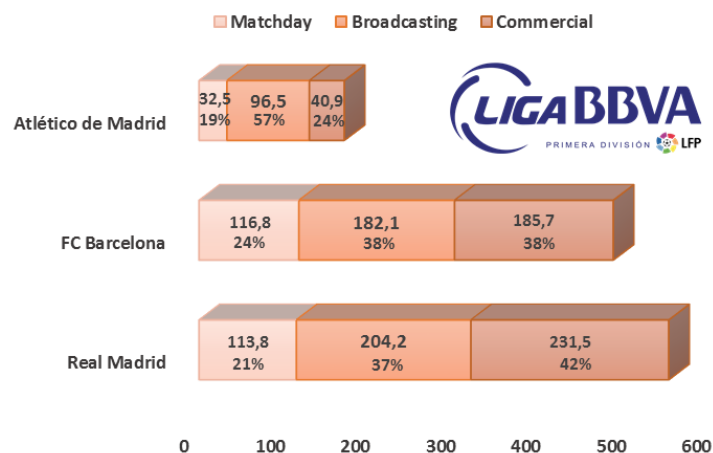
Tabla: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

- o *La Liga* española representada en la final de la *UEFA Champions League*:

La temporada pasada el *Real Madrid Club de Fútbol* consumió su particular “doble décima”, manteniendo el primer puesto en la *Money League* por décimo año consecutivo después de convertirse en campeones de Europa por décima vez. Con unos ingresos de casi 550 millones de euros, seguido de su éxito comercial y el inicio probable de una remodelación sustancial del estadio Santiago Bernabéu, parece muy probable que *los merengues* seguirán disfrutando el primer puesto en la edición del próximo año.



El *Real Madrid* se convirtió en el primer club de siempre en pasar el umbral de 200 millones de euros por los ingresos por broadcasting, lo que demuestra la fuerza de su unidad de negocio, pero también haciendo hincapié en la polaridad en el fútbol español. Por ejemplo, el *Club Atlético de Madrid*, en una temporada que vio ganar la *Liga BBVA* y llegar a la final de la *UEFA Champions League*, todavía genera menos de la mitad de los ingresos por derechos de retransmisión que el *Real Madrid*.



El *Fútbol Club Barcelona* terminó la temporada 2013/2014 sin haber alzado ningún título por primera vez desde la temporada 2007/2008, y fuera de la cancha el club catalán cayó a su posición más baja de la *Money League* desde 2004/2005. Con un crecimiento de ingresos estancado durante los dos últimos años, la próxima ronda de negociaciones comerciales va a ser crucial para que el *Barça* siga siendo competitivo en lo más alto de la *Money League*.

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

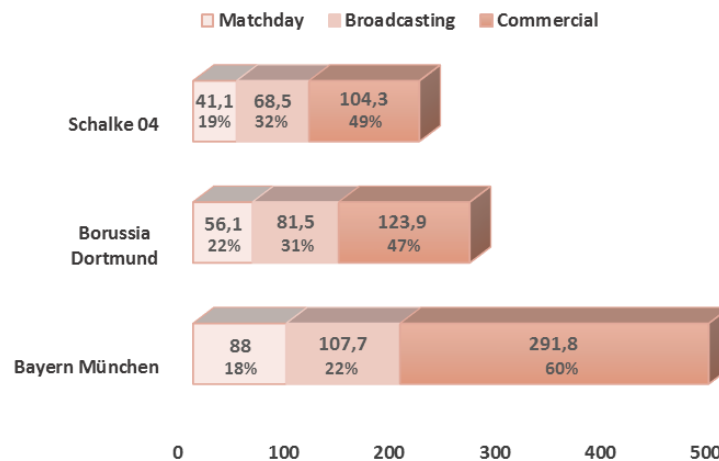
Maravillosa fue la temporada del *Club Atlético de Madrid* que logro romper el duopolio del fútbol español por primera vez en diez años al ganar la *Liga BBVA*, los *colchoneros* suben cinco lugares para situarse en el decimoquinto lugar de la *Money League*. El mantenimiento y la capitalización de su éxito en la cancha en acuerdos comerciales con mejoradas significativas serán fundamental si se quiere subir más arriba en la *Money League*.

○ La *Bundesliga* alemana con impulso hacia adelante:

El poder económico del *Fußball-Club Bayern München* sigue siendo evidente en la *Money League* del año 2015, con el club bávaro generando el 60% de sus ingresos por fuentes comerciales. Habiendo sido siempre uno de los clubes más fuertes de la *Money League*, el *FC Bayern* ha sabido complementar sus triunfos en el terreno de juego a nivel nacional con el éxito continental, ayudando a ampliar sus horizontes comerciales. La temporada 2013/2014 dejó evidencia tangible de esto con la apertura de una oficina del club en Nueva York. En el corto plazo existe la posibilidad de que el *FC Bayern* pueda ascender al segundo lugar de la *Money League*, siendo la última vez que ocupo este puesto en la 1998/1999.



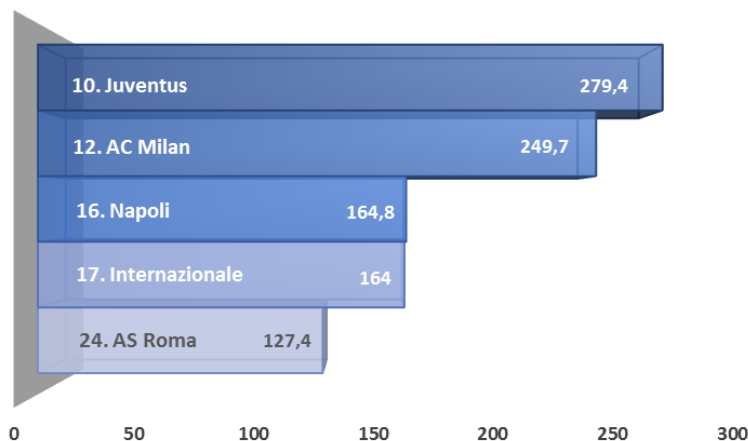
El *Ballspielverein Borussia 09 Dortmund* y el *Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04* completan el contingente de la *Bundesliga* este año en el Top 20, con importantes ingresos por fuentes comerciales, principales responsables del crecimiento en ambos clubes.



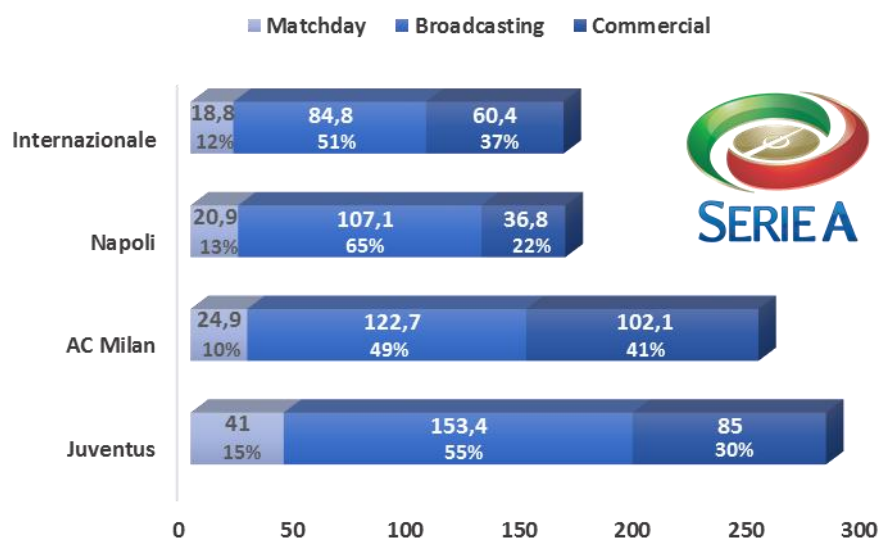
Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

o La Serie A italiana pierde terreno:

A pesar de tener de nuevo cuatro representantes en el Top 20, los clubes italianos siguen siendo incapaces de igualar el crecimiento de muchos otros clubes de la *Money League*. El continuo éxito de la *Juventus Football Club* en el campeonato doméstico de *Lega Serie A* y su participación en la competición europea más importantes de clubes, junto con la explotación exitosa de su propio estadio, les ha ayudado a mantener un lugar en el Top 10 de la *Money League*, aunque con un crecimiento de ingresos modestos en la temporada 2013/2014.



Otra temporada de suerte dispar en los terrenos de juego para la *Associazione Calcio Milan* que cayó fuera del Top 10 de *Money League* por primera vez, y con ausencia del fútbol europeo en la temporada 2014/2015, que obstaculizará aún más sus posibilidades de recuperar una posición en la parte superior en un futuro cercano. La *Società Sportiva Calcio Napoli* volvió a los primeros veinte debido en gran parte a una exitosa campaña en la *UEFA Champions League*, colocándose justo por delante del *Football Club Internazionale Milano*, que cayó dos lugares hasta el decimoséptimo, su nivel más bajo de toda su historia en la *Money League*.

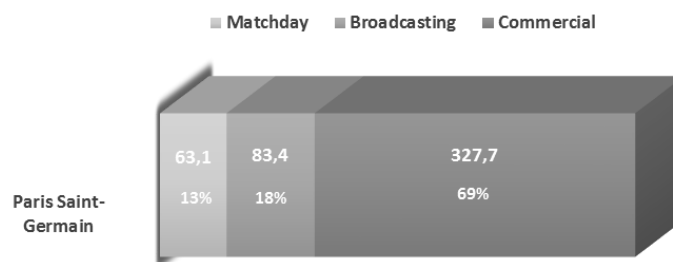


Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

La clasificación del año 2015 hace más hincapié en la disminución relativa de los clubes italianos. En la edición del 2001 Italia tenía cinco clubes en los diez primeros, y siete entre los veinte primeros. La cuestión pendiente sigue siendo el desarrollo y la propiedad estadio, con unos ingresos por matchday de los clubes de la *Serie A* italiana, excepto la *Juventus*, situados en el cuartil inferior del Top 20. A menos que haya una inversión significativa e inmediata tanto en los estadios e instalaciones, y una mejora en la oferta de experiencias en durante los partidos, es poco probable, a pesar de la menor importancia relativa directa de los ingresos por matchday señalado anteriormente, que este declive de los clubes italianos, en relación con los demás clubes europeos Top, se detenga.

o El caso particular de la *Ligue 1* francesa:

El *Paris Saint-Germain Football Club* sigue siendo el único club francés en el Top 20 y ha consolidado aún más su posición entre los cinco primeros. La temporada 2013/2014 registró la fuente de ingresos más alta que se ha visto en la *Money League*, ya que sus ingresos comerciales han experimentado de nuevo un crecimiento notable de más de 300 millones de euros. Incluso sin ningún ingreso por broadcasting o matchday, este margen comercial por sí solo mantendría al club parisino en el Top 10 de la *Money League*, una hazaña que solo el *Bayern München* podría igualar.



Si bien el desarrollo del *PSG*, tanto dentro como fuera del terreno de juego, continúa a buen ritmo, en la actualidad existe la duda de que otros clubes franceses puedan desafiar a sus competidores y tener un lugar en el Top 20. Sólo un club francés está el Top 30, el *Olympique de Marseille*, y tras mejoras limitadas en la facturación por los derechos de retransmisión del fútbol francés, los clubes de la *Ligue 1* seguirán esforzándose para ascender las siguientes temporadas en la *Money League*.



Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

El único representante en el Top 20 de fuera de las cinco grandes ligas europeas en esta edición 2015 de la *Deloitte Football Money League* es el *Galatasaray Spor Kulübü* de Turquía, cuyo aumento sustancial de sus ingresos por matchday ayudó al club de Estambul a mantener una posición entre los 20 primeros por tercer año consecutivo.

En un contexto de continuos aumentos de las ganancias en la gran mayoría de los clubes de la *Money League*, hay que destacar también que la 2013/2014 fue la primera temporada de plena aplicación del *Financial Fair Play* de la *UEFA*. Con estas reglas, y sus consecuencias, en un escenario aceptado por todo el fútbol europeo, se empiezan a observar signos de que los continuos aumentos de beneficios pueden finalmente ser capaces de traducirse en un equilibrio más sostenible entre los costes e ingresos, sin la pérdida de competitividad en el terreno de juego.

### b. Reparto de los derechos de televisión en los clubes más ricos

- El peso de los ingresos de televisión en un club de fútbol:

Anteriormente hemos examinado el informe que la firma *Deloitte* especializada en análisis económico y financiero, la *Deloitte Football Money League*, que incluye un análisis de las ganancias de los veinte equipos con mayores ingresos en el mundo. El informe para 2015 da cuenta de que estos equipos tienen flujos de recursos por casi más de 6.100 millones de euros al año, de los cuales un 39% dependen en promedio de la venta de derechos de televisión y un 41% de actividades de comercialización. La asistencia a los estadios, principal fuente de recursos para muchos clubes de fútbol, pasó a ocupar ya un tercer lugar en las ligas más relevantes, aunque es factible que no sólo en ellas.

El peso de los ingresos por televisión es más alto en términos relativos para los grandes equipos italianos. La *Juventus Football Club* de Turín, al percibir por esa vía 153,4 millones de euros, logra el 61% del total de sus ingresos. En términos absolutos, sin embargo, son los españoles *Real Madrid Club de Fútbol* y *Fútbol Club Barcelona* los que más reciben de la televisión, 204,2 millones de euros y 182,1 millones de euros respectivamente. Ello se explica en buena medida por la manera en que los clubes españoles de la *Liga BBVA* negocian los derechos de transmisión por televisión, de manera individual, lo que refuerza el *duopolio* en la liga española. Basta decir que el tercer equipo español que aparece en la *Deloitte Football Money League* de los veinte clubs más ricos, el *Club Atlético de Madrid*, recibe menos de la mitad de ingresos televisivos, unos 96,5 millones de euros, un 47% que su rival de ciudad. Por otro lado, la liga donde en promedio se reparte más dinero entre los clubes por derechos televisivos es la *Premier League* de Inglaterra, con 167,3 millones de euros para el *Chelsea Football Club*, 162,3 millones para el *Manchester United Football Club*, 147,3 para el *Arsenal Football Club* y el 159,3 millones de euros para el *Manchester City Football Club*, por ejemplo. La televisión es menos relevante en términos relativos en Francia, donde el club más rico de la *Ligue 1*, el *Paris Saint-Germain Football Club* obtiene unos 83,4 millones de euros, alrededor del 17% del total de sus ingresos; y en Alemania dónde va del 18 al 34% de los ingresos de los grandes equipos de la *Bundesliga* que son de este concepto.

- La televisión en los clubes de fútbol que más facturan en el mundo:  
En el caso del fútbol, la televisión en nuestros días representa para los 20 clubes con más ingresos en el planeta un promedio del 39,1% de su facturación anual.

INGRESOS TELEVISIVOS DE LOS PRINCIPALES CLUBES DE FÚTBOL EN EL MUNDO 2013/2014 (Millones de euros)			
	Ingresos por Televisión	Ingresos Totales	Porcentaje TV/TOTAL
Real Madrid	204,2	549,5	37,2%
Manchester United	162,3	518	31,3%
Bayern München	107,7	487,5	22,1%
FC Barcelona	182,1	484,6	37,6%
Paris Saint-Germain	83,4	474,2	17,6%
Manchester City	159,3	414,4	38,4%
Chelsea	167,3	387,9	43,1%
Arsenal	147,3	359,3	41,0%
Liverpool	120,8	305,9	39,5%
Juventus	153,4	279,4	54,9%
Borussia Dortmund	81,5	261,5	31,2%
AC Milan	122,7	249,7	49,1%
Tottenham Hotspur	113,3	215,8	52,5%
Schalke 04	68,5	213,9	32,0%
Atlético de Madrid	96,5	169,9	56,8%
Napoli	107,1	164,8	65,0%
Internazionale	84,8	164	51,7%
Galatasaray	47,7	161,9	29,5%
Newcastle United	93,5	155,1	60,3%
Everton	105,8	144,1	73,4%
<b>TOTAL</b>	<b>2409,2</b>	<b>6161,4</b>	<b>39,1%</b>

Como puede apreciarse en el cuadro, para algunos equipos de la *Serie A* italiana los ingresos televisivos pueden llegar a representar hasta casi la mitad del total o más: 54,9% para la *Juventus Football Club*, 49,1% para el *Associazione Calcio Milan*, 65% para la *Società Sportiva Calcio Napoli*, o un 51,7% para el *Football Club Internazionale Milano*. Mientras que en *Bundesliga* de Alemania puede situarse en un tercio o un cuarto del flujo monetario anual: 32% para el *Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04* o 31,2% para el *Ballspielverein Borussia 09 Dortmund*, por ejemplo. Lo anterior responde no sólo al poderío de cada equipo, sino al tipo de modelo que se sigue para explotar la venta de derechos televisivos que siguen las distintas ligas nacionales.

Tablas: elaboración propia. Fuente de datos: Deloitte Football Money League 2015 – Sports Business Group.

#### 4. Síntomas de crisis

Tras la presentación de la situación económico-financiera de las ligas europeas y de sus respectivos clubes, realizamos un análisis y diagnóstico que nos permite entender cómo es la salud empresarial del fútbol europeo. Esta valoración nos ayudará de base para la elaboración y diseño de modelo de liga sostenible, tanto a medio como a largo plazo, un modelo que busque cambiar estructuralmente la organización y el *modus operandi* de los dirigentes y profesionales que trabajan en el mundo del fútbol, siendo éste uno de los objetivos que marca la *UEFA* con la instauración del reglamento de *Fair Play Financiero* en todo el fútbol europeo.

Importante es por tanto una actuación adecuada y diligente, por parte de quien corresponda, para que se cumplan las reglas del juego en términos administrativos y contables. La transparencia financiera es una exigencia ineludible en pro de una competición honesta e íntegra. De lo contrario, nuestro entorno futbolístico, en donde se práctica el mejor fútbol del mundo, estará falto de la justa virtud que proporciona el *juego limpio*. En particular el fútbol español, campeón del Mundo y de Europa, no presenta de arranque una situación financiera y económica sustentable en un contexto de crisis económica, por lo que urge ciertas medidas en favor de un cambio que proteja, en mi parecer, la mejor liga de fútbol del mundo.

Desde un punto de partida previo, sin duda indiscutible y no se puede pasar por alto, señalar el duro y difícil escenario económico-financiero en el que se desenvuelve la actividad futbolística en España y Europa. Es obvio que la manera de realizar la actividad empresarial de un club de fútbol en este marco es realmente complicado, realizando virguerías con las cuentas y balances periódicamente para intentar llegar a fin de temporada medianamente aceptable con la deuda asumida y los recursos que se disponen.

A los clubes de fútbol la situación económica de crisis les golpea por partida doble. Primero, porque la crisis actual castiga a todos los sectores económicos por igual, aunque es cierto que algunos se muestran más resistentes que otros, como sucede en el caso de los artículos de lujo, y en nuestro caso hablar de “*lujo*” es hablar de los grandes e históricos clubes europeos que viven casi “*a expensas*” de lo que les rodea. Y segundo, porque en referencia al fútbol español, las competiciones profesionales arrastran desde hace años un estado crítico estructural que con el paso del tiempo se va agudizando. Los concursos de acreedores y las inestabilidades financieras, la falta de un modelo económico sostenible, la nula protección ante una explosión de crisis económica, *coge a contrapié* a varios clubes que no son capaces de soportar el peso de la crisis.

Empezamos enumerando una serie de síntomas que manifiestan una inadecuada gestión empresarial y evidencian que la actuación en los despachos de ciertos clubes de fútbol no ha sido del todo apropiada en una situación tan compleja:

- **Falta de liquidez.** Los clubes de fútbol se caracterizan por tener la partida de tesorería, el dinero que disponen en caja en la actualidad y el que se espera que se obtenga a corto plazo, bajo mínimos.

Son coyunturas denominadas como *quiebra técnica*, no se dispone de dinero líquido, lo que conduce inevitablemente a incapacidad para hacer frente a las deudas a corto plazo. Este es uno de los principales problemas estructurales en el mundo del fútbol, los balances de los clubes analizados así lo demuestran.

- **Acumulación por parte del club de deudas vencidas o a corto plazo, e insuficiencia de liquidez para atenderlas.** Uno de los síntomas más alarmantes que ha sido evidenciado a lo largo de todo este estudio es la deuda que han generado las ligas y clubes de fútbol.

Las alarmas se encendieron en la *UEFA* cuando se detectó que las pérdidas netas de los equipos se habían disparado en 2010 un 36% respecto a 2009 y un 153% frente al 2008. Las pérdidas de los clubes europeos, sólo en 2010, alcanzaron los 1.600 millones de euros. Ello dio lugar, como hemos visto, a la norma del *Financial Fair Play*, que pretende que la competencia debe darse desde los ingresos y no desde los préstamos y las deudas. Los clubes europeos agrupados en la *UEFA* tenían, al cierre de 2012, una deuda neta de 6.500 millones de euros. A partir de la temporada 2014/2015 la *UEFA* podrá expulsar de los torneos europeos a los equipos que no cumplan con el *Fair Play Financiero*, el cual establece límites de 5 millones de euros entre la diferencia de gastos respecto a los ingresos, a menos que los dueños inyecten nuevo capital.

- **Exceso de efectivos, tanto en plantilla laboral no deportiva como deportiva.** Cada año cuando las ligas van definiendo sus correspondientes campeones, los clubes también empiezan a planificar sus plantillas para la temporada siguiente. Es también habitual ver cómo los clubes van adquiriendo jugadores y recuperando aquellos que se encontraban en calidad de cedidos, acumulando más efectivos de los 22 jugadores que normalmente componen la plantilla de un equipo de fútbol, acarreado los correspondientes costes y mantenimiento de la misma.

Significativos son los casos del *Valencia Club de Fútbol* que un verano de pretemporada tuvo a más de 55 jugadores entrenándose en sus instalaciones, o más recientemente el caso del *Parma Football Club*, histórico club italiano de la *Serie A* que está en riesgo de desaparecer por tener una deuda de más de 200 millones de euros, debido en parte por tener más de un centenar de jugadores contratados, la mayoría de ellos jóvenes que se ceden a equipos de *Serie B* o *C*, o en equipos extranjeros. Desde el club aseguraban que en verano de 2014 habían llegado 55 jugadores y habían salido unos 155, algo incomprensible para un equipo profesional.

- **Sobredimensionamiento de los costes laborales y gastos de personal, en especial de la plantilla deportiva y línea ejecutiva del club.** Como consecuencia del exceso de efectivos, los clubes asumen elevados costes del factor trabajo, sin tener una gran estructura de ingresos que pueda sostenerla. A la vista, una explicación acerca de los males que aquejan a la salud del mejor fútbol europeo se halla, en gran parte, en la descompensación entre sus ingresos de explotación y los elevados costes laborales que castiga inexorablemente las cuentas de resultados.

Identificamos al factor trabajo aquel que viene determinado por la suma de los gastos de personal más la amortización de los derechos en que se ha incurrido para su incorporación al club, la imputación de la inversión como coste a lo largo de la duración del contrato suscrito con el jugador, y en su caso, otras compensaciones económicas como, por ejemplo, los derechos de imagen devengados en cada temporada. A diferencia de lo que ocurre en el resto de entidades, en los clubes de fútbol para cuantificar correctamente el coste del factor trabajo se debe considerar tanto los propios gastos de personal como las amortizaciones de los fichajes de los jugadores y otros conceptos, en donde tenemos que considerar los derechos de imagen satisfechos a profesionales. Es en este punto de cuantificación cuando se desproporcionan los costes de adquisición y los costes laborales del trabajador en un club de fútbol.

- **Vicios creados: gastos ostentosos y gastos innecesarios.** Hay desafortunados casos en ciertos clubes europeos en los cuales existen deficiencias de control interno en materia de documentación de la naturaleza y necesidad del gasto.

Muy sonado fue el caso hace unas temporadas de la “*due diligence*”. La junta directiva del *Fútbol Club Barcelona*, presidida en aquel entonces por Joan Laporta, tuvo que dar cuenta y responsabilizarse por una auditoría realizada al club catalán que desvelo una serie de gastos como viajes al extranjero, pagos en restaurantes y de catering, gastos de servicios de seguridad especial y gastos particulares a través de tarjetas de crédito, etc., gastos que indudablemente no son necesarios para la gestión de un club de fútbol.

- **Falta de potencia en los ingresos.** Hemos detallado la importancia actual que tienen los derechos de retransmisión televisiva de las ligas más potentes del fútbol europeo y cómo repercute esta partida en las cuentas de los clubes de fútbol, pero es innegable que, tanto los ingresos por comercialización como los ingresos de matchday por boletería que paga la afición con su asistencia al estadio, están perdiendo cierta solidez.

En las ligas como la *Liga BBVA* y la *Serie A* cada temporada se evidencia una clara caída del número de aficionados que entran a los estadios y asisten a ver a su club en directo. Es envidiable ver los estadios de la *Premier League* inglesa y de la *Bundesliga* alemana, donde cada fin de semana cuelgan el cartel de un hay billetes, no solamente cuando hay un gran rival en frente o un *derby* regional en juego.

- **Decisiones intuitivas en el club: toma de decisiones departamentales erróneas. Cada cual campa a sus anchas. Confusión en la delimitación de funciones y responsabilidades. Indefinición de los niveles de autorizaciones.** El nivel de profesionalización del fútbol se ha visto incrementado exponencialmente en los últimos años, y de manera especial en los clubes de fútbol profesional de elite a nivel europeo. La comercialización de los derechos de televisión, primero, y el desarrollo del *merchandising* después, han ampliado las actividades de un club de fútbol, presionando hacia un cambio en las características estructurales y a una mayor profesionalización de su gestión.

- **Falta de información entre los directivos y ejecutivos. No hay información coherente. Filtraciones informativas. Establecer políticas positivas de comunicación por parte del club.** El fútbol comienza a desarrollar una intensa actividad comercial, cuya correcta explotación requiere de organizaciones altamente profesionalizadas y coordinadas, que respondan eficiente y eficazmente a los clientes y a un entorno desafiante. Esto significa que los clubes de fútbol necesitan hoy de una estructura formal, de una definición de funciones y de un mayor hincapié en el funcionamiento de la organización.
- **Errores en el enfoque y marcha del club.** Cuando los empresarios contemplan el fútbol, a menudo se quedan atónitos al ver lo poco que se parece un club a un negocio, y de vez en cuando uno de ellos se hace cargo de un club y promete dirigirlo “como un negocio”. Caso de especial mención es el del *Tottenham Hotspur Football Club* inglés.

En 1991 Alan Sugar, que había hecho su fortuna con ordenadores, se convirtió en presidente del *Tottenham*. Su brillante táctica de “hacerlo como un negocio” hizo que en los primeros diez años que dirigió a los *Spurs*, el club viviera dentro de sus posibilidades. A la mayor parte de sus seguidores no le gustó nada, ya que lo único que ganó el *Tottenham* durante esa década fue una solitaria *Football League Cup*, la actual *Capital One Cup*. Se pasó la mayor parte del tiempo en la zona central de la clasificación de la *Premier League*, muy por detrás de su rival histórico el *Arsenal Football Club*. Tampoco obtuvo muchos beneficios, en torno a los 2 millones de libras anuales durante los seis primeros años de Sugar, lo cual era mucho menos que lo que ingresaban los *Gunners*, y no era gran cosa para una empresa de su tamaño. Los *Spurs* de Sugar decepcionaron tanto dentro como fuera del campo, y también evidenciaron una paradoja: cuando los hombres de negocios intentan dirigir un club de fútbol como una empresa, no sólo padece de fútbol, sino también la empresa.<sup>1. 2. 3.</sup>

Hay otros hombres de negocios que siguen una estrategia distinta a la de Sugar. Asumen que si logran que sus clubes ganen trofeos, los beneficios vendrán por sí solos. Pero ellos también se equivocan, ya que no existe una conexión directa entre el cambio de posición en la liga y la alteración de sus ingresos, véase al *Montpellier* francés campeón de la *Ligue 1* en la 2011/2012 y que en las últimas temporadas ni siquiera se ha podido clasificar para una competición europea. Ganar partidos no es el camino que lleva a ganar dinero y no es que ganar partidos ayude a un club a ganar dinero, más bien funciona a la inversa: si un club descubre nuevas fuentes de ingresos, eso puede ayudarle a ganar partidos.<sup>1. 2.</sup>

Es casi imposible dirigir un club de fútbol como si fuera un negocio rentable. Esto se debe a que siempre habrá propietarios rivales a quienes los beneficios les dan lo mismo, y que gastarán lo que sea con la esperanza de ganar trofeos. Está claro que si un club quisiera obtener ingresos debería gastar menos de lo que ganara, pero eso supondría limitar los sueldos de sus jugadores. Todo club que hiciera algo así sufriría en el campo, porque pagar sueldos elevados hace que un equipo gane partidos.<sup>2. 3.</sup>

1. Murayama, C. (2014): La economía del fútbol – Ediciones cal y arena.

2. Kuper, S. y Szymanski, S. (2009): ¡El fútbol es así! (Soccernomics) – Nation Books, Perseus Books Group – Ediciones Urano, S.A.

3. Dobson, S. and Goddard, J. (2011): The Economics of Football – Cambridge University Press.

Se da por tanto una dicotomía, si se quiere la gloria se tendrá que olvidar de maximizar beneficios, o si se quiere obtener el máximo rendimiento se tendrá que olvidar de alcanzar la gloria. Por otro lado, si el objetivo prioritario de un club fuera ganar partidos, tendría que gastar hasta el último céntimo que ingresara, y encima pedir préstamos. Por tanto, ¿qué buscan los clubes, beneficios o victorias?

- **Desajustes presupuestarios y desórdenes en las cuentas.** En el examen que hemos realizado de los balances de las ligas y de los clubes de las cinco grandes ligas nos hemos encontrado varias veces con balances que presentan un Patrimonio Neto con signo negativo, con un déficit patrimonial importante. Esto es fruto de la deuda por una parte, y por otra, de los continuos años de mala gestión y del escaso control sobre las cuentas que presentaban pérdidas y que se han ido acumulando al paso de las temporadas futbolísticas.

Una de las ligas que presenta Patrimonio Neto negativo es la *Premier League* inglesa. Esto supone que en el cómputo agregado, el valor de todos los bienes y derechos de los equipos de la *Premier* es menor al dinero que deben. Los clubes de la liga inglesa presentan en su conjunto una situación que puede ser causa de disolución, ya que algunos de ellos están muy endeudados, y encima en el corto plazo. Hay que considerar si estos clubes pueden hacer frente a la deuda con su Activo Corriente.

- **Equipo directivo actual responsable de la situación.** La dirección general y área administración es la responsable de la administración del club, de la planificación y control, contabilidad y finanzas, de las compras y lo recursos humanos no deportivos.

El consejo de administración es una de las formas que puede adoptar un órgano de administración y de representación de un club de fútbol, y será este el máximo responsable de sus actuaciones. Esta obligación y deber normalmente no se cumple y pasan situaciones donde dichos consejos dejan el club en situaciones insostenibles sin que estos asuman responsabilidad alguna.

#### a. Descuadres económicos en el fútbol. La deuda

Es preocupante el diagnóstico de la situación financiera de los cinco grandes campeonatos de fútbol de Europa realizado anteriormente, con un balance sintético que arroja un volumen de deuda global de 13.072 millones de euros, frente a un activo total de 14.813 millones, por lo que el fútbol europeo soporta una enorme inestabilidad financiera.

Las ligas responsables directas de este desequilibrio son, por una parte, la *Premier League* inglesa, con deudas de 4.932 millones, superiores al activo valorado en 4.739 millones. Y por otro lado, el endeudamiento de la *Liga BBVA* española es de 3.340 millones, seguida por la *Serie A* italiana con 3.126 millones. Solo hacen sus deberes la dinámica *Bundesliga* alemana con un activo total de 1.755 millones y solo 971 millones de euros de deuda total, y el campeonato francés, cuyos clubes soportan 703 millones de deuda, a la que hacen frente con un activo valorado en 1.074 millones.

- o La deuda en el fútbol español:

Gracias al informe que realiza el profesor Gay de Liébana cada año, del que nos hemos apoyado significativamente en este trabajo, y tras el último estudio presentado a finales de 2013 podemos ver que los clubes españoles debían 3.340 millones de euros. Era la cifra más baja de los últimos años pero seguía siendo aún excesiva, con el *Fútbol Club Barcelona* y el *Club Atlético de Madrid*, como dos de los clubes españoles con mayor deuda.<sup>4</sup>

El estudio apunta una tendencia a la baja de las cifras en comparación con las temporadas anteriores, debido en parte, a la austeridad del *Fútbol Club Barcelona* y a la entrada de varios clubes de la *Liga* en concurso de acreedores. Se ha pasado de un endeudamiento de 3.596 millones de euros en la temporada 2010/2011, a los 3.340 millones de la 2011/2012, de los cuales 1.268 corresponden a deudas a largo plazo y 2.072 a corto plazo. De lo que se entiende que, de por si los números han mejorado, pero estructuralmente el endeudamiento sigue siendo demasiado elevado.<sup>5</sup>

Conforme al estudio, el *Real Madrid Club de Fútbol* es el club más endeudado de la *Liga BBVA* con 589,6 millones de euros, 51 millones más que el *Club Atlético de Madrid* que tiene 538,6 millones de euros de deuda, mientras que el *Fútbol Club Barcelona* ocupa el tercer escalón del podio con una deuda de 471,3 millones de euros. Estos tres clubes terminaron esa temporada en la parte alta de la clasificación con el club *blanco* alzándose con el título de *Liga*.

En términos de inversión neta en jugadores, los equipos de la máxima división de fútbol profesional de España se gastaron 794 millones de euros. En este sentido, *Real Madrid Club de Fútbol* y *Fútbol Club Barcelona* siguen siendo los equipos que más capacidad de inversión deportiva tienen. El equipo presidido por Florentino Pérez gastó 267,1 millones de euros, mientras que el club catalán desembolsó 179,3 millones de euros, cifras muy superiores a los 58,7 del *Club Atlético de Madrid*.<sup>6</sup>

Uno de los puntos claves de esta diferencia de facturación se debe, principalmente como apunta parte de este trabajo, a la desigualdad en el reparto de los ingresos por los derechos de televisión. Entre los dos principales clubes de la *Liga BBVA* se reparten cerca del 50 por ciento de los ingresos por este concepto. De la explotación televisiva, el club *merengue* percibe 159,2 millones de euros, una cifra ligeramente inferior a los 160,5 que tiene presupuestados el club *culé*.

Por último, se señala y se corrobora la existencia de una descompensación entre lo que se factura y lo que se retribuye en gastos del factor coste de trabajo, ya que el estudio alerta sobre el gasto de personal de los clubes españoles. Incurren en 1.059,6 millones de euros en gasto de personal más 321,6 millones en amortizaciones de jugadores, sobre 1.783,1 de los ingresos totales, esto quiere decir que se destinan aproximadamente 77 euros en costes laborales por cada 100 euros invertidos.

4. [www.abc.es/](http://www.abc.es/) - Los clubes españoles aún deben 3.218 millones de euros (23/05/2014) – (02/2015).

5. 6. <http://www.europapress.es/> – Así ha crecido la deuda de los clubes de fútbol desde 1999 (17/02/2015) – (02/2015).

- o La deuda con Hacienda española de los clubes de fútbol españoles:

La deuda de los clubes de fútbol y Sociedades Anónimas Deportivas con la *Agencia Tributaria Española* ascendía a diciembre del año 2013 a 596,6 millones de euros, cifra que, aunque abultada, es muy inferior a la que tenían estas entidades con el *Fisco* casi dos años antes. A finales de enero de 2012 esas deudas se acercaban a los 742 millones. Es decir, en dos años el agujero de los clubes con Hacienda se redujo en 145 millones, cerca de un 20%.

De los casi 600 millones que los clubes de la *Liga BBVA* y la *Liga Adelante de Segunda División* y las sociedades deportivas debían a la *Agencia Tributaria*, casi la mitad, un 39% se encontraba en aplazamiento y fraccionamiento de pago, con garantías, por lo que las arcas públicas tenían asegurado su cobro. El resto correspondía a clubes que se encontraban en situación de concurso de acreedores. Sobre esta deuda concursal, la gestión recaudatoria se ha visto condicionada y ralentizada por la normativa propia de los concursos de acreedores, y Hacienda cobraría según la escala de prioridad que fija la ley.

A estos casi 600 millones de deuda con Hacienda, fundamentalmente en concepto de Impuesto de Sociedades, por los beneficios obtenidos y por las Retenciones del IRPF a sus empleados, deben añadirse las deudas con la Seguridad Social por las cotizaciones de los trabajadores.

La tendencia descendente es consecuencia del protocolo firmado entre el *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*, el *Consejo Superior de Deportes (CSD)* y la *Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP)* en abril de 2012, para el control y la reducción de la deuda con *Hacienda*.<sup>7</sup> El citado protocolo se suscribió después de que la propia *Liga* aprobara, en verano de 2011, un reglamento de control económico para su aplicación progresiva en tres temporadas, siguiendo con las directivas impuestas por la el ente europeo del fútbol, la reglamentación del *Fair Play Financiero* de la *UEFA* que entró en vigor ese mismo año.

Destacar también la colaboración entre el *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte* y la *Liga de Fútbol Profesional* para que los clubes hayan empezado a reducir su deuda, no solo tanto con Hacienda sino también con la Seguridad Social. La deuda acumulada con la Seguridad Social que los clubes y Sociedades Anónimas Deportivas de fútbol se había reducido en 6,4 millones entre enero de 2012 y junio de 2013.<sup>8</sup> A fecha de 1 de enero de 2012 la cuantía total de la deuda ascendía a 13,2 millones de euros, cifra que a 30 de junio de 2013 se situó en 6,8 millones, por lo que la cuantía de la reducción de la deuda acumulada, durante dicho periodo, fue de 6,4 millones de euros.

En el siguiente gráfico podemos ver la estructura de la deuda fiscal y las cantidades reclamadas por la *Agencia Tributaria* a los clubes españoles, tanto de *Primera* como de *Segunda División*, a septiembre de 2014:

7. 8. <http://www.goal.com/> – Según un balance publicado por el CSD, cayó en un 2.5% el déficit de los clubes de Primera y Segunda División entre 2012-13 y 13-14 (17/02/2015) – (02/2015).

A 20 de septiembre de 2014. En millones de euros

**Total 431,98** Sin contar a Osasuna, que tributa en la Comunidad Foral de Navarra, ni la Real Sociedad, que tributa en la Hacienda Foral de Gipuzkoa, ambas con régimen fiscal propio.

► **Liga BBVA (1ª división)**

	Aplazada	Concursal	Vencida	TOTAL
Atlético	107			107
Deportivo		63		63
Espanyol	43,49		1,92	45,41
Rayo Valleca		34,31		34,31
Levante		21,35		21,35
Getafe			14	14
Celta		9,48		9,48
Córdoba		1,67		1,67
Elche	1,55			1,55
Sevilla	1,20			1,20
Málaga		0,90		0,90
Almería	0,72			0,72
R. Sociedad *	0,52			0,52
<b>TOTAL</b>	<b>154,46</b>	<b>130,71</b>	<b>15,92</b>	<b>301,08</b>

Equipos de Primera sin deuda fiscal:

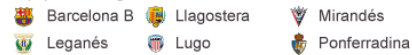


\* La Real Sociedad tributa en la Hacienda Foral de Gipuzkoa, con régimen fiscal propio.

► **Liga Adelante (2ª división)**

	Aplazada	Concursal	Vencida	TOTAL
Osasuna **	47			47
Valladolid	34,97			34,97
Zaragoza	11,32	18,8		30,12
Mallorca	20,64			20,64
Sporting	4,43	6,44		10,88
Recreativo		9,49		9,49
Racing			9	9
Betis		5,62		5,62
Tenerife	4,05			4,05
Girona		3,20		3,20
Albacete		1,80		1,80
Sabadell	0,78			0,78
Alavés	0,54			0,54
Numancia	0,16			0,16
Las Palmas	0,14			0,14
Alcorcón	0,37			0,37
<b>TOTAL</b>	<b>53,03</b>	<b>81,99</b>	<b>43,73</b>	<b>178,75</b>

Equipos de Segunda sin deuda fiscal:



\*\* Osasuna tributa en la Comunidad Foral de Navarra, con régimen fiscal propio.

Fuente: Liga de Fútbol Profesional.

EL PAÍS 9.

Dentro de este diagnóstico, en la *Liga BBVA* hay que destacar sin duda el carácter de entidades deportivas y no de Sociedades Anónimas Deportivas, que tienen tanto el *Real Madrid Club de Fútbol* y el *Fútbol Club Barcelona*. Estas dos entidades polideportivas, que son las que más ingresos obtienen, no adoptaron esta personalidad jurídica y siguen siendo asociaciones deportivas no mercantiles y sin ánimo de lucro. Tanto el club madrileño como el catalán son dos de los conjuntos que más endeudados están, y la propia *Hacienda* se niega a revelar sus deudas debido a que se podría vulnerar la confidencialidad que impone el ordenamiento jurídico español al permitir la identificación indirecta de sus deudas.

9. <http://elpais.com/> – Deuda de los clubes de fútbol con Hacienda (07/10/2014) – (02/2015).

## CAPITULO IV. DISEÑO DE UN MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO SOSTENIBLE

### 1. Propuestas

Unas de las características generales del fútbol europeo que más preocupan son su insostenibilidad económica y su inestabilidad financiera, en consonancia con la situación económica que vive la Europa comunitaria, sobre todo la Europa mediterránea en donde la economía se caracteriza por ser convulsa y crispada, y así lo demuestran sobre todo la *Liga BBVA* española y la *Serie A TIM* italiana. La *Ligue 1* francesa, la *Barclays Premier League* Inglesa, y en especial la *Bundesliga* alemana, presentan ciertas propiedades con carácter serio en su actuación, o por lo menos realizan una gestión más profesional en aras de mejorar su situación económica-financiera y realizar una actividad empresarial más sostenible en comparación con su entorno más próximo.

La principal intención de este trabajo es la de conocer estas particularidades y recoger aquellas que lleven a mejorar dicha peligrosa orientación para proponer una vuelta de hoja, en especial en la *Liga* española de fútbol, que a largo plazo puede ser más perjudicial de lo que a primer momento se puede llegar a pensar. Las deudas entre la *Liga BBVA* y la *Liga Adelante* superan los 4.100 millones de euros, y parece improbable por tanto, que ésta vaya a ser liquidada en un periodo corto de tiempo y se tiene la legítima duda de si algún día pueda ser pagada en su totalidad.

Es preciso pues, con diligencia y cierta premura, formular un plan de saneamiento, una transformación estructural y depuración para el fútbol europeo y español. Parte de ello ya es llevado a cabo gracias a la reglamentación del *Juego Limpio Financiero* puesto en marcha por la *UEFA* en el año 2011, pero se requiere que cada asociación empiece a preocuparse por su propia realidad económica y financiera.

Después del análisis y diagnóstico del estado económico-financiero del fútbol, entendemos que podemos seguir dos rutas de actuación específicas antes de presentar nuestra propuesta:

- La primera debe ser principalmente destinada a **solventar con prontitud la acumulación de deuda**, a corto plazo o vencida, contraída por los clubes, ya que se vislumbra de que esta no vaya a ser liquidada sin antes acabar en tramitaciones de concursos de acreedores, representadas con denuncias por parte de los acreedores en los juzgados de lo mercantil.

Un modelo de negocio deportivo que se base en una carrera armamentística donde se gasta más de lo que se gana realizando compras de jugadores por encima de su precio de mercado, pagándose sueldos astronómicos y se retribuyan prestaciones sin tener la capacidad económica para hacerlo, genera una burbuja financiera caracterizada por la obsesión de hacerse con los futbolistas más caros con tal de asegurarse buenos rendimientos deportivos y económicos, que tarde o temprano terminará por explotar sin que ninguna persona o institución pueda asumir esta deuda enfermiza.

- La segunda reflexión pasa por **precisar un calendario asumible en virtud del cual los clubes vayan liquidando las deudas menos ineludibles**. Para desagrar una deuda existe el detalle fundamental de que se disponga de dinero para hacerlo. En la medida que los excedentes financieros generados por los clubes, su *cash-flow* o su capacidad para generar riqueza, no alcance unas cuantías mínimas, cualquier posibilidad de cancelar pasivos es un imposible.

#### a. Plan de contingencia

Para garantizar la continuidad del funcionamiento de las ligas de fútbol más importantes del viejo continente se requiere de un plan que presente una estructura estratégica y operativa fomentando el control de una situación de quiebra, que poco a poco se apura insostenible, y a minimizar sus consecuencias negativas. Este plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de un club de fútbol, cuando sus actividades deportivas y de entretenimiento usuales se ven perjudicadas por una condición de insolvencia económico-financiera.

Un plan de contingencias, un instrumento de gestión para el buen gobierno de las sociedades que contenga medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones de un club, un plan logístico para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado, después de un intervalo sin garantías de capacidad.

En el caso español resulta imprescindible que se implementen dispositivos de control y corrección con carácter urgente para actuar en la implantación del plan de rescate financiero que tendría que ser simultáneo con la puesta en marcha inaplazable de un plan de viabilidad, premisa indispensable para encarar una propuesta de plan de rescate. Un plan enfocado bajo una doble perspectiva:

- Implementar un plan de choque con carácter urgente, sin más demoras.
- Diseñar procedimientos para, tras el plan de contingencia, conducir al establecimiento de un plan de relanzamiento de clubes.

#### b. Plan de choque

Diseñamos un plan de acción que incida directamente en los síntomas que inicialmente hemos detallado. En este plan se proponen una serie de actuaciones con unos claros objetivos que moderen el déficit a corto plazo y ayuden a superar la insolvencia económica característica de un club de fútbol.

### i. Actuaciones:

- Solventar la falta de liquidez y la insuficiencia de ésta para atender las deudas. Se propone, por una parte, la venta de activos extrafuncionales en poder de los clubes, es decir, la enajenación de aquellos activos que no son estrictamente necesarios para que el club lleve a cabo su actividad principal y no constituyan del negocio vocacional. Por otra y sin reparo, la renegociación de los derechos de televisión y cobro de sumas a cuenta. Como antes se ha expuesto, llegar a un convenio de aplazamiento inmediato de pagos de los pasivos a corto plazo contraídos por el club con garantías de cargo a las percepciones por televisión.

Otra de las vías para generar liquidez es la *Titulización*. Es una técnica financiera que consiste en la transferencia hacia un inversor de activos financieros que proporcionan derechos de crédito, como facturas emitidas y no saldadas o préstamos en vigor, transformando esos derechos de crédito, mediante el paso a través de una sociedad *ad hoc*, en títulos financieros emitidos en los mercados de capitales.

Una *titulización* tiene lugar reagrupando en una misma cartera un conjunto de derechos de crédito de naturaleza similar que son cedidas a una estructura *ad hoc*, una sociedad o un fondo, que financia el precio de compra colocando los *títulos* entre los inversores. Los *títulos*, que suelen adoptar la forma de *bonos*, representan cada uno una fracción de la cartera de derechos de crédito titulizados y dan el derecho a los inversores de recibir pagos por los derechos de crédito bajo la forma de interés y de reembolso del principal.

Esta fórmula de obtener liquidez y financiación fue utilizada por el club inglés, el *Tottenham Hotspur Football Club*, evitando su quiebra tras el fiasco que tuvo su salida a Bolsa en 1983. El equipo londinense titulizó los ingresos de sus taquillas y la venta de entradas para sus partidos, tal y como también lo hicieron otros clubes ingleses como el *Arsenal Football Club*, el *Newcastle United Football Club* o el *Everton Football Club*. También en Italia lo hizo el *Parma Football Club*, éste por sus derechos de transmisión de sus partidos; mientras que en España fue el *Real Racing Club de Santander* allá por 2006, el primero que recurrió a esta vía. Realizó una emisión de 17,8 millones de euros a 11 años, cuya garantía eran los derechos futuros de un aval otorgado por una sociedad de garantía recíproca.

- Reducir rotundamente los efectivos del club, ya que uno de los problemas identificados es el exceso de personal y de la plantilla deportiva, circunstancia que tiene que conducir inevitablemente a una disminución de trabajadores.

Importante también será la adecuación del coste del factor trabajo, es decir, una renegociación de las condiciones salariales con la plantilla deportiva y no deportiva. En consecuencia, deberá procederse a una devaluación salarial y a la renovación de contratos a la baja, ajustando el coste del trabajo a la realidad económica. Las desorbitadas cifras salariales que pagan los clubes, como por ejemplo los de la *Premier League* inglesa, refleja que se debe actuar en ésta dirección.

- Planificar acciones drásticas de austeridad que posibilite la eliminación de gastos no necesarios y la reducción de los gastos necesarios. Rotundos recortes del gasto dirigido fundamentalmente a reducir el déficit presupuestario que varios clubes de las grandes ligas europeas arrastran.
- Aumentar las cifras de ingresos de los clubes mediante rebajas en los precios de las entradas, ajustes a la baja en carnets de socios y abonados, mejoras en la prestación de servicios, anticipos sobre determinadas promociones y atenciones en estadios. Implantar estrategias publicitarias y cobertura en los medios que propicien una mayor difusión de los partidos y establecer un modelo que se caracterice por la búsqueda incansable de métodos de mejora del espectáculo.
- Establecer criterios económicos de rentabilidad que vayan desde la estructura organizativa hasta la económica-financiera. Estos criterios deben encaminar a que al club de fútbol pueda definir alternativas cuantificadas, tener unos niveles de riesgo asumibles, una esencial coordinación entre áreas, a una definición clara de las responsabilidades y funciones directivas, y a la delimitación de los niveles de autorización.
- Realizar reuniones periódicas, por lo menos mensuales, llevadas a cabo por el comité de dirección. Celebraciones que se antojan imprescindibles de cara a lograr una aplicación coherente del control presupuestario y una dirección y coordinación entre áreas.  
De vital importancia también es el establecimiento de un sistema de información empresarial que permita a los clubes de fútbol integrar y coordinar sus procesos de negocio. Éstos suministran un sistema individual que es central para la organización y asegura que la información puede ser compartida a través de todos los niveles funcionales y jerarquías de gestión.
- Implantar una nueva estrategia empresarial rompiendo con el pasado. Se deben marcar límites dentro de las posibilidades del club e incrementar el control del mismo, tanto interno como externo.  
Está claro que la manera con la que se ha venido trabajando no ha funcionado, en algunos clubes sobretodo de las *Ligas BBVA* y *Adelante* españolas, y ha permitido que algunos equipos estén en riesgo de desaparición o hayan ya desaparecido. Véase los casos de *Mallorca, Osasuna, Zaragoza, Racing, Murcia, Parma, Leeds, Le Mans*,... por poner algunos ejemplos.
- Implantación del *Presupuesto Base Cero* (PBC), es decir, de un proceso presupuestario aplicado tanto en el gestión empresarial como en los programas presupuestarios que exige a cada gestor justificar detalladamente la totalidad de sus peticiones presupuestarias, debiendo justificarse la necesidad de cada importe a gastar. El procedimiento debe identificar todas las actividades en grupos de decisión que son evaluados y ordenados según su prioridad.

Se realiza sin tomar en consideración las experiencias previas. Este presupuesto es especialmente útil ante la desmedida y continua elevación de la deuda, las exigencias de actualización, de cambio y por el aumento continuo de costes en todos los niveles. Resulta muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve para evitar vicios, repeticiones y obsolescencia.

- Sustituir al equipo directivo, consejo de administración o la junta directiva que lo ha venido haciendo mal en su gestión, siempre respondiendo por ella solidariamente.

Los miembros del Consejo son antes que nada administradores y quedan sometidos por tanto, al régimen general propio de éstos.

## ii. Objetivos:

Con este compendio de actuaciones se busca la consecución de las metas que permitan alcanzar el objetivo general, aquel de obtener garantía de viabilidad del negocio del fútbol y de la gestión empresarial de su unidad económica-financiera y proyectar su funcionamiento en el futuro.

Podemos resumir más detalladamente estos objetivos:

- **Liquidez:** Generación inmediata de liquidez que se aplicará gradualmente a fin de subsanar de la deuda. Disponer de unos mínimos con los que poder negociar con los acreedores cuyos plazos de pago hayan vencido o no se puedan atender en el corto plazo. Reestructurar política de cobros y garantizar la liquidez de la empresa en el corto plazo y solvencia financiera en el medio y largo plazo.
- **Deuda:** Reconversión de la deuda a corto plazo en deuda a medio y largo plazo, por medio de suspensión de pagos judicial, o sea, concurso de acreedores, o acuerdo extrajudicial de pagos, siempre dadas las garantías. En el caso español por ejemplo, por parte de *Liga de Fútbol Profesional*, el *Consejo Superior de Deportes* y la *Real Federación Española de Fútbol*.
- **Estructura de Gastos:** Redimensionamiento del club y disminución de los gastos de estructura como gastos de personal y demás conceptos retributivos, bajo supervisión externa, a fin de tutelar la reestructuración.
- **Sueldos y Salarios:** Establecimiento de marcos remunerativos que el club pueda cumplir, donde se conjuguen unas retribuciones fijas mínimas y un componente destacado con carácter variable. La porción de retribución variable no debe referenciarse exclusivamente a resultados deportivos sino también a resultados de explotación conseguidos por el club, es decir, debe incluirse ineludiblemente un parámetro económico, como por ejemplo, facturación por partidos televisados por temporada. El sistema de la *Premier League* a la hora de repartir los premios económicos y honorarios por derechos televisión y partidos retransmitidos a lo largo de la temporada es un punto de referencia.

- **Gestión:** Aumento de la eficacia de la administración, primordialmente definiendo los motivos del porqué de cada gasto efectuado por el club. Mejora en los resultados, por menos pérdidas o por la consecución de beneficios.
- **Ingresos:** Generación de mayores ganancias, más percepciones monetarias, mejora en la liquidez del club, bajo la tutela de la propia liga de fútbol, promoviendo la innovación y vinculándose a todos los clubes de primera y segunda división.
- **Profesionalización:** Habilidad en la toma de decisiones razonadas, con la exigencia en su cumplimiento de los objetivos departamentales, y comunión de intereses entre el área deportiva, social y económica. Fomento en el diseño de un modelo *autoeficaz* caracterizado por ser un *círculo virtuoso* positivo.
- **Sistemas de Información:** Incremento de la coordinación general en el club y entre departamentos. Aumento de la motivación del equipo ejecutivo con la implicación y participación positiva de los directivos.
- **Nueva Estrategia:** Implantación de nuevos procedimientos de actuación olvidando lo que ya se ha hecho anteriormente, marcando límites dentro de las posibilidades del club e incrementando el control en el club.
- **Presupuesto Base Cero:** Con estos principios los clubes de fútbol deben cuestionarse cada uno de los ingresos que teóricamente facturarán y cada uno de los gastos en que incurren, permitiendo prescindir de aquellos gastos sin razón de ser.
- **Responsabilidad:** Generación de confianza dentro y fuera del club y puesta en marcha de renovadas ideas y nuevas estrategias. Reorganización de los consejos de administración de los clubes, compuestos por pocas personas, o una junta directiva reducida, integradora por pocos miembros, con dedicación prácticamente completa al club y con poder de decisión.

### c. Plan de viabilidad

Para favorecer la recuperación económica del fútbol europeo y el relanzamiento de los clubes, y en sintonía con nuestra exposición, planteamos una serie de objetivos prioritarios que debe ser la base de la nueva estrategia en un club de fútbol profesional.

Objetivos razonables y totalmente asumibles por una organización seria y profesional que trabaja en un entorno comercial y de negocio, y que ya se han ido apuntando a lo largo de nuestro trabajo, pero que en la gestión empresarial de un club de fútbol no se tienen en cuenta o no se cumplen:

- Generación de liquidez.
- Mejora de la calidad del endeudamiento.
- Planificación económico-financiera.
- Control de gestión permanente y eliminación de vicios y gastos innecesarios.
- Información contable oportuna.
- Incremento de los ingresos y, en su caso, su saneamiento.
- Optimización de los márgenes y búsqueda de aprovechamiento de los estadios.
- Control del fútbol base, de los costes de formación y de cantera.
- Concreción de la política de fichajes del club acorde con la capacidad económica del club.
- Control de costes y establecimiento de un modelo de contabilidad analítica de explotación que permita al club conocer para cada sección del mismo sus ingresos y gastos y resultados efectivamente obtenidos.
- Nuevas fuentes de financiación que conduzcan a una reducción de los gastos financieros, por ejemplo, a través de la negociación de contratos con patrocinadores con proyección plurianual.
- Concreción de los activos inmovilizados en inmovilizados funcionales evitando las inversiones que presenten dudas.
- Reestructuración de la dimensión del club a la estrictamente necesaria.
- Contagiar y solidificar la confianza entre los socios y aficionados, empleados y ejecutivos, patrocinadores y clientes, proveedores, bancos y, en su caso, accionistas de la Sociedades Anónimas Deportivas.

## 2. Procedimientos

Para cambiar las cosas y para solventar la situación de desequilibrio que vive el fútbol asiduamente, tiene que existir voluntad por parte de los entes reguladores y del sistema futbolístico establecido actual en arreglar el perjuicio que ocasiona un estado deficitario permanente.

- Venta centralizada de derechos televisivos:

Uno de los aspectos clave para que este propósito sea viable en España pasa por desarrollar un plan de recuperación financiera que contemple la cesión absoluta, y sin condiciones, por parte de todos los clubes a la *Liga Nacional de Fútbol Profesional*, u otro ente a propósito, con el pertinente control del *Consejo Superior de Deportes* y de la *Real Federación Española de Fútbol*, de la totalidad de sus derechos televisivos para las próximas temporadas. Un ejemplo claro es la concesión de los derechos televisivos de la *Premier League* inglesa y que genera los mayores ingresos en el mundo del fútbol profesional.

El otorgamiento podría ser a tres años y mediante licitación que se adjudicaría a dos o tres operadores a fin de evitar concentración de riesgos y promover tramos para la venta internacional de tales derechos. La adjudicación de los derechos nacionales estaría sujeta a los principios de transparencia, no discriminación y libre concurrencia, como cualquier subasta o concurso público. En este sentido, la *LFP* o el ente licitado, con la supervisión del *CSD* y la *RFEF*, negociaría una línea especial de financiación con una entidad de riesgo bancaria, con la garantía de que los derechos televisivos correspondientes a las próximas temporadas sean vendidos y cobrados debidamente, así el trauma financiero y costoso de esta cesión de derechos se vaya estableciendo de manera progresiva.

Posteriormente, por parte de la *LFP* o del ente licitado, con el control del *CSD* y *RFEF*, se formalizarían contratos de préstamos con los clubes y sociedades anónimas deportivas, en función de su situación financiera, para que éstos con el dinero recibido, liquidaran sus compromisos de pagos más urgentes y, en especial aquellos que ya hubieran vencido, así como las deudas laborales y fiscales que se hubiesen acumulado con Hacienda: la cuantía que se adeuda a la Seguridad Social, salarios pendientes de pago con el personal, sumas pendientes con proveedores y acreedores en situación extrema, etc. La venta centralizada asegura una mayor cohesión entre los clubes y permitirá que la Administración sea la primera acreedora en el cobro de dichas deudas. Para la devolución de los préstamos específicos hechos a cada club, los mismos se irían cancelando, tras un período de carencia, durante los próximos años con cargo parcial a las cantidades que cada club debiera de percibir en concepto de derechos televisivos.

La centralización de los derechos de televisión permitiría a un ente gestionar los mismos no solo en el plano nacional sino también a nivel internacional, con contratos de duración, repartiendo el dinero generado bajo unos criterios más próximos a los que sigue la *Premier* o *Serie A*, y no a los que hoy hay vigentes en España, donde la individualización de estos derechos se ha tornado en un nexo a la depreciación de la *Liga*, y a una peyorativa para la salud económica y financiera de los clubes.

Como es evidente, para que los clubes en el futuro estén en condiciones de corresponder a la devolución de esos préstamos que recibieran ahora, tiene que actuarse sobre sus finanzas, estableciendo mecanismos de control económico y financiero que posibiliten su viabilidad. La clave no se encuentra únicamente en la distribución de los ingresos sino en cómo y en qué se utilizan. Y es ahí donde cabría cuestionar si tiene que ser la *LFP* el organismo más acorde y fiable que controle los números de los clubes a la vista de la gestión poco profesional, y al fracaso y decepción de los últimos años.

- Los resultados extraordinarios:

En ese aspecto, desde el ámbito puramente económico, será imprescindible que en los nuevos planteamientos contables que se hagan para el fútbol se separen los resultados que auténticamente corresponden a la explotación y, por tanto, procedentes de su actividad económica ordinaria y típica, de aquellos otros cuya apariencia es más bien excepcional o extraordinario.

La interpretación actual sobre los resultados obtenidos por un club de fútbol, al confundir en su cuenta de pérdidas y ganancias lo ordinario con lo extraordinario, por así preceptuarlo la normativa contable, enturbia y desvirtúa la medida y dimensión real, la cuantía objetiva e imparcial, de los resultados de la actividad propiamente futbolística a la vez que evidencia una descarada manifestación de la más acicalada contabilidad creativa. Pero eso no es responsabilidad del fútbol, si no de los responsables de las cuentas de los clubes, que son los encargados de elaborarlas y auditarlas responsablemente.

- El tratamiento contable de la cantera:

Uno de los aspectos en el que los entes reguladores tienen que prestar atención es en el del tratamiento contable del fútbol de base: *la cantera*. Tanto los jugadores de divisiones menores como los procedentes del exterior deben figurar en el Balance, pues la contribución de un deportista de cantera a la generación de rendimientos futuros del club, no es distinta de la de uno adquirido en el mercado de traspasos, y en consecuencia, el tratamiento contable para ambos debería ser similar.

Ante la convicción de que los jugadores de cantera son activos inmateriales, analizamos las posibles alternativas para su registro en el Balance y escogemos la que parece más coherente con las actuales estructuras contables: asimilar los jugadores cantera a actividades de desarrollo.

La *Norma Internacional de Contabilidad (NIC) Nº 38* muestra muchas cautelas al reconocimiento de los activos intangibles internamente generados. Así, distingue entre actividades de investigación y de desarrollo, indicando que únicamente pueden reconocerse como activos las actividades de desarrollo, ya que las de investigación no generan directamente activos intangibles y, en consecuencia, los desembolsos realizados en este tipo de actividades deben ser reconocidos como gasto en el período en que éstos se producen (*IASB, 1998*).

En cuanto a las actividades de desarrollo, únicamente pueden figurar en el Balance de situación como activos si concurren los siguientes requisitos (*IASB, 1998*):

- Exista la posibilidad técnica de completar el activo intangible de modo que pueda estar disponible para su uso o venta.
- Exista la intención de finalizar el activo intangible, y utilizarlo o venderlo.
- El activo intangible tenga la capacidad para ser usado o vendido.
- La empresa demuestre la existencia de mercado para el producto del activo intangible o, si va a ser utilizado internamente, la utilidad del mismo.
- Exista los recursos técnicos y financieros para completar el desarrollo y poder usar o vender el activo intangible.
- Pueda medirse de forma fiable el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo.

Distintos estudios sobre el tema ha sido partidarios a optar por esta alternativa de registro contable, en esta línea, *Moreno y Serrano (2001)* y *Guzmán (2002)*, aseguran que la generación de jugadores de cantera podría asimilarse a una actividad de desarrollo, dado “*que cumplen los requisitos en los términos establecidos por el IAS 38*”. En una concepción cercana, *Ordóñez (2001)* señala que los costes de formación de los jugadores de cantera son asimilables al concepto de coste de producción interna de activos. Además considera que las dificultades de cuantificación de los gastos de formación de los jugadores internamente generados no serían mayores que las que pueden encontrarse en cualquier proceso riguroso de captación y asignación de costes en la empresa.

Esta opción no se ha quedado en una idea teórica, sino que también ha sido llevada a la práctica. El equipo de béisbol profesional estadounidense *Atlanta Braves* decidió capitalizar los costes de cantera y amortizarlos en cinco años, justificando tal decisión en su analogía con los gastos de investigación y desarrollo (*Weiss, 2000*).

- Instrumentalización de la solución:

La política de cantera tiene dos objetivos, proveer de deportistas al primer equipo y permitir el traspaso de estos jugadores cuando no tengan cabida en él. Independientemente de cual sea su destino final, los importes destinados al fomento de la cantera tienen carácter de auténticas inversiones.

La sociedad deportiva orientada a la cantera posee unos recursos y capacidades que podrían ser utilizadas para otros usos y, sin embargo, deciden orientarse para formar y desarrollar jugadores. Entre las partidas que pueden incluirse como inversión en formación nos encontramos una variada gama de conceptos: gastos de desplazamiento de equipos, retribuciones a entrenadores de las plantillas inferiores, retribuciones a los integrantes de los equipos base, manutención de jugadores desplazados de su domicilio, gastos de mantenimiento de las instalaciones de entrenamiento, gastos de formación de entrenadores, consumo de material deportivo, etc.

La solución que se propone es incluir en una cuenta de activo inmaterial del Balance todas las inversiones para la formación de jugadores de cantera. Con esta medida se registrarían como activos, tanto los jugadores adquiridos por medio de una contraprestación monetaria, en la cuenta “*Derechos de adquisición de jugadores*”, como los provenientes de la cantera, por ejemplo en la cuenta “*Derechos de formación de jugadores*”.

Para conocer el importe activado de cada jugador de cantera reasignamos los costes generales de formación de cada ejercicio a cada uno de los jugadores que forman la plantilla en ese momento. El valor contable de cada jugador de cantera en una fecha es el sumatorio de los costes de formación asignados a él directamente, más una parte proporcional de los costes indirectos, que el club incurrió en él en cada ejercicio económico que estuvo en plantilla.

En el momento del traspaso de un jugador de la cantera a otro club, la empresa vendedora no debe registrar todo el importe como ingreso, sino únicamente la diferencia entre el valor neto contable de ese jugador y el precio de venta, pudiendo existir pérdidas derivadas de la enajenación.

La capitalización de las inversiones en cantera presentaría diversas ventajas:

- Proporcionaría información relevante a los usuarios, aspecto fundamental, sobre todo teniendo en cuenta la salida a bolsa de los clubes de fútbol.
- Permitiría aumentar la comparabilidad interna y externa de las empresas. Por un lado, todos los jugadores de la misma plantilla se contabilizarían con idéntico criterio, independientemente de que se haya adquirido o formado internamente. Por otro, permitiría la comparabilidad entre empresas con muchos jugadores adquiridos externamente, respecto a otros clubes en los que la mayoría de los jugadores son generados en el interior.
- Favorecería la neutralidad de las normas contables, pues el reconocimiento de las inversiones en formación de los jugadores como gasto en vez de como activo, promueve que los clubes no dediquen recursos suficientes a la cantera, condicionando, de esta manera, el desarrollo de una política deportiva determinada por parte de la entidad.
- La aparición de los deportistas en el Balance de Situación permitiría considerarlos como el recurso más importante, y en el cual se basa de una manera esencial la generación de ingresos futuros.

Tiene cabida señalar también que por analogía con las inversiones en formación de jugadores, es necesario el reconocimiento en el activo inmaterial, no en el activo fijo no realizable, de las cantidades pagadas por un club para la obtención de los derechos de explotación de la imagen del jugador. Esta alternativa permitiría registrar en cuentas de inmovilizados inmateriales independientes dos tipos de inversiones: las realizadas para explotar la actividad deportiva de un jugador y las llevadas a cabo para explotar su imagen.

- El organismo regulador:

Por parte de los organismos pertinentes, deberán tomarse medidas para controlar el acceso de propietarios foráneos, y no foráneos, a los clubes y Sociedades Anónimas Deportivas con la intención de hacerse con su control prometiendo que el club en pocos meses o años será grande. Hay que prestar muchísima atención y ejercer un riguroso control sobre aquellas entidades o personas físicas que se quieran hacer con la propiedad de los clubes.

Recordados en la *Liga* española la aventuras de Tinelli por el *Badajoz*, Grinbank por el *Leganés*, Souza por el *Xerez*, o Piterman por el *Real Racing Club de Santander*, y más recientemente las llegadas a Santander y Málaga de Ali Syed y el jeque Al-Thani respectivamente, que representan los polos más extremos de las inversiones foráneas. Como consecuencia de sus debilidades y fragilidades en los órdenes económicos y financieros, los clubes de fútbol, en buen número, son presa fácil para engaños tal vez carentes de los valores éticos y morales que el fútbol sano debe exhibir.

Agotada prácticamente la posibilidad de acceder al control y propiedad de clubes de la *Premier League*, donde el aterrizaje foráneo ha sido aplastante en clubes tan representativos como el *Chelsea Football Club* con Roman Abramovich, o el *Manchester City Football* con la llegada del jeque Mansour bin Zayed Al-Nahyan; tanto la *Serie A* como la *Liga BBVA*, con su fútbol de excelencia y sus entorchados mundiales y europeos, se convierten en una especie de objeto del deseo para capitales de dudosa procedencia y apariencia.

- Plan de viabilidad:

A todo ello, el diseño e implementación de un plan de viabilidad económica para el fútbol es inaplazable. Pensamos que no se trata de que se impongan sanciones y se exijan responsabilidades, al margen de que si las hay, se actúe en consecuencia.

Pero no es ese precisamente el objetivo de esta propuesta. Se trata de marcar los cauces por los que debe discurrir la acertada y saludable gestión económica del fútbol, guiando a los clubes, enseñándoles los modelos que deben seguir e implementar, colaborando con ellos, controlando periódicamente y de verdad la marcha de sus finanzas por parte de la liga. Sólo de esta manera, y en unos años, el fútbol sanará, a lo que se agrega las facilidades que proporciona un consistente y adecuadamente diseñado plan de rescate financiero.

- Juego Limpio Financiero:

Se antoja, por ende, crucial establecer pautas de comportamiento económico, replicar por ejemplo en la *Liga BBVA* las virtudes del *Fair Flay Financiero* de la *UEFA*, evitando de este modo el deshonor de que a clubes españoles que están en condiciones de acceder, por sus méritos propios logrados sobre los terrenos de juego, se les cierre la puerta para participar en las competiciones europeas, con la humillación que ello representa para el deporte español en general, y para el fútbol de modo muy especial.

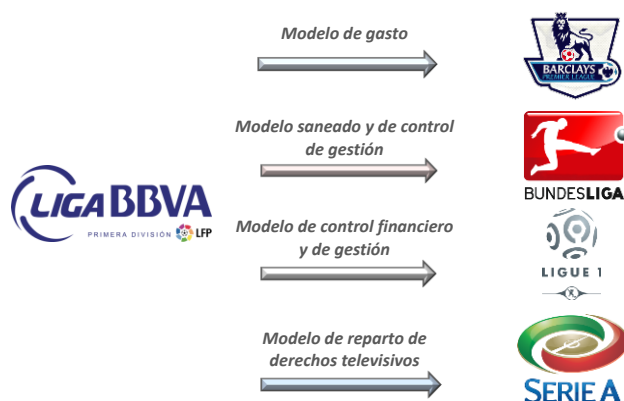
### a. Modelos económicos del fútbol a seguir

Los modelos de comportamiento económico deben insistir en la necesidad de gastar con mesura y siempre por debajo de los ingresos que se obtengan, lo cual implicará la preparación de unos presupuestos flexibles y acordes con la realidad. En las pautas que establecemos será ineludible concretar relaciones e indicadores que correlacionen los ingresos de un club con su volumen de deuda, limitando el mayor uso de ésta a la realidad que efectivamente sea asumible:

- fijar la proporción del coste del factor trabajo frente a los ingresos de explotación,
- imponer límites a las inversiones en jugadores, cerrando atajos que se saltaran tales topes; y, a la vez,
- establecer modelos de reducción de gastos y costes y de potenciación de ingresos en un fútbol que aún hoy se halla muy atrofiado y donde las grandes ideas de explotación económica más que engendrarse en el seno de los clubes lo hacen fuera de los mismos.

Un modelo económico a adoptar por una liga de fútbol deberá procurar, por una parte, seguir un modelo de gasto como el que se desarrolla en la *Premier League* de Inglaterra, además puede constituir un buen punto de referencia en cuanto a potenciar las cifras de facturación. Por otra parte, llevar un control de gestión y financiero como el que se desarrolla en la *Ligue 1* de Francia, y la coherencia económica en la *Bundesliga* de Alemania que presenta un modelo saneado, sienta un precedente con unas bases a tener en cuenta. Igualmente establecer parámetros y variables de reparto de los dividendos obtenidos por la venta de los derechos de televisión como el utilizado en Inglaterra e Italia, donde los clubes de las ligas de *Serie A* y *Serie B* perciben importantes ingresos en función de sus méritos tanto deportivos como estructurales.

El modelo de la *Premier League*, a esos efectos, puede constituir un buen punto de referencia, primero, en cuanto a alcanzar sus importantes beneficios, y segundo, para establecer los parámetros y variables de reparto del mismo. De no dar un paso adelante en el campo de los derechos televisivos, el fútbol español no contará con suficiente oxígeno económico para seguir compitiendo al más alto nivel. De la misma manera, el modelo económico de la *Bundesliga* es un ideal viable.





Desafortunadamente la *Liga BBVA* de España, la “*Liga de las Estrellas*”, deberá establecer estrategias que tiendan a adoptar estas propiedades y modificar su ya agotado modelo de negocio, tomando lo mejor del resto de grandes ligas. Asimismo, de no dar un paso adelante en el campo de los derechos televisivos, el fútbol español no contará con suficiente oxígeno económico para seguir compitiendo al más alto nivel. Elaborar un cambio que le permita crecer como lo hace su entorno futbolístico europeo más próximo y que le faculte concursar también, no solamente sobre el terreno de juego, también en sostenibilidad y viabilidad económico-financiera.



## CAPITULO V. CONCLUSIONES

Una sencilla pero profunda reflexión para el fútbol profesional nos lleva a entenderlo como un deporte que siempre ha estado íntimamente ligado a sus atributos como negocio, pero nunca tanto como ahora, donde el nivel profesional también se asume en los despachos de los clubes más importantes del mundo. Regularmente en los medios de comunicación y en el fútbol aficionado se emiten protestas de que los jugadores están en exceso, que el mercado de fichajes está fuera de control, que los caprichos de los propietarios están impulsando muchos clubes a la miseria, que los exorbitantes precios de taquilla están impulsando espectadores fuera del fútbol. Quejas no muy alejadas de la realidad después de estudiar el fútbol de excelencia mundial.

Debido a la sentencia Bosman, el fútbol fue testigo de un gran cambio en el equilibrio de poder en la negociación salarial entre los jugadores y los clubes, y los sueldos de los jugadores crecieron a un ritmo más rápido que los ingresos de los clubes. Una de las grandes amenazas para el sector del fútbol de elite europeo viene dada por la inconsistencia entre los costes salariales de las plantillas de los clubes y los ingresos que éstos son capaces de generar. Se ha de reglamentar a los clubes que traten de comprar el éxito, por el gasto más allá de sus medios, una propuesta que intente que las ligas busquen forzar a los clubes que funcionan por encima de un determinado umbral de coste para limitar sus gastos en salarios y transferencias con el fin de alcanzar el equilibrio en el tiempo.

El déficit con el que cierran sus cuentas clubes muy representativos del concierto futbolístico mundial constituye un serio peligro para la continuidad del modelo futbolístico y su sostenibilidad. Importantes son pues las cifras consolidadas de las grandes ligas europeas que denotan un desequilibrio sobre el que la *UEFA* tiene que imponer las reglas del llamado el juego limpio en términos económicos.

Como hemos apuntado a lo largo del estudio, la capacidad de un club para ganar ingresos depende en parte del éxito de su equipo en el campo de juego. Por otro lado, la capacidad de un club para reforzar su equipo mediante la compra de los mejores jugadores en el mercado de fichajes y ofreciendo una remuneración a un nivel que atraiga y retenga a los mejores depende de la fuerza de sus finanzas. Además, hasta hace no tantas temporadas, los ingresos por taquilla de los partidos de liga representaron la mayor fuente de ingresos para todos los clubes de fútbol, pero en el largo plazo sin embargo, los datos de los ingresos por taquilla proporcionan una representación precisa de las tendencias en la capacidad de recaudación de ingresos general del fútbol y el rendimiento, y en este panorama las audiencias de televisión de pago son un componente cada vez más importante de la base de clientes actual del fútbol.

Es aquí donde las ligas y los entes reguladores deben tomar cartas en el asunto a través de una responsable administración y un adecuado control de gestión de los estados económico-financieros de los clubes que los conforman, desarrollando nuevas áreas de actuación en su negocio y aprovechando aquellas que proporcionan grandes dividendos, todo ello dentro de un marco que cumple con los reglamentos y directivas europeas, conscientes de la peligrosa situación, y que apuntan a medio y largo plazo a la responsable y solvente actividad del mejor fútbol del mundo.

## BIBLIOGRAFÍA

Murayama, C. (2014): *La economía del fútbol*. Ediciones Cal y Arena. México.

Barajas, A. (2005): *El valor económico del fútbol. Radiografía Financiera del Fútbol Español*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA). España.

Dobson, S. y Goddard, J. (2011): *The Economics of Football. Second Edition*. Cambridge University Press. Inglaterra.

Kuper, S. y Szymanski, S. (2009): *¡El fútbol es así! (Soccernomics)*. Nation Books, A Member of the Perseus Books Group. Empresa Activa. Ediciones Urano, S. A. Estados Unidos.

Mesa Callejas, R. J. (2014): Presentación: *La economía del fútbol: irracionalidad vs emotividad*. Facultad de Ciencias Económicas. Investigador del Grupo de Macroeconomía Aplicada. Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.

Bosshardt, A., Green, G., Hanson, c., Savage, J., Shaffer, A., Stenson, C. y Thorpe, A. (2015): *Deloitte Football Money League 2015*. Sports Business Group. Londres. Reino Unido.

Barajas Alonso, A. A. (2004): Tesis: *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio*. Universidad de Navarra. España.

Gay de Liébana, J.M. (2011): *El coste del factor trabajo en el fútbol europeo de elite: amenaza para el Fair Play Financiero*. Universidad de Barcelona. España.

Gay de Liébana, J. M. (2012): *5º Informe anual sobre la situación económica del fútbol español y europea*. Universidad de Barcelona. España.

Gay de Liébana, J. M. (2013): *Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011/12*. Universidad de Barcelona. Col·legi d'Economistes de Catalunya. Barcelona. España.

Caballer Tarazona, M., Cervelló Royo, R. y De La Poza Plaza, E. (2006): *Las normas internacionales de contabilidad (NIC) y la valoración de la plantilla de un club de fútbol*. CIEGS-INECO. Universidad Politécnica de Valencia. España

*Comprender las normas internacionales de contabilidad*. Amat, O. et al. 2004. Gestión 2000. Barcelona. España.

*Deloitte and Touche Annual Review of Football Finance*. Boon, G. et al. 2003. Manchester. Reino Unido.

*Valoración de jugadores de fútbol.* Caballer, V. 2004.  
Master Universitario Internacional en Ingeniería de la Tasación y Valoración. UPV. Valencia.  
España.

*Lo que el fútbol se llevó.* Martín, G. 2004.  
Publicacions Universitat de València. Valencia. España.

*Aplicação da metodologia de avaliação a jogadores e clubes de futebol.* Nasser, R. 2003.  
Master Universitario Internacional en Ingeniería de la Tasación y Valoración. UPV. Valencia.  
España.

*Valor razonable de los activos intangibles.* Nomen, E. 2005.  
Ediciones Deusto. Barcelona. España.

*Le società di calcio professionistiche: Analisi della crisi di un sistema.* Spina, A. 2005.  
UNICAL (Università degli Studi della Calabria). Cosenza. Italia.

Ordoñez Solana, C. (2002): *Registro contable de pagos a deportistas: Según la adaptación sectorial del P.G.C. a S.A. deportivas.* Universidad de Granada. España.

Villacorta Hernández, M. A. (2006): *Reconocimiento contable de los pagos a deportistas profesionales.* Universidad Complutense de Madrid. España.

Tejada Ponce, A. y González Jaén, J. (2012): *¿Es necesaria una nueva adaptación contable para las sociedades anónimas deportivas?.* Universidad de Castilla-La Mancha. España.

García Parra, M., Jordà Lloret, J.M. (2004): *Dirección financiera.* Edicions UPC. Universidad Politècnica de Catalunya. Barcelona. España

## REFERENCIAS

<http://www.premierleague.com/content/premierleague/en-gb/about/who-we-are.html>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Premier\\_League](http://en.wikipedia.org/wiki/Premier_League)

<http://www.lfp.es/lfp>

<http://www.rfef.es>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Liga\\_Nacional\\_de\\_F%C3%BAtbol\\_Profesional](http://es.wikipedia.org/wiki/Liga_Nacional_de_F%C3%BAtbol_Profesional)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Real\\_Federaci%C3%B3n\\_Espa%C3%B1ola\\_de\\_F%C3%BAtbol](http://es.wikipedia.org/wiki/Real_Federaci%C3%B3n_Espa%C3%B1ola_de_F%C3%BAtbol)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Primera\\_Divisi%C3%B3n\\_de\\_Espa%C3%B1a](http://es.wikipedia.org/wiki/Primera_Divisi%C3%B3n_de_Espa%C3%B1a)

<http://www.csd.gob.es/>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Consejo\\_Superior\\_de\\_Deportes](http://es.wikipedia.org/wiki/Consejo_Superior_de_Deportes)

<http://www.legaseriea.it/it/legaseriea>

[http://it.wikipedia.org/wiki/Serie\\_A](http://it.wikipedia.org/wiki/Serie_A)

<http://www.bundesliga.de/de/>

<http://www.bundesliga.de/de/dfi/profil/>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Fu%C3%9Fball-Bundesliga>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Bundesliga>

<http://www.lfp.fr/ligue1>

<http://www.ligue1.com/ligue1>

<http://www.lfp.fr/corporate/dncg#reglements>

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Championnat\\_de\\_France\\_de\\_football](http://fr.wikipedia.org/wiki/Championnat_de_France_de_football)

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Ligue\\_de\\_football\\_professionnel](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ligue_de_football_professionnel)

<http://es.fifa.com>

<http://es.uefa.com>

<http://es.uefa.com/community/news/>

[http://en.wikipedia.org/wiki/UEFA\\_Financial\\_Fair\\_Play\\_Regulations](http://en.wikipedia.org/wiki/UEFA_Financial_Fair_Play_Regulations)

<http://www.financialfairplay.co.uk/financial-fair-play-explained.php>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_de\\_cr%C3%A9dito](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_de_cr%C3%A9dito)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo\\_de\\_maniobra](http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_de_maniobra)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_an%C3%B3nima\\_deportiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_an%C3%B3nima_deportiva)

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Marc\\_Bosman](http://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Marc_Bosman)

<http://es.uefa.com/news/newsid=379980.html>

<http://gaydeliebana.com/>

<http://nadaesgratis.es/gerard-llobet/futbol-y-derechos-de-television>

<http://www.golyfutbol.com/blog/2013/01/13/la-sorprendente-importancia-del-futbol-en-la-economia-mundial/>

<http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/el-reparto-de-los-derechos-de-tv-en-el-futbol-espanol-13-14.html>

<http://hayderecho.com/2012/08/22/los-estados-fantasma-que-rigen-el-futbol-internacional-fifa-y-uefa/>

<http://capitalibre.com/2014/05/deudas-hacienda-clubs-futbol-2014#>

<http://www.valenciaplaza.com/ver/110615/la-titulizacion--fuente-de-liquidez-para-empresas---y-clubes-de-futbol.html>

[http://www.delgadodibiase.com/art\\_futbol\\_economia.php](http://www.delgadodibiase.com/art_futbol_economia.php)

<http://www.digital-sat.it/>

<http://cincodias.com/>

<http://croem.es/>

<http://www.salmonpalangana.com>

<http://www.uam.es>

<http://www.contabilidad.tk/>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.eoi.es/wiki/>

<http://wanderersfutbol.com>

<http://www.futbolprimera.es>

<http://www.tifosobilanciato.it>

<http://www.goal.com>

<http://www.expansion.com>

<http://www.europapress.es>

<http://www.abc.es>

<http://elpais.com>



<http://www.elmundo.es>

<http://www.laopiniondezamora.es/deportes/>

<http://www.gazzetta.it>

<http://www.antena2.com.co>

<http://www.as.com>

<http://www.marca.com>

<http://www.mundodeportivo.com>

<http://www.sport.es>

<http://www.eluniverso.com/deportes>

