



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Análisis de la Financiación del Fútbol Español

Trabajo de Final de Grado

Administración y Dirección de Empresas

Curso 2018-2019

Autor: Miguel Ángel Vela Castro

Tutor: Sergio Marí Vidal

Valencia, Julio de 2019

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DEL FÚTBOL ESPAÑOL	8
3. FORMAS JURÍDICAS DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL ESPAÑOLES PROFESIONALES	15
4. FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS UTILIZADAS ENTRE LOS EQUIPOS PROFESIONALES	25
5. EL SECTOR EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS.	43
6. FINANCIACIÓN DE LOS EQUIPOS DE FÚTBOL AMATEUR.	51
7. DIFERENCIAS ENTRE LOS PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS	57
8. PRINCIPALES ÓRGANOS FINANCIEROS CONTROLADORES.....	62
9. EL FAIR PLAY FINANCIERO	67
10. EJEMPLOS DE CUENTAS ANUALES: REAL MADRID.	71
11. CONCLUSIONES	86
12. BIBLIOGRAFÍA	88

Índice de tablas, gráficos e ilustraciones

Tablas

Tabla 1. Ingresos históricos de los equipos de la Liga (2010-2016). Página 8

Tabla 2. Resultado histórico de los equipos de la Liga (2010-2016). Página 9

Tabla 3. Pérdidas históricas de los equipos de la Liga (2010-2016). Página 10

Ilustraciones

Ilustración 1. Registro de asociaciones deportivas de la Comunidad Valenciana (2019). Página 15

Ilustración 2. Estatutos del FC Barcelona (2019). Página 15

Ilustración 3. Ingresos televisivos por equipos de la Liga Santander (2017-2018). Página 25

Ilustración 4. Patrocinadores con más presencia en la Liga Santander (2018-2019). Página 29

Ilustración 5. Número de abonados por equipo de la Liga (2019). Página 30

Ilustración 6. Al-Khelaifi y Neymar Jr el día de su presentación (2017). Página 32

Ilustración 7. Balance de fichajes de 13 equipos de la Liga (2018-2019). Página 33.

Ilustración 8. Escudo oficial del Real Madrid (2019). Página 34

Ilustración 9. Camiseta oficial del Real Madrid (2014-2015). Página 35

Ilustración 10. Camiseta oficial del Real Madrid (2017-2018). Página 36

Ilustración 11. Ingresos en cada fase de la Champions League (2019). Página 38

Ilustración 12. Coste e ingresos de altas y bajas del Real Madrid (2018). Página 40

Ilustración 13. Diego Pablo Simeone en una rueda de prensa del Atlético de Madrid (2017).
Página 46

Ilustración 14. Extracto de la regulación de subvenciones del Consejo Superior de Deportes
(2019). Página 52

Ilustración 15. Formulario de preinscripción CF San José (2019). Página 54

Ilustración 16. Reparto de los ingresos por derechos televisivos en la Premier League (2017-
2018). Página 59

- Ilustración 17. Sanción Impuesta por el Comité de Control Financiero (2018). Página 63
- Ilustración 18. Apartado de Transparencia de la página web oficial del Real Madrid (2019).
Página 71
- Ilustración 19. Activo del Balance de Situación del Real Madrid (2018). Página 72
- Ilustración 20. Pasivo y Patrimonio Neto del Balance de Situación del Real Madrid (2018). Página
73
- Ilustración 21. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Real Madrid (2018). Página 76
- Ilustración 22. Estado de Cambios en el Patrimonio Neto del Real Madrid (2018). Página 78
- Ilustración 23. Estado de Flujos de Efectivo del Real Madrid (2018). Página 79
- Ilustración 24. Ingresos extraídos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (2018). Página 81
- Ilustración 25. Patrimonio Neto del Real Madrid (2018). Página 83
- Ilustración 26. Pasivo del Real Madrid (2018). Página 83

Gráficos

- Gráfico 1. Propuesta de organigrama simplificado de un club deportivo (2019). Página 47
- Gráfico 2. Evolución del gasto de fichajes del PSG (2012-2019). Página 49

Introducción

1. Introducción

○ Resumen

En el presente Trabajo de Fin de Grado pretendo desarrollar un análisis de las fuentes y formas de financiación del fútbol español. Para ello se desarrollarán distintos puntos. En primer lugar, se hará un recorrido histórico sobre la evolución de la coyuntura económica y financiera del fútbol español relacionándola con el contexto económico nacional en general, para poder observar si las tendencias son similares y que factores la diferencian. A continuación, también se revisarán las diferentes formas jurídicas que pueden adoptar los equipos de fútbol profesionales, profundizando en las más utilizadas y así poder desarrollar aspectos que serán clave a la hora de analizar las formas y fuentes de financiación de estos.

Seguido de esto se empezará a desglosar en detalle las formas de financiación más utilizadas de los equipos españoles de fútbol profesional para, de esta manera, detallar cuales son las principales fuentes de ingresos y como estos gigantes económicos logran mantener su actividad y estabilidad. Se desarrollarán algunas como: los patrocinios, los traspasos de jugadores, los derechos televisivos, las afiliaciones de los socios, los premios por objetivos, préstamos... y también se hará un breve hincapié al final de este punto en las principales partidas a las cuales van destinadas estos ingresos.

Después de este punto se comentará la influencia del sector empresarial en cuanto a la propiedad, gestión y dirección de los equipos. Para terminar con el tema de la financiación se hará una breve revisión de las formas de financiación de los equipos amateur que difieren en su gran mayoría de las de los equipos profesionales.

Finalmente, se completará el TFG con una revisión de lo que ocurre en el resto de los principales países europeos en relación con los aspectos analizados indicando y detallando las funciones y forma de actuación de los principales órganos financieros reguladores. Se tratará el concepto del Fair Play Financiero.

En cualquier caso, con la finalidad de dar un enfoque práctico al TFG, se revisarán las cuentas anuales de un equipo de fútbol profesional, en las que se identificarán los componentes analizados a lo largo del trabajo.

- **Objetivos**

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es el análisis desde un marco teórico, combinado con ejemplos que reflejen en la práctica lo afirmado a lo largo de todo el proyecto, de las fuentes de financiación del fútbol español. Dentro del propio proyecto se desarrollarán diversos objetivos que conformarán de un modo global el propósito comentado anteriormente. Dichos objetivos son los siguientes:

- Desarrollar desde un punto de vista cronológico la evolución económica del mundo del fútbol con el fin de reflejar el modo en el que se ha llegado a constituir el conglomerado actual.
- Detallar las formas jurídicas dominantes y su diferencias.
- Explicar de manera amplia las fuentes de financiación con ejemplos sirviéndonos también de los conceptos aclarados a lo largo del proyecto.
- Reflejar las diferencias entre países para, de este modo, tener una visión más global de la financiación en el fútbol español.
- Organismos reguladores en este campo
- Explicar, con el fin de darle un punto de vista práctico a modo de cierre, como se reflejan las fuentes de financiación dentro de las cuentas anuales de un equipo de fútbol español.

- **Metodología**

Para desarrollar el proyecto, se utilizarán una gran cantidad de artículos disponibles que analizan en profundidad las cuestiones a tratar. A partir de ahí se desarrollará a título personal las ideas principales y se modelará del modo que permita reflejar mejor el objetivo del proyecto. En los puntos donde se requiera consulta legal, se utilizarán las leyes disponibles. Por último, el punto que se pretende que sea práctico, como es el de las cuentas anuales, se desarrollará en base a las cuentas anuales auditadas de un equipo de fútbol que será seleccionado posteriormente de modo que sea de la mayor utilidad posible.

Punt 2

2. Evolución y situación financiera actual del fútbol español

En este punto se va a desarrollar la trayectoria que ha tenido la situación económica y financiera del fútbol español a través de los años, comenzando desde el año 1990 y finalizando en la actualidad, observando todas las fluctuaciones y evoluciones que ha habido a lo largo de los años.

Del mismo modo, se realizará una comparativa de la evolución en el aspecto futbolístico y la evolución a nivel nacional global con el fin de poder observar la sensibilidad del sector del fútbol con respecto a los acontecimientos y ciclos económicos.

El comenzar esta retrospectiva en el año 1990 tiene su explicación en que ese año fue cuando la industria del deporte español introdujo una legislación totalmente innovadora en nuestro país: la forma jurídica de los clubes como Sociedad Anónima Deportiva (SAD). Esta nueva forma jurídica tenía diversas justificaciones, aunque principalmente eran dos: dotar de transparencia a los equipos de fútbol y posibilitar su salida a bolsa con las correspondientes ventajas que eso otorgaba en cuanto a regulación de estas entidades. La propuesta tuvo una aceptación muy positiva entre los clubes, asumiendo dicha forma jurídica la totalidad de los clubes de primera división a excepción de Barcelona, Real Madrid, Athletic de Bilbao y Osasuna.

A pesar de existir la posibilidad de ingresar en el mercado bursátil, ninguno de los equipos optó por esa opción. Con esta nueva estructuración se produjeron una serie de cambios a fin de mantener las cuentas anuales de los equipos con un saldo favorable y permitido. Se optó por la reducción drástica de los costes, una opción bastante simplista ya que los principales costes de un equipo de fútbol son los sueldos de los jugadores, algo que como veremos posteriormente no resultó ser una decisión que surtiera un gran efecto.

A partir de esta decisión se inició un período de crecimiento constante durante varios años acompañado de la bonanza económica vivida en el país.

No es ningún secreto que todos los sectores son, en mayor o menor medida, sensibles a los ciclos económicos que asolan a las economías nacionales, y el sector futbolístico no iba a ser menos. No obstante, a pesar de que este siga la

misma trayectoria que la economía nacional cabe destacar las particularidades que en él se dan.

Como se comentaba anteriormente, los años que siguieron a esa remodelación en cuanto a la forma jurídica de los equipos de fútbol fueron años de crecimiento constante en cuanto a ingresos. A continuación, se detalla en la tabla 1 los ingresos globales de los clubes españoles hasta 2016:

Tabla 1. Ingresos históricos de los equipos de la Liga. (2010-2016)

mill. €	Ingr. Ordinarios	Ingr. Extraordinarios	Ingr. Totales
1999/2000	694,5	285,8	980,3
2000/2001	682,1	462,2	1144,3
2001/2002	765,1	638	1403,1
2002/2003	811,5	265,9	1077,4
2003/2004	927,9	409,7	1337,6
2004/2005	990,6	206,4	1197
2005/2006	1174,3	264,5	1438,8
2006/2007	1306,2	306,4	1612,6
2007/2008	1406,7	437,8	1844,5
2008/2009	1495,2	235,3	1730,5
2009/2010	1626	235,3	1861,3
2010/2011	1745,4	191,4	1936,8
2011/2012	1898,4	183,4	2081,8
2012/2013	1849,4	232,3	2081,7
2013/2014	1918,3	346,9	2265,2
2014/2015	2123,2	394,5	2517,7
2015/2016	2531,4	314,8	2846,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Cultura y Deporte. (2017)

Como se puede observar en la tabla, los ingresos se mantuvieron crecientes en líneas generales, lo cual refleja el crecimiento constante mencionado anteriormente. Los ingresos ordinarios se refieren a los ingresos obtenidos por la actividad ordinaria del club: venta de abonos, entradas, televisión, patrocinios... mientras que los extraordinarios son los obtenidos por el traspaso de jugadores. Esto demuestra que, en cuanto a ingresos por actividad, el fútbol es mucho menos sensible a las variaciones económicas que el resto de sectores, ya que al ser la principal industria de entretenimiento el público continúa haciendo uso de ella a pesar de que la situación económica no sea la más favorable. De hecho, exceptuando la temporada 1999/2001, todos los años se produce un crecimiento de los ingresos ordinarios, incluso en el período de crisis económica.

La variación global se ve reducida en ocasiones debido a los ingresos extraordinarios, ya que la política de fichar o no fichar muchas veces es independiente de si la situación es de bonanza o no. Es evidente que si un club ha generado muchos ingresos estará predispuesto a fichar más, lo cual no quiere decir que lo vaya a hacer ya que no es el único factor que influye. Principalmente, influye el hecho de si el mercado a nivel global está generando muchas operaciones, de modo que si fichan jugadores de tu propiedad, te verás obligado a realizar la misma operación a fin de cubrir la vacante que ha dejado el jugador que ha abandonado el club.

A continuación, procederá a analizarse el resultado global obtenido anualmente por los clubes españoles, de modo que podremos adentrarnos principalmente en el impacto que los gastos tienen en el resultado final ya que los ingresos los hemos comentado anteriormente.

Tabla 2. Resultado histórico de los equipos de la Liga.

mill. €	Rdo. Ordinario	Rdo. Extraordinario	Rdo. Final
1999/2000	-228,8	199,6	-29,2
2000/2001	-405,6	412	6,4
2001/2002	-484,6	547	62,4
2002/2003	-433,3	78,5	-354,8
2003/2004	-294,2	187,8	-106,4
2004/2005	-196,7	167,3	-29,4
2005/2006	-81	169,6	88,6
2006/2007	-244,2	188,8	-55,4
2007/2008	-250,2	247,9	-2,3
2008/2009	-188,7	194,6	5,9
2009/2010	-224,9	160,8	-64,1
2010/2011	-239,3	119,5	-119,8
2011/2012	-132,2	125,7	-6,5
2012/2013	143,5	195	338,5
2013/2014	156,2	256,2	412,4
2014/2015	146,2	302,1	448,3
2015/2016	138,3	173,9	312,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Cultura y Deporte. (2017)

Como se puede observar en la tabla 2, los resultados no siguen una tendencia clara, por lo que es difícil establecer un factor determinante o causa general para el grueso de los datos.

No obstante, hay un denominador común que sí que se puede extraer de todos ellos, y es que los resultados ordinarios son negativos en su totalidad hasta 2013. Es decir, que los ingresos ordinarios se ven superados en todos los años por los gastos ordinarios. Hay que tener en cuenta que el principal gasto ordinario de un club es el sueldo de sus jugadores, por lo que es normal que se recurra a la venta de jugadores para paliar esta debilidad año tras año. Si se analiza la tabla se ve que el resultado extraordinario siempre es positivo, es decir, el grueso de equipos presenta un balance positivo en cuanto a venta y compra de jugadores. Exceptuando a los equipos más destacados de la competición, que en ocasiones compran por un valor mayor que al que venden, el resto no puede hacer frente a los gastos sin provocar la salida de sus jugadores.

En la tabla se puede observar como en la mayoría de los años el resultado extraordinario es más o menos equitativo con respecto al resultado ordinario, con el fin de reducir esas pérdidas.

No obstante, hay temporadas que ni siquiera con esa política se es capaz de equiparar el resultado ordinario negativo, y el resultado global acaba siendo del mismo modo negativo. Es en este momento cuando se recurre a la financiación externa. A continuación, se incluye en la tabla 3 el resultado acumulado y el correspondiente aumento de deuda.

Tabla 3. Pérdidas históricas de los equipos de la Liga.

mill. €	Pérdidas ord. Acum.	Perdidas fin. Acum.	Deuda Total
1999/2000	-228,8	-29,2	1100,4
2000/2001	-634,4	-22,8	1254,6
2001/2002	-1119	39,6	1382,8
2002/2003	-1552,3	-315,2	1602
2003/2004	-1846,5	-421,6	1834,2
2004/2005	-2043,2	-451	1964,2
2005/2006	-2124,2	-362,4	2067,3
2006/2007	-2368,4	-417,8	2335,11
2007/2008	-2618,6	-420,1	2739
2008/2009	-2807,3	-414,2	3564,5
2009/2010	-3032,2	-478,3	3520,8
2010/2011	-3271,5	-598,1	3596
2011/2012	-3403,7	-604,6	3300,1
2012/2013	-3260,2	-266,1	3020,3
2013/2014	-3104	146,3	2847,6
2014/2015	-2957,8	594,6	3002,3
2015/2016	-2819,5	906,8	2998,4

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Cultura y Deporte. (2017)

Esta tabla es un fiel reflejo del principal recurso que tienen los equipos para compensar sus pérdidas. Como se ve en la tabla, la deuda va aumentando de manera más o menos progresiva desde el año 2000 hasta el año 2008. Del año 2008 al 2009 se produce un drástico aumento del endeudamiento de los equipos. Este endeudamiento se ve principalmente producido por la necesidad de obtener financiación ante el aumento de gastos contrastado con la correspondiente reducción proporcional de ingresos. Como se observa, coincide con el inicio de la crisis en el país. En los años siguientes, la estabilización de la deuda es un fiel reflejo de la política bancaria que se estaba desarrollando en todo el territorio español, ya que era muy complicado obtener financiación por parte de las entidades, de modo que los clubes tuvieron que incidir en el recorte de gastos, dejando una vez más al descubierto la débil y poco organizada estructura financiera de estos. Se procedió a la venta de los jugadores y a las reducciones de salario como únicas medidas para paliar los efectos del ciclo económico por el que estaba pasando España. En esos años se llevaron a cabo los establecimientos de objetivos de reducción de deuda por la Liga de Fútbol Profesional, con el fin de controlar el creciente endeudamiento de los equipos, de este modo en el año 2011/2012 se logra reducir la deuda con respecto al año anterior.

Una vez analizados los datos anteriores, podemos observar las tendencias que se han establecido a lo largo de estos años. Desde el año 2013 hasta hoy, las tendencias siguen siendo las mismas: una reducción drástica de la deuda y un aumento constante entre los ingresos tanto ordinarios como extraordinarios.

En conclusión, podemos extraer que el sector futbolístico se ve influenciado de una manera mínima por las coyunturas económicas en cuanto a datos en general se refiere. Es cierto que en la práctica los equipos se han visto mucho más afectados de lo que parece sobre el papel, pero se debe principalmente a la nefasta gestión de algunos de los directivos.

Al ser la principal industria de entretenimiento el público continúa haciendo uso de ella a pesar de que la situación económica no sea la más favorable.

Es un sector de una envergadura tan considerable que genera sus propias fluctuaciones, que no tienen por qué estar relacionadas con la coyuntura

económica general. No obstante, hemos visto como en ciertos aspectos sí que se ha visto influido, como es el caso del endeudamiento principalmente.

Punt 3

3. Formas jurídicas de los equipos de fútbol españoles profesionales

En este punto, se va a desarrollar las diferentes formas jurídicas que pueden adoptar los equipos de fútbol españoles.

Para comenzar, cabe mencionar las formas jurídicas existentes hoy en día, que son dos principalmente: la sociedad anónima deportiva (SAD) y los clubes deportivos sin ánimo de lucro.

Originalmente, antes de la modificación de 1990 que se ha comentado en el punto anterior, todos los clubes españoles tenían la forma jurídica de club deportivo sin ánimo de lucro. Esta ley, que no se hizo tangible hasta 1999 que se consumó en forma de Real Decreto (RD 1251/1999), obligaba a ciertos clubes a adoptar la forma jurídica de sociedad anónima deportiva. Como ya se ha introducido en el punto anterior, esta ley pretendía ejercer un mayor control y una mayor capacidad de revisión hacia los clubes desde un punto de vista tanto económico como financiero. Esto se debía a la cantidad tan alarmante de endeudamiento por parte del grueso de los clubes, tan solo FC Barcelona, Real Madrid, CA Osasuna y Athletic Club, presentaban unas cuentas saneadas y aceptables para lo que se consideraba el correcto funcionamiento financiero de dichas entidades.

Visto desde el punto de vista práctico, esta ley se puede asumir como una especie de castigo por no tener salud económica y financiera, ya que se obligó a los equipos que no cumplían dichas condiciones a adoptar la forma jurídica de Sociedad Anónima Deportiva si querían seguir formando parte de las competiciones oficiales de máximo nivel, ya que si no se cumplen los estándares mínimos se puede producir el llamado descenso administrativo, que es aquel descenso de categoría de un club deportivo que se produce por causas de ámbito extradeportivo. De modo que únicamente los cuatro clubes anteriormente citados se pudieron mantener en la forma jurídica de asociación deportiva sin ánimo de lucro.

Adentrándonos en el propósito de esta ley, su causalidad se sitúa en el alto nivel de endeudamiento que presentaban prácticamente la totalidad de los clubes españoles. A pesar de que el sector del mundo del fútbol, siempre se ha visto como

uno de los más capaces para generar ingresos económicos de gran volumen, se suele obviar que también los gastos económicos que se producen son del mismo modo muy abultados. Hay muchas ocasiones en las que los ingresos posibles se ven casi igualados por los gastos, que están siempre presentes e implacables, a diferencia de los ingresos, que muchas veces están condicionados al éxito o a la imagen del club, de todos modos, este apartado se comentará en el punto de Ingresos que se desarrollará posteriormente.

Atendiendo a las formas jurídicas que están presentes en el fútbol español, podemos encontrar dos: los clubes deportivos y las sociedades anónimas deportivas.

- Clubes deportivos:

Los clubes deportivos son asociaciones privadas, compuestas por personas físicas o jurídicas que tienen por objeto de promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en competiciones deportivas.

Es importante destacar que son organizaciones sin ánimo de lucro, es decir, sus dirigentes y los socios no buscan el enriquecimiento a través del desarrollo de la actividad, sino que su razón de ser es meramente deportiva, realizar la práctica del deporte o deportes en los que el club se haya especializado.

Si bien estas asociaciones pueden, si se quiere ocasionalmente, obtener unos beneficios o ganancias no repartibles, unos resultados contables positivos, éstos se aplican a la realización del objeto social o finalidad específica y, para atender los gastos ordinarios de la entidad en aras a su consolidación.

Los clubes deportivos se pueden organizar creando estructuras superiores como las federaciones deportivas y las asociaciones de clubes, siendo necesario para la constitución de un club deportivo el cumplir los siguientes requisitos:

- un acta fundacional, suscrita ante notario

Ilustración 1. Registro de asociaciones deportivas de la Comunidad Valenciana

CLUBES DEPORTIVOS

Son clubes deportivos las asociaciones privadas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, integradas por personas físicas, que tienen como fin exclusivo la promoción o práctica de una o varias modalidades deportivas y la participación en actividades o competiciones en el ámbito federado. Los clubes deportivos también pueden practicar actividades físicas reconocidas por el órgano competente en materia deportiva, siempre que mantengan su adscripción al menos a una federación deportiva. Los clubes deportivos se inscriben en el Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana.

DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA INSCRIPCIÓN DE CLUBES DEPORTIVOS EN EL REGISTRO DE ENTIDADES DEPORTIVAS DE LA COMUNITAT VALENCIANA

- ▶ Instancia de solicitud de inscripción del club deportivo en el Registro.
- ▶ Acta de constitución, en documento privado o público, firmada en todas sus hojas al margen, por los socios fundadores, en número mínimo de 3 personas físicas, mayores de edad, donde conste la voluntad de las mismas de constituir un club deportivo. La junta directiva estará compuesta, como mínimo, por presidente/a, vicepresidente/a, y secretario/a.
- ▶ Estatutos, firmados en todas sus hojas por los miembros fundadores, con el contenido mínimo establecido en la Ley 2/2011, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana. No es necesario incorporar los estatutos al acta de constitución.
- ▶ Certificado de adscripción del club a la federación o federaciones de los diferentes deportes que aparezcan reflejados en los estatutos, emitido por la federación autonómica correspondiente.
- ▶ Fotocopia del DNI del presidente/a y secretario/a, compulsada por funcionario/a público/a o notario/a o Anexo I.

NOTA: Se recomienda **consultar la denominación** de la entidad en el correo electrónico del Registro de Entidades Deportivas, registre_entitatsportives@gva.es. Si la denominación contiene el nombre de una persona física o de una marca comercial, se acompañará la autorización de su titular.

Toda la documentación se presentará en original y fotocopia.

Fuente: ceice.gva.es (2019)

- los estatutos del club.

Ilustración 2. Estatutos del FC Barcelona

CAPÍTULO 1 DEL CLUB	NATURALEZA DENOMINACIÓN Y ESCUDO DOMICILIO ÁMBITO FUNCIONAL ÁMBITO TERRITORIAL LENGUA PROPIA NORMATIVA APLICABLE REGISTRO
--------------------------------	--

Artículo 1.º Naturaleza

El **FUTBOL CLUB BARCELONA** es una asociación deportiva catalana de naturaleza privada, de personas físicas sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar, constituida el 29 de noviembre del año 1899.

Artículo 2.º Denominación y escudo

El nombre de la asociación es Fútbol Club Barcelona (FC BARCELONA) y su escudo es el siguiente:



Se acompañan como un anexo la descripción y la identificación de los colores que componen el escudo.

Artículo 3.º Domicilio

El domicilio social está en la ciudad de Barcelona, Av. de Aristides Maillol, s/n.

Artículo 4.º Ámbito funcional

Las finalidades del Club son:

Fuente: fcbarcelona.es (2019)

- informe favorable de la federación correspondiente.

- inscripción en el registro de asociaciones deportivas.

A partir de la ley 10/1990 del Deporte se flexibilizan estos aspectos adaptándolos a las singularidades de cada deporte y con las Leyes Autonómicas del deporte se regula el funcionamiento asociativo de los clubes deportivos.

Dentro de los clubes deportivos podemos destacar dos tipos básicos:

- Clubes deportivos elementales: se centran, como su propio nombre indica, en las fases elementales de los deportes, es decir, el deporte base y de categorías inferiores. No se persigue como objetivo el espectáculo, sino la formación de jóvenes deportistas.
- Clubes deportivos de élite: es el club deportivo que busca competir en los niveles más altos dentro de la modalidad en la cual participa. Aquí no se produce una formación de jugadores como tal, sino que es la fase de su vida deportiva en la que se supone que están a su máximo nivel de rendimiento.

En muchas ocasiones, sobre todo en los equipos de élite, se produce la combinación de ambos tipos de clubes deportivos, ya que un mismo club puede tener un equipo de élite y sus propias categorías inferiores para formar jugadores.

Analizando más a fondo en el sentido estrictamente económico, es importante destacar que los miembros directivos, en principio, no reciben remuneración económica por el desempeño de sus funciones, lo cual no deniega el hecho de compensación económica en el caso de que el desarrollo de la actividad los haya llevado a tener que realizar un desembolso de dinero.

Por otro lado, este tipo de asociaciones se encuentran exentas en ciertas rentas del Impuesto de Sociedades en algunos supuestos. Esta es una de las bazas más importantes a la hora de diferenciar entre club deportivo y sociedad

anónima deportiva, ya que el hecho de no tener que declarar ciertos rendimientos en el impuesto de sociedades supone una reducción en la capacidad de control que se puede ejercer sobre una institución. A continuación, se citan de manera textual los supuestos extraídos de la ley 30/19954:

“1) Los resultados obtenidos en el ejercicio de las actividades propias que constituyen el objeto social o finalidad específica. Es decir, resultarían amparados por la exención los rendimientos procedentes del ejercicio de los servicios deportivos sin fines lucrativos que dan cumplimiento al objeto social o finalidad específica, resultando gravados, en principio, los resultados que se obtengan del ejercicio de una explotación económica.

2) Los incrementos patrimoniales derivados tanto de adquisiciones como de transmisiones a título lucrativo, siempre que unas y otras se obtengan en cumplimiento de su objeto social o finalidad específica. El artículo 49 precisa o complementa el alcance de las exenciones expuestas y entiende comprendidos en la misma los siguientes ingresos: las cuotas satisfechas por los socios, las subvenciones públicas aplicadas a los fines de la entidad, los derivados de convenios de colaboración en actividades de interés general y, como cajón de sastre los rendimientos obtenidos en el ejercicio de actividades que constituyen su objeto social.

3) Supuesto (de carácter rogado) de extensión de la exención del artículo 48.2 a los resultados obtenidos del ejercicio de una explotación económica, siempre y cuando las explotaciones, “coincidan”, con el objeto social o finalidad específica de la entidad.

4) Por último, gozarán de exención los incrementos de patrimonio puestos de manifiesto en las transmisiones onerosas de elementos patrimoniales del inmovilizado, materia e inmaterial y, de determinados valores representativos, cuando el total producto obtenido se destine a nuevas inversiones “relacionadas” con las actividades exentas (supuesto de exención por reinversión del artículo 52 de la Ley). “

Como podemos observar, se beneficia de manera muy ventajosa el hecho de que las actividades que vayan ligadas al desarrollo de la actividad deportiva están exentas.

También cabe mencionar que la cuota del Impuesto de Sociedades que se imputa es de 25%. Además, tampoco están obligados a depositar las cuentas anuales, únicamente al Consejo Superior de Deportes.

○ Sociedades anónimas deportivas:

Esta forma jurídica tiene como objeto social la participación en competiciones deportivas profesionales y solo podrán participar en una única modalidad deportiva. Como ya se ha comentado en puntos anteriores, esta forma jurídica tiene su origen en La Ley del Deporte de 1990, aunque no se formalizaría hasta 1999 en un Real Decreto. Este tipo de sociedad anónima se basa en el régimen general de las mismas, pero con algunas particularidades.

Como principales características, vamos a citar la Ley del Deporte:

“a) En la denominación social de estas sociedades se incluirá la abreviatura SAD.

b) Las sociedades anónimas deportivas sólo podrán participar en competiciones oficiales profesionales de una sola modalidad deportiva.

c) Únicamente podrán constituirse sociedades anónimas deportivas cuando su objeto social principal resulte legalmente posible en España, por existir competición profesional en esa modalidad deportiva.

d) El capital mínimo de las sociedades anónimas deportivas en ningún caso podrá ser inferior al establecido en la Ley de Sociedades de Capital.

e) Se ha de otorgar una escritura pública de constitución o, en su caso, de transformación que deberá contener las menciones específicamente exigidas (la denominación social, la fecha de cierre del ejercicio económico, los pactos lícitos y condiciones especiales establecidos por los fundadores, así como la identificación de los socios fundadores y de las aportaciones de cada socio), además de las requeridas por la Ley de Sociedades de Capital.

f) Es necesaria su inscripción, así pues, las sociedades anónimas deportivas deberán inscribirse, en el Registro de Asociaciones Deportivas correspondientes y en la Federación respectiva. La certificación de inscripción expedida por el Registro de Asociaciones Deportivas deberá acompañar la solicitud de inscripción de las mismas en el Registro Mercantil.

g) El capital mínimo de las sociedades anónimas deportivas habrá de desembolsarse totalmente y mediante aportaciones dinerarias, y estará representado por acciones nominativas.”

Este tipo de forma jurídica permite a los equipos que sus acciones coticen en Bolsa, lo cual es un arma de doble filo, ya que pueden obtener financiación de una manera más directa y sencilla, pero están sometidos al control y revisión de todos los organismos que se encargan de supervisar dichas transacciones. En el caso de los equipos de fútbol el control del libro de registro de acciones pertenece al Consejo Superior de Deportes. A pesar de esta capacidad, ninguno de los equipos españoles ha efectuado este trámite, algo que sí que han hecho otros equipos de distintos países como la Juventus de Turín en Italia.

A partir de la entrada en vigor de dicha ley, los clubes que quisieran desarrollar una actividad deportiva de élite y de carácter nacional habían de constituirse como sociedades anónimas deportivas. Aquellos clubes que antes de la entrada en vigor de dicha ley tuviesen varias secciones deportivas, es decir, que se dedicasen a varios deportes, debían de transformarse en su totalidad de manera diferenciada en distintas sociedades anónimas deportivas, o que se produjera la escisión de dicha parte y constituyese de manera independiente una sociedad anónima deportiva. Todo esto provocado porque una sociedad anónima deportiva únicamente puede tener una dedicación profesional, es decir, solo podía dedicarse a un deporte en concreto.

No obstante, no todos los clubes estaban obligados en su totalidad a transformar su forma jurídica. En las disposiciones séptima y octava de La Ley 1990 se especifica las excepciones que pueden tener lugar.

Se les permitía la exención a aquellos clubes que se dedicasen al fútbol o al baloncesto y cuyas auditorías realizadas por encargo de la propia Liga de Fútbol Profesional o de la Asociación de Clubes de Baloncesto hubiesen obtenido desde 1985-1986 un saldo patrimonial neto de carácter positivo, un requisito bastante complicado de alcanzar para la gran parte de clubes, ya que, como hemos analizado en el punto 1 de este trabajo, el saldo global del total de los equipos que conforman la competición era negativo. Únicamente cuatro clubes cumplían esta condición: Real Madrid, Fc Barcelona, C At Osasuna y Athletic Club. Dichos clubes aún se rigen por la forma jurídica de Asociaciones deportivas o Clubes sin ánimo de lucro.

Ahora procederemos a comentar las principales diferencias entre las dos formas jurídicas.

Como se ha podido observar en el desarrollo de los dos tipos de forma jurídica de los equipos, la principal diferencia es el ánimo de lucro a la hora de desempeñar la actividad. En las SAD sí que existe este concepto mientras que en los clubes deportivos este concepto no ha lugar. Los clubes deportivos también pueden ganar dinero, pero este dinero no se repartirá entre los socios, sino que de manera obligatoria se ha de reinvertir en el propio club. Evidentemente los trabajadores obtienen una remuneración, pero el equipo directivo no. En resumen, el objetivo principal de las SAD es obtener dinero mediante la realización de una actividad deportiva a nivel profesional, mientras que en los clubes es simplemente el desempeño de dicha actividad.

Por otro lado, en el club deportivo los socios son los que mandan, y al menos una vez al año se reúnen en asamblea. El presidente o director del club, como ya se ha mencionado, no obtiene beneficios ni remuneraciones por su cargo. Las sociedades anónimas deportivas acatan las directrices de los propietarios, que en su día invirtieron dinero en ella para en un futuro conseguir un beneficio. La diferencia en este caso en cuanto al concepto de socios es que los socios de la SAD invirtieron dinero para obtener beneficios y capacidad de decisión mientras que en los clubes deportivos los socios simplemente pagaron su cuota y acuden como aficionados al estadio. Este concepto de socio también existe en la SAD, pero apenas tienen poder de decisión.

Respecto a otra diferencia, en las juntas la composición se decide de manera distinta. Mientras que en el club todos los socios tienen un porcentaje equitativo de representación y, por tanto, la misma capacidad de decisión; en las SAD la representación viene dada por la cantidad de acciones que se posean.

Para finalizar, se debe mencionar que el impuesto de sociedades para las SAD es del 30% (25% para los clubes deportivos) y que sí que están obligadas a depositar las cuentas anuales.

Para finalizar este punto, se va a comentar el éxito o fracaso de la inclusión de la forma jurídica de SAD. Definitivamente se puede afirmar que la inclusión del concepto de Sociedad Anónima Deportiva ha sido un fracaso ya que hay numerosos ejemplos que lo demuestran. No obstante, también hay casos que han sido efectivos, pero no los suficientes como para respaldar de manera total este tipo de forma jurídica.

Se habla de fracaso de las SAD debido a que no cumplieron su propósito. Su razón de ser y de creación había sido el hecho de controlar y reducir la astronómica deuda que soportaban casi todos los equipos del panorama español, mediante un mayor control por parte de los órganos y una mayor regularización de las cuentas y de las operaciones. A pesar de estas intenciones, no se hizo tangible en la práctica, ya que se continuó dejando a los equipos que aumentasen su deuda a pesar de que los ratios y las cuentas indicaban lo contrario. De modo que en los años de crisis el mundo del fútbol español se vio envuelto en una vorágine de impagos y deudas, los cuales estaban conformados en gran parte con impagos al sector público. En esos años se procedió a una mayor regularización debido a la necesidad de obtener dinero por terceros (Bancos, Administración Pública, etc.) no por el noble hecho de sanear las cuentas y tener una estructura económica viable. Un caso que se puede observar muy de cerca es el del Valencia CF. Sus niveles de endeudamiento eran tan altos que el club llegó a estar muy cercano a la quiebra técnica en los años 2012-2013. Sus directivos en la época de crisis aumentaron el endeudamiento, principalmente con Bankia, en vez de reducirlo. Es bien conocido el caso del Nou Mestalla que se encuentra pausado debido a la falta de dinero para llevarlo a cabo. A finales de 2018 el Valencia tenía un pasivo no corriente de más de 300 millones de euros, de los cuales la gran cantidad correspondía a Bankia. De modo que aquí se expone un ejemplo práctico de porque la forma jurídica de SAD no resultó lo efectiva que se suponía en un principio.

Punt 4

4. Fuentes de Financiación más utilizadas entre los equipos profesionales

Este punto va a ser el más extenso del trabajo ya que es la parte principal del mismo. Antes de comentar de manera intrínseca las fuentes de financiación en sí mismas, cabe hacer una explicación de lo que es el fenómeno fútbol hoy en día, la magnitud que alcanza y la justificación previa para luego poder comprender de una manera adecuada el porqué de las fuentes de financiación más utilizadas.

En primer lugar, cabe hablar del fútbol como un fenómeno social. Es decir, es un deporte que es prácticamente conocido por toda la sociedad; genera grandes movilizaciones de personas y es practicado en la mayor parte del planeta. Los eventos que genera el fútbol son capaces de atraer a centenas de miles de personas. Solo en los estadios hay capacidades para albergar a miles de espectadores. Por ejemplo, el Camp Nou es el estadio con mayor capacidad de fútbol español, con butacas para albergar a 100.000 personas. Por otra parte, la gente visualiza el fútbol desde sus casas y hay partidos que acumulan millones de espectadores. Por ejemplo, el llamado ‘clásico español,’ que es el partido entre Real Madrid y FC Barcelona, llegó a tener 650 millones de espectadores en todo el mundo. Este es un factor determinante para luego comentar algunas de las fuentes de financiación más utilizadas.

En segundo lugar, se relacionará el fútbol como fenómeno económico. No es de extrañar que con las cifras anteriormente comentadas sean muchos los sectores interesados en generar algún tipo de beneficio con este deporte. Solo hay que echar un vistazo a las cifras astronómicas que suponen los traspasos de jugadores o los patrocinios, puntos que se desarrollarán de manera más extensa posteriormente. Uno de los puntos que reflejan muy bien la magnitud económica hoy en día son las apuestas, un tema muy controvertido pero que sin ninguna duda se adapta muy bien a la importancia que adquieren los factores económicos dentro del deporte. Sólo en apuestas se facturan 800 millones de euros en nuestro país. La facturación de algunos clubes supera a algunas de las empresas más importantes del mundo. El Manchester United ingresó en 2016 casi 800 millones de euros, una facturación que está al alcance de solo grandes empresas.

En tercer y último lugar, cabe contextualizar el fútbol como fenómeno cultural. Este deporte atraviesa culturas, no hay países que no estén sumergidos en este universo, si bien sí hay algunos en los que no es el deporte rey. Es algo muy representativo de muchísimos lugares, por ejemplo, en Sudamérica el fútbol despierta pasiones en todos los rincones del país y sus estadios rara vez no consiguen colgar el cartel de entradas agotadas cada jornada. Además, debido a la magnitud de este deporte otras facciones de la cultura están cada vez más relacionadas. Siempre que hay un evento futbolístico de primer nivel se invita a artistas para que hagan las ceremonias inaugurales e incluso se llegan a componer temas musicales para dichas competiciones.

En conclusión, el fútbol es un deporte que está presente en prácticamente todos los ámbitos y es una fuente muy rentable de inversión.

Ahora se procederá a desarrollar las distintas fuentes de financiación utilizadas de una manera muy detallada.

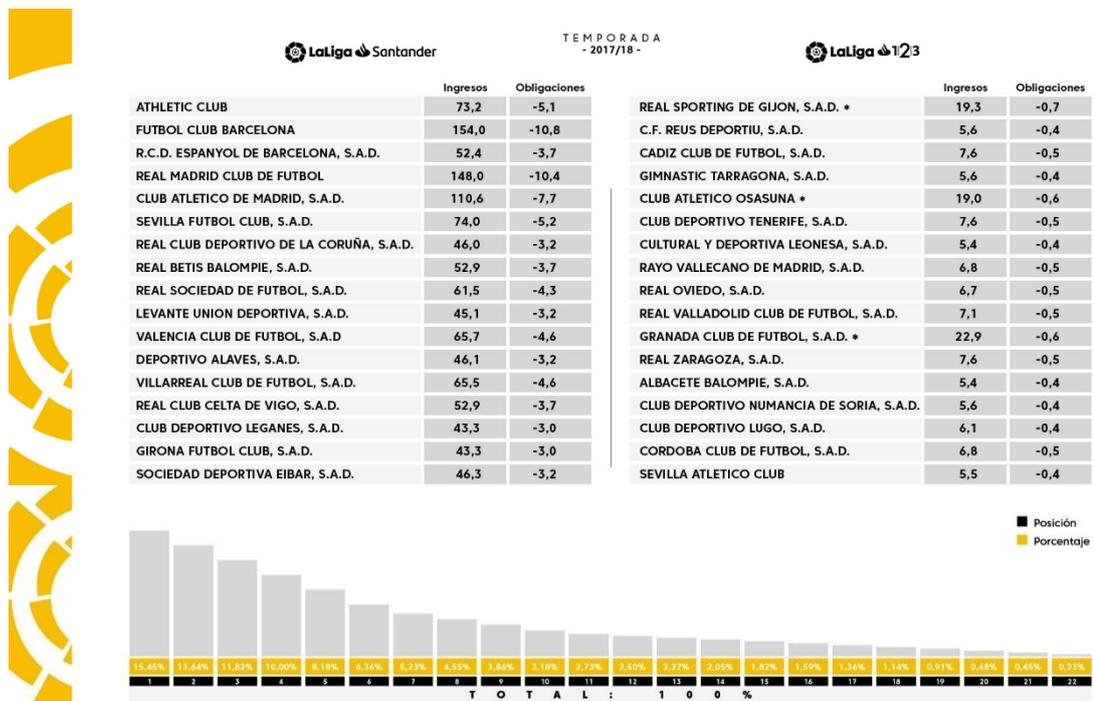
- Derechos de Televisión

Esta fuente de financiación se ha convertido en el principal ingreso cada temporada de los equipos. Todos los años las televisiones pugnan por obtener en exclusividad los derechos de las competiciones, ya que saben que eso les reportará unos ingresos publicitarios que superarán holgadamente el coste de adquirir dichos derechos. No obstante, no todas las televisiones pueden realizar un desembolso de semejante magnitud, por lo que las televisiones públicas no suelen pujar por su propiedad.

Los últimos datos disponibles son de la temporada 2017-2018, en donde Mediapro desembolsó 1506,4 millones de euros por obtener los derechos en exclusividad de La Liga Santander. Todo ese dinero se reparte entre los equipos de la competición, un 90% va destinado a la distribución entre los que conforman la máxima categoría y el 10% restante a los equipos que componen La Liga 123, la categoría de plata del fútbol español. No obstante, el reparto de dicho dinero no es equitativo entre los diversos equipos, su clasificación respecto a la temporada anterior decidirá qué porcentaje de ese 90 % les corresponde. La Liga española es muy criticada en ese sentido ya que es la que tiene un reparto más desigual de entre las cinco grandes ligas (Alemana, Inglesa, Italiana y Francesa).

Este hecho se está viendo reducido con el paso de las temporadas debido a las quejas constantes de todos los clubes menores que participan en la competición. Además, una liga que tiene una brecha tan amplia hace que la calidad de la competición entre equipos sea menor y, por tanto, suponga un reclamo de espectadores más reducido. La brecha de los repartos televisivos en le temporada 2017-2018 fue de una proporción de 3,5 entre el primer y el último clasificado. Este dato no es tan alarmante si observamos que hace cinco años la diferencia era del 6,5.

Ilustración 3. Ingresos televisivos por equipos de la Liga Santander 2017-2018



Fuente: www.lfp.es/transparencia (2018)

- Patrocinio: esta actividad supone entre el 20% y el 30% de los ingresos de un club. Como ya hemos comentado antes, el fútbol es un fenómeno de masas, y las empresas saben lo difícil que es llegar a captar la atención de su público objetivo. Si dispusiesen de una herramienta que acaparase todo tipo de sectores, incluyendo su público potencial y público objetivo no es de extrañar que hicieran uso de ella. Pues bien, esa herramienta son los equipos de fútbol. Conseguir un contrato de patrocinio con un equipo te permitirá mostrarte en una magnitud mayor o menor en función de tu posición dentro de los niveles de patrocinio. Se va a distinguir entre patrocinador principal y patrocinadores secundarios.

El patrocinador principal es aquel que, como su propio nombre indica, acapara las principales herramientas de difusión de la marca. Su nombre aparece en la parte frontal de la camiseta, los jugadores ruedan campañas publicitarias para la empresa y el equipo se encarga de transmitir una imagen positiva de cara al público. Es muy complicado establecer unos límites concretos ya que cada equipo y patrocinador tienen un contrato confidencial donde esto se especifica, no obstante, suelen ser esos puntos principalmente.

Por otro lado, están los patrocinadores secundarios. Estos muestran su marca en alguna de las mangas de la camiseta, por lo que el impacto visual de cara al público es menor. Las campañas son mucho más reducidas o suelen incluirse en presupuestos distintos bajo demanda. Suelen destacar las promociones mediante redes sociales.

También cabe hacer un desarrollo de los patrocinadores deportivos. Estos patrocinadores son los que más dinero desembolsan junto con el patrocinador principal. El patrocinador se compromete a realizar un desembolso económico en función de los años de contrato que se hayan firmado. Además, se encarga de suministrar todo tipo de ropa y materiales al club al cual patrocine, lo cual ahorra los gastos de los equipos de manera considerable en esa materia. Uno de los principales beneficios de estos patrocinadores es la proporción de la venta que les corresponde en cuanto a sus productos a través de los canales oficiales del club.

En los patrocinios se produce una identificación de la marca con el club y viceversa. Cuando se producen escándalos públicos por alguna de las dos partes es bastante usual que se proceda a realizar una indemnización a la parte afectada o incluso se llegue a la rescisión del contrato en caso de que dicha causa estuviese contemplada en el mismo.

Ilustración 4. Patrocinadores con más presencia en la Liga Santander

Patrocinador	Acuerdos	Clubes
Coca-Cola	15	FC Barcelona, Real Madrid, Atlético de Madrid, Valencia CF, Sevilla FC, Athletic Club, Málaga CF, Real Betis, Villarreal CF, Deportivo Alavés, SD Eibar, Leganés, Granada CF, Deportivo de la Coruña, CA Osasuna, Sporting de Gijón
CaixaBank	10	FC Barcelona, Atlético de Madrid, Valencia CF, RCD Espanyol, Málaga CF, Real Betis, Villarreal CF, Las Palmas, CA Osasuna, Sevilla CF
Adidas	6	Real Madrid, Valencia CF, Real Sociedad, Real Betis, Celta de Vigo, CA Osasuna
Nike	5	FC Barcelona, Atlético de Madrid, Athletic Club, Málaga CF, Sporting de Gijón
Mahou	5	Real Madrid, Atlético de Madrid, Villarreal CF, Sporting de Gijón, Leganés
Kirolbet	5	Real Sociedad, Athletic Club, SD Eibar, Deportivo Alavés y CA Osasuna
beIN Sports	1	Valencia CF
Joma	4	RCD Espanyol, Villarreal CF, Granada CF, Leganés
Audi	4	FC Barcelona, Real Madrid, Athletic Club, Villarreal CF
Damm	3	FC Barcelona, Valencia CF, RCD Espanyol
San Miguel	3	Athletic Club, Málaga CF, SD Eibar
Euskaltel	4	Athletic Club, Deportivo Alavés, SD Eibar, Real Sociedad
EA Sports	2	Real Madrid, Valencia CF
Movistar	2	FC Barcelona, CA Osasuna

Fuente: Palco23.com (2018)

Poniendo algunos ejemplos prácticos, a pesar de que luego desarrollaremos un ejemplo concreto de manera más extensa, el Real Madrid generó en 2017-2018 unos ingresos por patrocinios de 176 millones de euros repartidos en 19 acuerdos con distintas empresas. De estos destacan Fly Emirates, que es su patrocinador principal, y Adidas que es la marca de ropa que viste al Real Madrid.

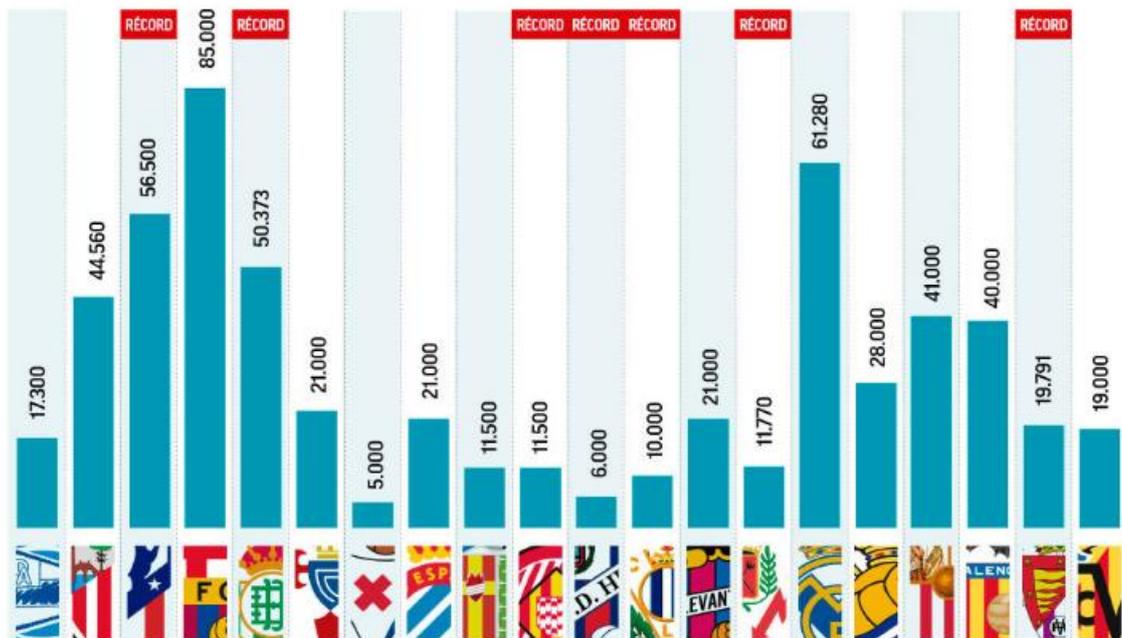
- Socios: Esta forma de financiación presenta una importancia relativa. Esta relatividad se debe principalmente al tamaño y envergadura del club. En los grandes clubes, encontramos una gran cantidad de socios, los cuales pagan su cuota anualmente en el caso de que quieran seguir manteniendo ese estatus, esto se produce en el caso de los clubes deportivos. Si el equipo es una Sociedad Anónima Deportiva la forma de adquirir la calificación de socio es comprar acciones del club. Cuanto más grande es el club, más

socios están abonados, la cuota o las acciones son más caras, por lo que supondrá un ingreso mayor.

Por otro lado, si el club es más modesto, presentará una cantidad menor de ingresos debido a que la cantidad de abonados será menor y tampoco podrán exigir una cuota tan alta como la de los grandes clubes.

También se debe tener en cuenta a aquellos socios que también son abonados, es decir, que han adquirido el abono que les permite asistir, principalmente, a los partidos de liga que se disputen en el estadio de su equipo.

Ilustración 5. Número de abonados por equipos de la Liga.



Fuente: marca.com (2019)

Por ejemplo, en el caso del Valencia CF, que es una SAD, el valor actual de las acciones es de 6 euros por acción. Los precios de los abonos oscilan entre los 265 euros y los 1600 euros. El número de abonados para la temporada 2018-2019 superaba los 40.000.

- Grandes competiciones: los triunfos en las competiciones de máximo nivel también son capaces de generar una gran cantidad de ingresos a los clubes, aunque de manera bastante menos relevante que las dos comentadas

anteriormente. Además, está la dificultad de alcanzar el éxito ya que en todas las competiciones compiten una gran cantidad de equipos de primer nivel por lo que alcanzar unos niveles altos de ingresos es algo muy relativo.

El ejemplo idóneo de competición que aporta grandes ingresos es La Liga de Campeones. En esta competición cada victoria proporciona unos ingresos de 2,7 millones de euros por parte de la organización, mientras que cada empate 0,9 millones. Esto solo en la fase inicial de la competición, ya que según se va avanzando en el torneo mayor es el ingreso por victoria, aunque el grado de dificultad es mayor en cada fase. El premio por conseguir alzarse como ganador es de 54 millones de euros, pero a esto hay que añadir que únicamente un equipo lo consigue, por lo que la probabilidad es muy reducida. Los equipos no suelen planificar su año económico en función de este tipo de ingresos.

- Fichajes: Esta es quizás la fuente de financiación más conocida por la mayoría de personas. No obstante, es uno de los apartados que menos ingresos aporta en comparación con los demás, ya que no hay que tener solo en cuenta el dinero que se ingresa en fichajes, sino también el dinero que se invierte en los mismos. Este punto, a la hora de analizarlo como fuente de financiación, habría que referirse a él como el balance real entre lo que se ingresa por fichajes y lo que se gasta en ellos cada temporada. La venta más cara de la historia del fútbol fue la del astro brasileño Neymar al PSG, que supuso para el FC Barcelona unos ingresos de 222 millones de euros. Si únicamente atendiésemos al ingreso de efectivo que este fichaje dejó en las arcas del club, diríamos que fue una operación muy rentable ya que ficharon al jugador por 100 millones de euros aproximadamente, por lo que han obtenido un beneficio del 120%. Pero la realidad no es así, ya que en el mismo verano en el que se vendió a Neymar, tuvieron que desembolsar 250 millones en fichar a otros dos jugadores que supliesen la vacante que había quedado. Por tanto, podemos extraer que los fichajes constituyen una fuente de financiación en función de la política de fichajes del club. También se podría analizar desde el punto de vista de que se puede considerar que los ingresos por fichajes

suele ser una fuente de financiación que normalmente se reinvierte en el mismo campo.

Ilustración 6. Al Khelaifi y Neymar Jr. el día de su presentación



Fuente: Marca.com (2017)

De todos modos, hay muchos clubes que están obligados a vender a sus jugadores más caros y fichar a otros de menor nivel con el fin de obtener un saldo positivo en las operaciones y, de esta manera, poder destinar ese beneficio a sanear o a contrarrestar gastos o deuda del club.

- Financiación bancaria: Esta es una de las fuentes de financiación que representa un menor porcentaje en cuanto a la financiación global de los equipos. A pesar de esto la mayor parte de los clubes de primera división presentan unos niveles de deuda muy altos. Los clubes que más deuda tienen a día de hoy son: el Atlético de Madrid (739,43 millones), el FC Barcelona (501,63 millones) y el Real Madrid (373,22 millones). Estas cifras pueden llegar a ser engañosas ya que también son los tres clubes que más ingresos generan y, por tanto, los más seguros a la hora de poder amortizar deuda. El porcentaje de deuda comparado con el resto de la financiación o del activo es más bajo que a lo mejor el de otros equipos que tienen menos cantidad de deuda, pero su ratio de endeudamiento es mucho mayor

Los bancos conceden financiación a los equipos, pero sin depositar una excesiva confianza ya que los ingresos dependen mucho de los éxitos deportivos y la estructura económica de los clubes, como ya se ha señalado anteriormente, no es muy estable ya que el equilibrio entre ingresos y gastos es muy frágil. Los tipos de interés que se les concede a los equipos oscilan entre el 3,5% y el 10% del montante concedido.

Ya se ha tratado en puntos anteriores los niveles tan altos de deuda de algunos equipos debido a los gastos tan altos que estos presentan y la necesidad de financiación extra. Debido a esto se han creado regulaciones para conseguir paliar esta lacra, como por ejemplo el Fair Play Financiero, que se explicará en un punto posterior.

El principal problema de la deuda en los equipos de fútbol es que se utiliza para financiar gastos ordinarios de la actividad del club, lo que provoca una gran inestabilidad financiera, ya que dichos gastos deberían de regularse con los ingresos de la propia actividad del club.

Una vez desarrolladas las principales fuentes de financiación que utilizan los equipos de fútbol, vamos a exponer un caso real. En él comentaremos las diversas formas de financiación que presenta el Real Madrid de manera más práctica, con datos y nombres reales.

Ilustración 7. Balance de fichajes 2018-2019 de trece equipos de la Liga

#	Club	Gastos ↑	Altas ↑	Ingresos ↓	Bajas ↓	Balance ↓
1	 Real Madrid CF	162,75 mill. €	23	134,10 mill. €	14	-28,65 mill. €
2	 Atlético de Madrid	160,50 mill. €	25	64,90 mill. €	17	-95,60 mill. €
3	 FC Barcelona	129,10 mill. €	24	134,05 mill. €	19	4,95 mill. €
4	 Valencia CF	127,00 mill. €	25	68,80 mill. €	21	-58,20 mill. €
5	 Villarreal CF	92,90 mill. €	36	63,50 mill. €	25	-29,40 mill. €
6	 Sevilla FC	79,25 mill. €	24	91,25 mill. €	24	12,00 mill. €
7	 Real Betis Balompíe	42,50 mill. €	25	48,25 mill. €	22	5,75 mill. €
8	 Athletic Club	32,90 mill. €	14	80,00 mill. €	8	47,10 mill. €
9	 Celta de Vigo	29,50 mill. €	28	34,80 mill. €	21	5,30 mill. €
10	 Getafe CF	27,25 mill. €	35	5,00 mill. €	31	-22,25 mill. €
11	 Levante UD	26,00 mill. €	23	33,00 mill. €	25	7,00 mill. €
12	 RCD Espanyol	20,00 mill. €	16	30,80 mill. €	15	10,80 mill. €
13	 CD Leganés	18,70 mill. €	34	23,00 mill. €	36	4,30 mill. €

Fuente: transfermarket.com (2019)

El Real Madrid es un club fundado en 1902. Se ha seleccionado a este equipo ya que es uno de los clubs de mayor envergadura tanto deportiva como económica. Se puede disponer de información con mayor facilidad de modo que esto posibilita el análisis sea lo más completo posible.

Ilustración 8. Escudo oficial del Real Madrid



Fuente:.realmadrid.com (2019)

- Patrocinadores

En este punto se desarrollarán los patrocinadores principales del equipo y se especificará al máximo posible el patrocinio que tiene acordado, así como las cantidades monetarias en caso de que estén disponibles.

1. Fly Emirates

Este patrocinador es el sponsor principal del Real Madrid. Es una aerolínea principal de los Emiratos Árabes. Tenían cerrado un contrato hasta la temporada 2017-2018 desde el año 2013. En 2018 hicieron efectiva la renovación de dicho contrato con una cantidad anual de 70 millones de euros, y el montante total asciende a 280 millones de euros hasta el año 2022. Los acuerdos concretos son que el Real Madrid publicite cuatro carteles en el estadio al lado de las porterías, que el nombre de Fly Emirates y el logo aparezcan en la parte frontal de la camiseta oficial del equipo y el rodaje de diversas campañas publicitarias.

Ilustración 9. Camiseta Oficial del Real Madrid 2017-2018



Fuente:.realmadrid.com (2018)

2. Adidas

Es la marca de ropa que patrocina al Real Madrid. Adidas le proporciona todo tipo de vestimenta tanto de entrenamiento, como de calle, como de competición. El Real Madrid lleva de manera visible en varias zonas de la ropa la marca, así como ruedan diversas campañas tanto para Internet como para televisión. El acuerdo es de más de 100 millones de euros repartidos en 10 años. Además, el Real Madrid recibiría el 10% de las ventas de camisetas del equipo, y el resto se repartiría entre proveedores y el propio patrocinador.

Ilustración 10. Camiseta Oficial del Real Madrid 2014-2015



Fuente:.realmadrid.com (2016)

3. Nivea

Esta conocida marca de cremas y productos de belleza forma parte de los patrocinadores secundarios del Real Madrid. El acuerdo consiste en promociones en redes y ceder jugadores para que sean las imágenes de la marca. No se conoce de manera exacta la cantidad que hay acordada entre la empresa y el club.

4. Audi

La marca de coches regala vehículos todos los años a los jugadores y a algunos de los trabajadores del club, lo cual, a pesar de no ingresar dinero por esos coches, se traduce en una promoción por parte de los jugadores hacia la marca.

5. Codere

Codere es una casa de apuestas, sector que apuesta muy fuerte por su promoción dentro del mundo del fútbol, ya que saben que la mayor parte de su público objetivo se encuentra aglutinada en este sector.

Para finalizar con el apartado del patrocinio del Real Madrid, cabe mencionar que el club ingresó en la temporada 2017-2018 la cantidad de 241,2 millones de euros en patrocinios, principalmente provenientes de

Adidas y de Fly Emirates, sus dos sponsors principales. Anteriormente se ha señalado que el Real Madrid ingresó 176 millones en patrocinio, la diferencia que aquí radica es que en la cifra de 241,2 millones están incluidos los bonus que tuvieron que pagar algunos de los sponsors por haber alcanzado fases tan avanzadas de la Champions League en dicha temporada.

- Derechos de televisión

Los derechos de televisión se reparten haciendo una ponderación entre la clasificación de la temporada anterior y la clasificación histórica de los últimos cinco años. A todo esto, hay que añadir que la recaudación en abonos y taquillas también se tiene en cuenta para realizar el posterior reparto televisivo. Como se puede observar en la imagen anterior donde se muestran los ingresos por reparto de los derechos televisivos, el Real Madrid se encuentra en segundo lugar con 148,0 millones de euros. En esa temporada el club finalizó la campaña en tercera posición, no obstante, ingresó más que el segundo clasificado, que fue el Atlético de Madrid, el cual ingresó 110 millones de euros. Esto se debe al criterio que hemos comentado antes de la llamada clasificación histórica de los últimos cinco años.

- Grandes competiciones

Este es uno de los puntos por el cual se ha escogido al Real Madrid para desarrollar en este apartado. Es un equipo que ha logrado obtener la Champions League en los últimos años, por lo que la información en cuanto a los ingresos por esta competición es más accesible.

En este caso se va a hablar únicamente de la prima monetaria que supone ir avanzando en esta competición, ya que como se ha comentado anteriormente existen ingresos indirectos derivados de los triunfos de esa competición, pero no entra dentro del concepto que se quiere reflejar en este apartado.

Ilustración 11. Ingresos en cada fase de la Champions League



Fuente: rtve.es (2019)

Se van a desglosar los diversos ingresos fijos que se obtienen en la Champions League (en millones de euros), que es una de las competiciones que más dinero aporta a los clubes:

1. 15,3 prima de participación.
2. 2,7 partido ganado en la fase de grupos
3. 0,9 partido empatado en la fase de grupos
4. 9,5 clasificación para octavos de final
5. 10,5 clasificación para cuartos de final
6. 12,0 clasificación para semifinales
7. 15,0 clasificación para la final
8. 4,0 victoria en la final

Como podemos observar, en la temporada 2017-2018, el Real Madrid ingresó una de las cantidades más altas que se pueden ingresar. En la fase de grupos ganó 4 partidos y perdió dos, y posteriormente se alzaría con el torneo, por lo que el montante de ingresos totales ascendió a 55,1 millones únicamente teniendo en cuenta los ingresos producidos directamente por la disputa de partidos en esta competición.

Antes de cerrar este punto hay que tener en cuenta el hecho de que se reparte también una cantidad de dinero, a parte de la comentada anteriormente, que también supone unos ingresos derivados de la participación para el club. Estos ingresos se calculan en base al coeficiente UEFA, que es un número que se obtiene en función de los méritos deportivos del club en dicha competición. En el caso del Real Madrid, gracias a este coeficiente le correspondieron 35,46 millones en la temporada 2017-2018.

- Fichajes

Como hemos comentado en el desarrollo de las fuentes financiación, los ingresos por fichajes como tal no constituyen una fuente de ingresos, ya que hay que observar el balance total entre jugadores vendidos y jugadores comprados. Es esta diferencia la que provoca que un equipo pueda financiarse o no mediante el dinero de los fichajes.

Antes de comentar el caso del Real Madrid en concreto, cabe destacar equipos que su política de fichajes sí que va enfocada a la financiación del club. Por ejemplo, el Celta de Vigo (club que apenas presenta deuda a día de hoy), en esta última temporada ha invertido en fichajes 29 millones de euros, y ha ingresado 34 millones de euros, arrojando un saldo positivo de 5 millones de euros. En este caso, el Celta de Vigo puede destinar esos cinco millones de euros de excedentes de fichajes a financiar el club en el campo que considere oportuno.

Volviendo a comentar el caso concreto del Real Madrid, es un club que debido a los ingresos que genera por otras vías, no le es necesario financiarse mediante fichajes, es más, invierte una gran cantidad de dinero en fichajes debido a los excedentes que obtiene en otras áreas.

Al comienzo de la temporada 2018-2019, el Real Madrid había ingresado por fichajes una cifra de 134 millones de euros. Si no se analizase más allá de estos números, se observaría que los ingresos por fichajes son muy elevados, y se podría concluir que los fichajes son una de las fuentes de ingresos más destacadas dentro del club. No obstante, se debe analizar más

allá como se ha comentado, y ver que la cantidad que el Real Madrid ha invertido en fichajes asciende a los 163 millones de euros.

Todo esto arroja un saldo negativo de 29 millones de euros, por lo que lejos de ser una fuente de financiación para el club, los fichajes suponen una fuente de gasto por parte del club, es decir, se han de desviar recursos de otras áreas para poder financiar este sector del club.

Ilustración 12. Coste e ingresos de altas y bajas del Real Madrid 2018

Altas

Suma: 162,75 mill. €
Edad promedio de altas: 22,0
Valor de mercado total de altas: 185,90 mill. €

Bajas

Suma: 134,10 mill. €
Edad promedio de bajas: 23,5
Valor de mercado total de bajas: 196,10 mill. €

Fuente: transfermarket.es (2018)

○ Financiación Bancaria

Este apartado de la financiación de un club se puede presentar desde diversos puntos. Por un lado, encontramos el más común que es utilizar la deuda para lograr equilibrar el déficit que presente un club entre ingresos y gastos.

Este caso es el que ha provocado que la deuda de los clubes ascienda a límites que no pueden certificar una estabilidad patrimonial y financiera, de ahí que la liga haya querido imponer que los clubes reduzcan su deuda progresivamente. La forma más rápida de reducir deuda es mediante los fichajes, que es la fuente de ingresos más variable e inmediata. Esto ha invertido una dinámica que se estaba produciendo hasta el año 2012, donde los clubes invertían mucho dinero en mantener (sueldos) jugadores y en fichar jugadores nuevos. Ahora los clubes deben vender caro y librarse de carga salarial y fichar jugadores que cobren y valgan menos.

No es el caso del Real Madrid, ya que con sus niveles de ingresos no necesita recurrir a deuda para financiar esas facciones del club. Esto nos

lleva al otro sentido en el que se puede utilizar la financiación bancaria: proyectos que requieren de un gran desembolso económico. Estos desembolsos suelen estar relacionados principalmente con infraestructuras para el club.

En el caso del Real Madrid, se encuentra el desarrollo del nuevo estadio. Para financiar esta infraestructura han solicitado un préstamo por el importe total de la remodelación, que asciende a 575 millones de euros, a un plazo de 30 años con un interés fijo del 2,5%. Incluye tres años de carencia y carece de garantías hipotecarias. El club pagará una cuota anual fija de 29,5 millones de euros que comenzará a pagar a partir del 30 de julio de 2023. Key Capital Partners ha actuado como asesor financiero y coordinador de la financiación para el Real Madrid. La financiación ha sido estructurada por J. P. Morgan y Bank of America Merrill Lynch con la colaboración de Banco Santander y de Société Générale. CaixaBank actuará como agente de la operación.

Como cierre de este punto de las fuentes de financiación de los clubes españoles, se puede concluir que los derechos televisivos son la principal parte de los ingresos que obtiene un club. Los fichajes dependen mucho de la política que se desarrolle en este campo y de la salud financiera y económica del club en general. Para finalizar, la financiación bancaria es un tipo de fuente que se utiliza en prácticamente la totalidad de las empresas. El problema radica en que los clubes no hacen uso de ella de manera apropiada y la utilizan para financiar la actividad ordinaria del club en lugar de proyectos de gran desembolso económico.

Punto  5

5. El sector empresarial y la gestión y dirección de los equipos.

El objetivo de este punto es, en primera instancia, mostrar cómo se organiza estructuralmente un equipo de fútbol y sus múltiples similitudes con las empresas. Una vez aclarado este apartado, el cual es fundamental para desarrollar lo que se pretende comentar después, se explicará el fenómeno de las grandes inyecciones económicas que se han producido en la última década en algunos equipos de primer nivel mundial, procedente de empresas o magnates que buscan obtener una rentabilidad en este sector con cifras tan destacadas.

En primer lugar, cabe referirse al alto nivel profesional que presentan los equipos de fútbol. Evidentemente, ya no respecto a los futbolistas sino a todos los profesionales que componen el área extradeportiva. No es únicamente que sean profesionales en sus respectivos campos, sino que son profesionales altamente cualificados ya que cada eslabón de la cadena ha de realizar de manera efectiva su trabajo para contribuir al buen funcionamiento del club.

Toda esta composición ha de tener una organización efectiva que permite desarrollar la actividad con la máxima fluidez posible y facilite la intercomunicación entre las distintas áreas que componen un club.

Se procederá a explicar las áreas funcionales que suele presentar un equipo de fútbol. Puede ser que algunos clubes difieran en cuanto a este tipo de estructura, pero en líneas generales es la más extendida en todo el sector.

- Área deportiva

Esta es la sección principal dentro del equipo de fútbol. Como se ha comentado a lo largo de todo el proyecto, el objetivo de un club deportivo es la promoción y el desarrollo de la actividad a la cual se dedique. En este caso se está hablando del sector futbolístico.

Esta área es la base del equipo, de la empresa. Su perduración y subsistencia dependerán de manera directa del área deportiva. Los factores que la componen son, por lo tanto, los más importantes, son los que tienen que rendir a un nivel efectivo en primera instancia.

La dirección deportiva de los equipos es conocida principalmente por el fichaje de jugadores. Esta faceta recibe el nombre de selección. Esta área es la encargada de sondear el mercado de jugadores y encontrar a aquellos que encajen en las exigencias del club en cuanto a precio, perfil del jugador, nacionalidad... Son muchos los factores que pueden influir en la selección de un jugador, y para ello los clubes han de estar dotados de una importante red de estructuras de personal repartidas por todo el mundo para poder controlar el mercado de la manera más eficiente posible.

No obstante, el área deportiva va mucho más allá de esto que se acaba de comentar, y la mayor parte de la gente desconoce el resto de funciones.

También se determina la formación de jugadores, se establece la ruta a seguir en la faceta deportiva por todo el club, las señas de identidad que quieren que sean reconocidas por el resto de los clubes, y la gestión de los jóvenes talento que serán algún día los que desarrollen la actividad principal del club.

Por otro lado, encontramos la sección más ‘práctica’ del área deportiva. En ella encontramos a los entrenadores, fisioterapeutas, delegados, utilleros... y todo el personal que convive con los jugadores y el cuerpo técnico.

Para finalizar, cabe destacar que una función muy relevante es establecer una política deportiva a medio/largo plazo que sea capaz de contemplar todos los posibles cambios y asegure el devenir deportivo del club.

- Área comercial

La gran magnitud que ha alcanzado el mundo del fútbol, algo que ya se ha analizado en el punto 4 de este trabajo, lo ha convertido en un fenómeno de masas. Un fenómeno que se basa en ofrecer un producto a unos clientes concretos.

Esta área se encarga principalmente de definir dicho producto y de concretar quien es el público objetivo que realiza el uso y disfrute del mismo. Del mismo modo, una parte muy relevante del área comercial es la búsqueda de financiación para poder ofrecer ese producto de la manera más óptima posible.

En primer lugar, cabe definir cuál es el producto que ofrecen los clubes deportivos. Dicho producto es el espectáculo deportivo, y en última instancia todo lo que se deriva del mismo. En función del crecimiento del club, la actividad comercial va en aumento, algo provocado principalmente por el ‘merchandising’, el uso de las instalaciones deportivas para fines no deportivos, el aumento de la notoriedad del club ligado directamente a los derechos televisivos, los derechos de imagen y patrocinio. Todo esto que se acaba de mencionar es la llamada financiación de la cual se tiene que hacer cargo el área comercial, algo que ya se ha comentado con anterioridad.

Una vez definido el producto, cabe detallar a los clientes. Se puede distinguir entre cliente principal y cliente asociado.

- ✓ Cliente principal: este cliente son los socios y aficionados del producto. Son aquellos que consumen y hacen uso del producto. Pagan por una entrada al campo o por un abono. Se suscriben a las televisiones para poder seguir de cerca el espectáculo. No es tan relevante el hecho en sí mismo del consumo del producto, sino el hecho de que cuanta más gente consuma el producto más notoriedad se adquiere, y eso es lo que realmente interesa a los clubes para poder adquirir grandes fuentes de ingresos, ya que las entradas y abonos no forman parte de la financiación principal de un club. Esto desemboca en el próximo tipo de cliente que se explicará.

- ✓ Cliente asociado: este cliente son las empresas que establecen relaciones con el club con el fin de establecer patrocinios o relevancia publicitaria. Este sí que es un punto importante dentro de la financiación de un club tal y como se ha destacado anteriormente.

- Área de comunicación

Debido a la relevancia que ha adquirido el sector futbolístico, todos los clubes con cierta notoriedad han de disponer de un departamento de comunicación. Esta área decide todas las competencias en cuanto a lo que trasciende fuera del club, no obstante, esto es difícil de lograr debido a las grandes repercusiones mediáticas de los equipos.

Son los encargados de mantener contacto diario con los medios de comunicación, y decidir la imagen que se quiere dar del club con respecto al público. Se encargan de concertar entrevistas, que jugador se expone al público en cada momento, facilitar esas exposiciones lo máximo posible, estar cerca del aficionado, concertar reuniones con los medios.

Ilustración 13. Diego Pablo Simeone en una rueda de prensa del Atlético de Madrid



Fuente: atleticodemadrid.com (2017)

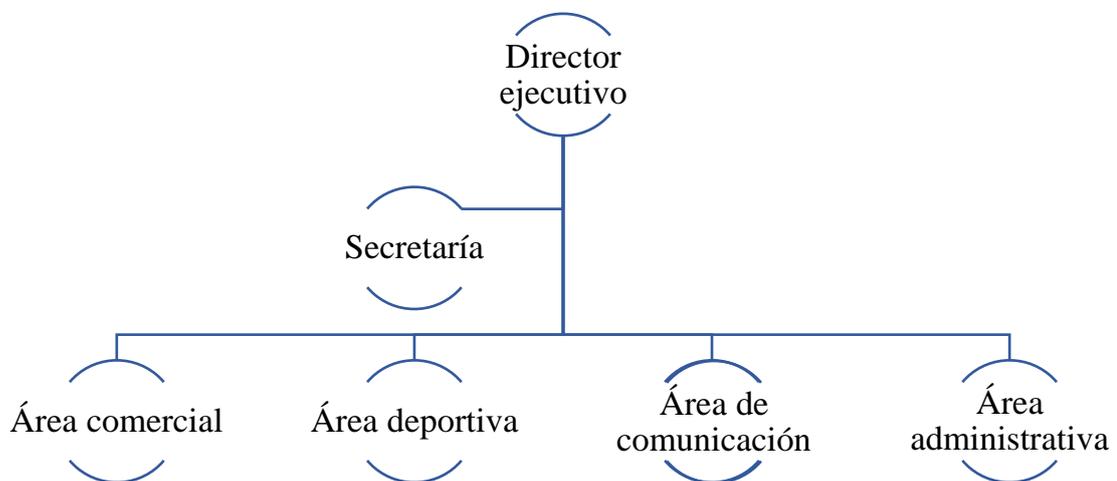
Un importante punto que destacar de este departamento es la presencia que ha de tener el club en las redes sociales, algo fundamental hoy en día para alcanzar la máxima relevancia posible.

- Área de administración

Debido a los grandes recursos que manejan los clubes, tanto económicos como humanos, esta área se hace fundamental en cualquier equipo de fútbol.

Deben llevar un control y seguimiento de los gastos y también sobre el capital humano que compone el club. La administración eficiente de estos recursos determinará en muchos casos el devenir del club, ya que es el área encargada de ser más permisiva o restrictiva en todos los aspectos.

Gráfico 1. Propuesta de organigrama simplificado de un club deportivo.



Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, los equipos de fútbol son una empresa a todos los efectos y, como toda empresa, hay ciertos agentes que ven esto como una gran posibilidad de inversión para obtener grandes rentabilidades. Recordemos que esto se producirá siempre y cuando el club tenga una forma jurídica de Sociedad Anónima deportiva.

Este es un tema muy controvertido ya que da la imagen de que se ha mancillado tanto la esencia del fútbol que, ya no solo los equipos se estructuran y funcionan como empresas, sino que además el mundo futbolístico se ha convertido en algo que únicamente persigue generar rentabilidades.

Uno de los fenómenos más relevantes en este aspecto es el de los equipos-países. Este concepto pretende conceptualizar a aquellos equipos que han recibido grandes inyecciones económicas por parte de empresas que básicamente representan países con grandes cantidades de recursos que buscan hacerlos rentables en diversos sectores. Se intenta dar una imagen altruista y quizá un tanto desinteresada para camuflar estos intereses detrás de un interés meramente deportivo.

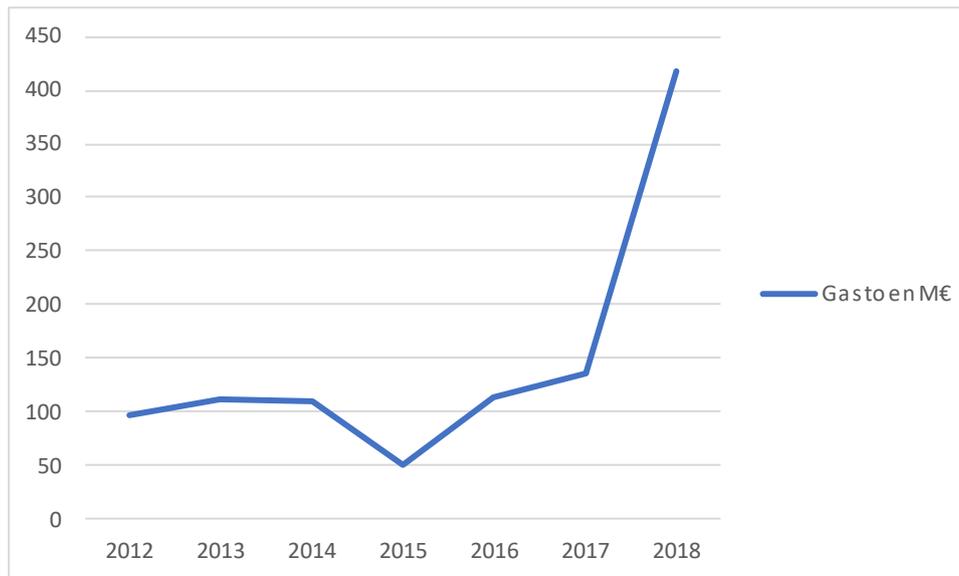
Un caso muy conocido es el del París Saint-Germain. Este equipo de la primera división de la liga francesa. En octubre de 2011, cuando el club presentaba una situación financiera precaria, Nasser Al-Khelaifi, empoderado empresario francés efectuó la compra total del equipo. Además de esto, como máximo accionista, realizó una importante aportación económica que permitió al club ascender al máximo nivel europeo y acometer compras de jugadores que no podría haber realizado anteriormente.

Es íntimo amigo del actual emir de Qatar, Tamim bin Hamad Al Thani, propietario del mayor fondo de inversión de Qatar, de donde se puede confirmar que proviene la mayor parte de la financiación del equipo. Por tanto, se puede afirmar que aparte de todas las fuentes de financiación que presenta un club de élite, a parte obtiene ingentes cantidades de dinero provenientes del propio país de Qatar.

El caso del Manchester City es muy similar, y el del Chelsea FC también, pero en su caso particular el propietario es Roman Abramovich, destacado empresario ruso.

La UEFA ya está proponiendo regulaciones para evitar estos actos, ya que pueden contribuir a un caso de competencia desleal y a un aumento indiscriminado del precio dentro del mercado de jugadores, algo que ya se está produciendo, y que puede desembocar en una burbuja económica sin precedentes, debido a las grandes magnitudes de dinero que se manejan.

Gráfico 2. Evolución del gasto de fichajes del PSG desde 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de goal.com (2018)

Para que podamos comprender la magnitud de estas cifras, el PSG únicamente vendió en el año 2017-2018 por valor de 170 millones de euros, gastando casi 400 millones de euros. Otra comparativa que hace comprender estos datos, es que el Real Madrid, club que siempre ha realizado grandes inversiones en fichajes históricamente, ha gastado en el mismo período 456,9 millones de euros, casi la mitad de los 858 millones de euros que ha invertido el PSG.

Punt 6

6. Financiación de los equipos de fútbol amateur.

En este apartado se analizará la financiación de los equipos de fútbol, es decir, los equipos de fútbol que no participan en competiciones de élite y cuyo objetivo es la formación de jugadores en edad temprana con el fin de desarrollar una actividad deportiva y aumentar su notoriedad en el caso de que alguno de los jugadores llegue a disputar competiciones de élite en algún equipo de primer nivel mundial.

Se comenzará este análisis comentando las principales diferencias en cuanto a la forma de financiación de los equipos para, posteriormente, comentar en profundidad cuales son las fuentes utilizadas por estos equipos.

La principal diferencia radica en la notoriedad de los equipos. Mientras que un equipo de élite tiene una gran capacidad de alcance mediático, los equipos de fútbol base no pueden abarcar a ese nivel y, por tanto, muchas fuentes de financiación derivadas de la presencia mediática no pueden ser utilizadas. Durante todo este punto cabe excluir en cierto modo a las escuelas de formación que pertenecen a grandes clubes de élite, ya que estas reciben financiación por parte del club ya que se considera una reinversión en algo que posteriormente puede generarles unos altos beneficios. En los equipos de fútbol base independientes este caso no se produce.

Las ventas de jugadores no generan grandes beneficios, ya que rara vez los traspasos de jugadores se producen con cantidades económicas de por medio. El beneficio en este caso para la escuela de fútbol base radica en la posible notoriedad que puede obtener el club al haber traspasado uno de sus jugadores en formación a un club de una mayor relevancia.

Por otro lado, los beneficios por participar en competiciones no son, ni mucho menos, suficientes como para basar la estructura económica del club en ellos. Además, en puntos anteriores ya se ha comentado que depender de los éxitos deportivos es algo muy arriesgado debido a la inseguridad de alcanzar dichos objetivos.

Por último, en cuanto a las diferencias, los partidos de equipos de fútbol base y formación, no existe el reparto de derechos televisivos por lo que esta fuente de ingresos, que en los equipos de élite constituye el grueso de la financiación, no se contempla.

Comentado todo lo anterior, se debe responder a la pregunta, ¿cómo consiguen financiarse los equipos de fútbol base? En consonancia con esto, se va a desarrollar los diversos métodos de financiación que existen en estas escuelas y que consiguen sostener su estructura económica y financiera en el día a día.

- Ayudas y subvenciones

La promoción del deporte es algo que todas las instituciones tanto a nivel regional como nacional tienen como prioridad, ya que la imagen de una sociedad sana y deportista, apasionada por el deporte es algo que genera una muy buena opinión entre los ciudadanos. A la hora de enfocar este factor, es primordial que el fútbol esté respaldado por las organizaciones, ya que es el deporte más practicado de nuestro país. La mayor parte de niños y adolescentes viven deseando que llegue el fin de semana para poder jugar un partido o las tardes de los días entre semana para hacer un entrenamiento.

Debido a esto, el apoyo se ha materializado en aportaciones económicas. Los clubes pueden optar a ayudas y subvenciones con el fin de obtener unos ingresos que les permitan desarrollar su actividad.

Ilustración 14. Extracto de la regulación de subvenciones del Consejo Superior de Deportes

La relación de actividades e inversiones subvencionables y los importes destinados a las mismas deberá figurar en un documento firmado por los miembros de la misma. Asimismo, los cambios de actuaciones que se puedan producir deberán estar aprobados por la Comisión de Seguimiento.

1. Actividades.—Serán actuaciones subvencionables las realizadas tras su aprobación por la Comisión de Seguimiento y que tengan por objeto la asistencia a competiciones, la realización de jornadas de reciclaje, formación, actualización y perfeccionamiento de los deportistas con proyección de futuro y actuaciones similares destinadas a los colectivos de entrenadores, médicos y árbitros, y, en general, otras actividades destinadas a la promoción del fútbol no profesional.

No obstante lo anterior, dado el interés existente en la potenciación del fútbol femenino, considerado su fomento como una actuación de carácter estratégico, dentro de las distintas actuaciones anteriormente citadas, se establecerá un programa específico para la realización de actividades de fomento de fútbol femenino.

2. Instalaciones deportivas.—En este apartado se incluyen todas las actuaciones relativas a la construcción, mejora, conservación, ampliación, remodelación de las instalaciones de titularidad municipal o federativa en las que se realicen actividades de fomento del fútbol no profesional.

Los beneficiarios finales de las ayudas serán propuestos por la Comisión Económica de la RFEF de acuerdo con los criterios que en la misma se establezcan, criterios que deberán ser previamente aprobados por la Comisión de Seguimiento.

Igualmente, la RFEF informará a los beneficiarios que la contratación de las obras correspondientes a estas actuaciones se llevará a cabo respetando los principios básicos de publicidad y concurrencia de la Ley de Contratos del Sector Público.

Fuente: BOE 18-08-14

También es reseñable, el hecho de que las subvenciones para las mejoras de las instalaciones son un punto fundamental debido a que son desembolsos económicos que suponen grandes cantidades para un club de fútbol base. Si los clubes de fútbol base de una ciudad son capaces de ofrecer unas instalaciones de calidad, la imagen de las organizaciones se verá más valorada ya que la gente juzgará que son organizaciones que se interesan por el desarrollo deportivo y la salud de sus ciudadanos.

- Cesión de instalaciones

Este es otro de los apartados que dependen de las instituciones públicas. La mayor parte de campos donde los equipos de fútbol base desarrollan su actividad son de propiedad pública, es decir, son instalaciones municipales.

Este punto es fundamental, ya que la mayor parte de los equipos no tienen el poderío económico para adquirir una parcela y desarrollar un campo de fútbol con todos los gastos de mantenimiento que este conlleva.

La mayor parte de cesiones suelen ser gratuitas o a un coste muy reducido. La cesión no es permanente, lo usual es que se prorrogue cada año. No suelen haber problemas de esta índole, no obstante, hay ciertos supuestos que podrían condicionar que la cesión del campo se viese peligrada.

Por un lado, existe la posibilidad de que otro club quiera desarrollar su actividad en el mismo campo. En primera instancia se procedería a estudiar la viabilidad de que ambos equipos compartiesen las instalaciones, cuadrando horarios y disponibilidad. En el caso de que los equipos quisieran el campo en exclusividad habría que estudiar cual es la propuesta más viable y rentable.

Por otro lado, el mantenimiento de las instalaciones es un aspecto fundamental. Las instituciones públicas no quieren que el mantenimiento y los gastos del campo constituyan una fuente de pérdida de dinero cuando esto es algo completamente evitable. El cuidado y mantenimiento corresponde al club que desarrolla la actividad y en el caso de que este aspecto sea deficiente se puede sancionar con una multa e incluso con la retirada de la cesión del campo.

- Cuotas de los afiliados

La mayor parte de los equipos de fútbol base se les antoja imposible la subsistencia únicamente con las aportaciones que los organismos públicos realizan.

Debido a esto prácticamente la totalidad de los clubes tienen establecida una cuota de afiliación que los padres de los menores han de abonar al comienzo de la temporada. Esta constituye la principal fuente de financiación de los equipos de fútbol base.

Esta cuota se formaliza mediante un contrato por el cual las familias se comprometen a abonar la cantidad acordada y el club a cambio le presta sus servicios y el uso de las instalaciones en las horas de entrenamiento y partidos.

Ilustración 15. Formulario de preinscripción CF San José.

Formalizar la preinscripción

Antes de iniciar la preinscripción online es necesario federarse dándose de alta online en la plataforma FÉNIX de la web de la federación (FFCV) tanto el jugador como el padre o tutor si aquel fuera menor de edad (solo los federados por primera vez).

Documentación necesaria

La preinscripción se realiza cumplimentando el [formulario de preinscripción](#) y adjuntando la siguiente documentación:

1. Fotografía actualizada del jugador. El tamaño de la fotografía no debe superar los 100 KB
2. Justificante del ingreso bancario de la cuota de inscripción (solo debe figurar el nombre y apellidos del jugador)
 - **130 €** · jugadores pertenecientes a la temporada actual 2018-19
 - **170 €** · jugadores que la temporada 2018-19 no hubieren formado parte de la Escuela de Fútbol (son 40€ en concepto de matrícula de acceso)

Datos bancarios donde realizar el pago de la cuota de preinscripción:

Cuenta de abono: Club de Fútbol Inter San José

Entidad: Banco Sabadell

Nº cuenta: ES35 0081 5502 1400 0105 2915

En el concepto debe figurar solamente el nombre y apellidos del jugador

Fuente: cfsanjose.com (2019)

En la imagen tenemos un ejemplo del precio de la matrícula en el Club de Fútbol San José. Posteriormente al comienzo de la temporada, se ha de realizar el ingreso de la cuota por pertenecer al club, que oscila entre los 800 y 900 euros anuales.

- Aportaciones de empresas

En este apartado se busca principalmente el apoyo económico. A cambio de promocionar a la empresa que realice una aportación mediante actos o pancartas en las instalaciones, se ofrece por parte del club serigrafiar el nombre o logo de la empresa en las camisetas. Este punto se tiene en común con los equipos de fútbol de élite, no obstante, las cantidades económicas y la difusión de la marca son totalmente distintas.

En el caso de que no se quiera realizar una aportación económica como tal, se puede optar por patrocinar a la escuela comprando los equipajes o colaborando en ello.

- Fiestas y actos sociales

Esta es una de las opciones para obtener ingresos que más potencial tiene hoy en día. El club debe conseguir ingresos mediante la asistencia de las familias a los campos todos los fines de semana con el fin de que se puedan ofrecer servicios de ocio tanto para los adultos como para los más pequeños. Esto hará también aumentar la notoriedad del club gracias a la propia promoción que harán las familias que estén satisfechas con estas iniciativas.

- Alquiler de las instalaciones

Este punto depende del tipo de concesión o propiedad que tenga el club respecto a las instalaciones. En la mayor parte de los casos al ser una concesión, el club puede arrendar las instalaciones para actividades deportivas destinadas a particulares. Estos ingresos se deben repartir entre el club y las instituciones públicas, siendo más beneficiadas estas últimas, aunque cada reparto depende del tipo de concesión que se haya realizado.

Punt  7

7. Diferencias entre los principales países europeos

Una vez desarrollado en los puntos anteriores la financiación y las fuentes de ingresos de los equipos españoles, cabe hacer una comparación con algunos de los países más relevantes en el mundo del fútbol; observar si las fuentes de financiación son las mismas y las diferencias entre ellas de un país a otro. Los países que serán objeto de análisis serán España, Inglaterra e Italia, que albergan tres de las cinco grandes ligas que componen el máximo nivel de exponente futbolístico.

En primer lugar, cabe hacer referencia a si las fuentes financiación en líneas generales en estas tres ligas son las mismas. En efecto, al tratarse de equipos de élite las fuentes de financiación son muy similares, las diferencias radicarán en las cantidades de los acuerdos o en las exigencias de los mismos.

No obstante, sí que hay una fuente de financiación presente tanto en Italia como en Inglaterra. Esta fuente es la financiación a través de la venta de acciones por bolsa. En España se pueden adquirir acciones de los clubes que son Sociedad Anónima Deportiva, pero ninguno de los equipos que actualmente componen la máxima categoría del fútbol español ha concertado su salida a bolsa, por lo que la financiación en a través de estos instrumentos no es relevante, de ahí que no haya sido comentada con anterioridad.

En el caso de Italia se encuentra que tres de los equipos de mayor nivel sí que tienen presencia en bolsa: Juventus de Turín, AS Roma, Lazio. A día de hoy las acciones de la Juventus oscilan entre un valor de 1,4 y 1,6.

Esta es un arma de doble filo, ya que como se ha comentado en los apartados anteriores, la imagen mediática de un club influye en todos los aspectos del mismo. La cotización en bolsa es un factor que no iba a quedar exento de esto. Siempre que se conoce algún escándalo de cualquier índole de alguna empresa que cotiza en bolsa, sus acciones pierden valor y esto perjudica seriamente a la estabilidad financiera de la misma.

En el caso del mundo del fútbol esto es exactamente igual. De hecho, es más grave ya que la exposición mediática de los clubes es mucho mayor. Además, los

jugadores no siempre pueden ser controlados por el club, y las incidencias de estos influyen del mismo modo al valor de las acciones. Ciñéndonos al ámbito deportivo y económico, por ejemplo, cuando la Juventus fue eliminada de la Champions en esta temporada 2018-2019, sus acciones registraron la caída de su valor más alta de los últimos cinco años, un 17,6% en cuestión de horas.

En Inglaterra algunos equipos también cotizan en Bolsa, aunque no es una práctica muy destacada. El equipo más relevante en este aspecto es el Manchester United. No obstante, también es un ejemplo de la volatilidad en este tipo de mercados. A 31 de agosto de 2018, sus acciones cotizaban a 23,1 euros. El buen momento del club en cuanto a fichajes y el optimismo de la afición depositado en el equipo hizo que el club alcanzase su máximo histórico, pero cuatro meses más tarde, a final de diciembre de 2018, el equipo no estaba dentro de los puestos de las competiciones europeas, había problemas internos en el vestuario y también influía la coyuntura del país debido al Brexit que se podía efectuar esos días. Todo eso provocó que las acciones del Manchester United perdiesen un 33% de su valor y 1.249 millones de euros de pérdidas en capitalización bursátil.

Esta es la principal diferencia en cuanto a financiación existente en otras ligas que no existe en la española, ahora se procederá a analizar las principales diferencias que encontramos dentro de las propias fuentes de financiación que tienen en común.

Dentro de la financiación que hemos comentado a nivel nacional en España, las disparidades básicas con respecto a estos dos países radican en los derechos de televisión. Esto es así debido a que los patrocinios tienen condiciones similares, y aquellas que varían son flecos acordados entre las entidades privadas; los fichajes no tienen ningún patrón dominante por lo que no se pueden sacar coincidencias, además de que es un mercado global; la financiación bancaria es similar, con créditos que presentan intereses ligeramente elevados.

Lo que una distribuidora televisiva esté dispuesta a pagar por adquirir los derechos de una de las ligas comentadas, irá en función del prestigio de la liga y de los

espectadores que tengan los partidos de esa competición. En el caso de la Serie A, los derechos televisivos están comprometidos con Sky Sports, que pagó una suma de entre 950 y 970 millones de euros. Esta cantidad es mucho menor que la que pagó Mediapro por adquirir los derechos de la Liga Santander, que se situaba en los 1.500 millones de euros. Debido a esto, el reparto entre los equipos es de menor cantidad y estos disponen de menos dinero para financiarse.

En el caso de la Premier League se produce un escenario totalmente contrario. Varias cadenas pagan por los derechos de retransmitir la Premier League, lo cual le genera a la liga unas ganancias de 2.400 millones de euros más. A parte de que las ganancias son superiores, el reparto entre clubes es mucho más equitativo.

Ilustración 16. Reparto de los ingresos por derechos televisivos Premier League 2017-2018

Club Name	UK Live	Equal Share	Facility Fees	Merit Payment	International TV	Central Commercial	Total Payment
Manchester City	26	34,812,558	30,390,736	38,625,360	40,771,108	4,838,892	149,438,654
Manchester United	28	34,812,558	32,650,495	36,694,092	40,771,108	4,838,892	149,767,145
Tottenham Hotspur	25	34,812,558	29,260,856	34,762,824	40,771,108	4,838,892	144,446,238
Liverpool	28	34,812,558	32,650,495	32,831,556	40,771,108	4,838,892	145,904,609
Chelsea	26	34,812,558	30,390,736	30,900,288	40,771,108	4,838,892	141,713,582
Arsenal	28	34,812,558	32,650,495	28,969,020	40,771,108	4,838,892	142,042,073
Burnley	10	34,812,558	12,312,666	27,037,752	40,771,108	4,838,892	119,772,976
Everton	19	34,812,558	22,481,580	25,106,484	40,771,108	4,838,892	128,010,622
Leicester City	12	34,812,558	14,572,424	23,175,216	40,771,108	4,838,892	118,170,198
Newcastle United	18	34,812,558	21,351,701	21,243,948	40,771,108	4,838,892	123,018,207
Crystal Palace	12	34,812,558	14,572,424	19,312,680	40,771,108	4,838,892	114,307,662
AFC Bournemouth	11	34,812,558	13,442,545	17,381,412	40,771,108	4,838,892	111,246,515
West Ham United	17	34,812,558	20,221,821	15,450,144	40,771,108	4,838,892	116,094,523
Watford	10	34,812,558	12,312,666	13,518,876	40,771,108	4,838,892	106,254,100
Brighton & Hove Albion	13	34,812,558	15,702,304	11,587,608	40,771,108	4,838,892	107,712,470
Huddersfield Town	10	34,812,558	12,312,666	9,656,340	40,771,108	4,838,892	102,391,564
Southampton	16	34,812,558	19,091,942	7,725,072	40,771,108	4,838,892	107,239,572
Newcastle United	10	34,812,558	12,312,666	5,793,804	40,771,108	4,838,892	98,529,028
Stoke City	12	34,812,558	14,572,424	3,862,536	40,771,108	4,838,892	98,857,518
West Bromwich Albion	10	34,812,558	12,312,666	1,931,268	40,771,108	4,838,892	94,666,492
All figures in £		696,251,160	405,566,308	405,566,280	815,422,160	96,777,840	2,419,583,748

Fuente: premierleague.com (2018)

Como se puede observar en la imagen, la diferencia entre el primer y el último clasificado es de 54 millones de libras, mientras que en la liga española la diferencia es de 100 millones de euros. Además, esto no solo radica en la diferencia respecto a los clasificados, sino en las propias cantidades de dinero. La cuantía que ingresó el FC Barcelona la temporada 2018-2019 en la cual fue campeón, es similar a la que ingresa el séptimo clasificado de la Premier League. Este hecho provoca que en España haya un descontento general entre los clubes debido al reparto tan desigual comparado con la competición inglesa. El motivo de esta desigualdad es que, si se redujese la cantidad de dinero que se destina a

FC Barcelona, Real Madrid y Atlético de Madrid, estos clubes verían reducido su potencial y no podrían competir contra los clubes ingleses. No obstante, si no se aumenta el nivel de ingresos por derechos televisivos del resto de equipos de la Liga Santander la competición perderá atractivo ya que los niveles de competencia serán mucho menores.

Punt  8

8. Principales Órganos Financieros controladores.

La institución principal que alberga los organismos controladores y disciplinarios más importantes es la UEFA.

La UEFA es la confederación europea de asociaciones nacionales de fútbol, compuesta por 55 agrupaciones. Por tanto, es el máximo organismo a nivel europeo para la mayor parte de los asuntos a tratar. Se rige mediante una democracia representativa. Los objetivos de la UEFA es regir todas las cuestiones relativas al fútbol europeo y establecer los estándares éticos y legales a los cuales se tienen que atañer todos los equipos que participen en competiciones dentro del territorio europeo. La UEFA es una sociedad inscrita en el registro mercantil dentro del marco del código civil suizo. Es neutral, tanto política como religiosamente. Su sede está ubicada en Nyon (Suiza). Es una confederación continental reconocida por el máximo organismo del fútbol mundial, la FIFA, cuya sede se encuentra en Zúrich (Suiza).

Debido a que es el máximo rector del fútbol europeo, los principales organismos disciplinarios y sancionadores corresponden a su reglamento.

En cuanto a organismos disciplinarios encontramos:

- ✓ El comité de control, ética y disciplina: su competencia se refiere a la pronunciación de las cuestiones disciplinarias y el resto de las materias que pertenezcan a su ámbito que estén recogidas en los estatutos de la UEFA.
- ✓ El comité de Apelación: sus competencias se basan en atender los recursos presentados por el contrario las decisiones adoptadas por el comité de control.

Por otro lado, la UEFA tiene una sección específica para el control financiero. De esto en concreto se encarga el Comité de Control Financiero que tiene la labor de supervisión y aplicación del Reglamento del Juego Limpio Financiero y Licencias de Clubes de UEFA.

Este organismo tiene potestad para imponer sus propias medidas disciplinarias. Su labor está dividida entre dos cámaras:

- ✓ La cámara de investigación del Comité de Control: el propio organismo se basa en esta cámara. Esta sección está capacitada para abrir una investigación de oficio o por solicitud. Se estudia el hecho en cuestión y se intentan reunir todas las pruebas posibles con el fin de esclarecer el hecho demandado. Una vez analizado en profundidad el caso, este puede ser desestimado, cerrado o aplicar medidas disciplinarias en función del hecho punible acontecido.
- ✓ La cámara de adjudicación del Comité de Control: se encarga de supervisar los casos presentados a la cámara de investigación a petición de una de las partes afectadas. Es decir, es la sección a la que se puede recurrir cuando no se está conforme con el desarrollo que realiza la cámara de investigación. Una vez supervisado el caso por la cámara de adjudicación se dicta una resolución final que adopta las mismas medidas comentadas en el punto anterior.

Ilustración 17. Sanción impuesta por el Comité de Control Financiero

La Cámara de Adjudicación del Comité de Control Financiero de Clubes de la UEFA (CFCB) ha tomado varias decisiones al respecto de los casos de tres clubes que le habían sido remitidos por el investigador jefe del CFCB en relación con el incumplimiento de los requisitos de monitorización de clubes definido por el Reglamento de Juego Limpio Financiero y de Licencias de Clubes de la UEFA. En particular, los clubes no cumplieron con los requisitos de pagos pendientes en los plazos establecidos.

FK Vardar (MKD): el club está excluido de su participación en la próxima competición de clubes de la UEFA para la que se clasificase en las próximas (2) temporadas (por ejemplo, las campañas 2019/20 y 2020/21) a menos que el club pueda demostrar antes del 31 de enero de 2019 que ha pagado las cantidades identificadas como cuentas vencidas a 30 de septiembre de 2018. El club también ha sido multado con 100.000 euros.

PFC Levski Sofia (BUL): el club está excluido de su participación en la próxima competición de clubes de la UEFA para la que se clasificase en las próximas (2) temporadas (por ejemplo, las campañas 2019/20 y 2020/21) a menos que el club pueda demostrar antes del 28 de febrero de 2019 que ha pagado las cantidades identificadas como cuentas vencidas a 30 de septiembre de 2018. El club también ha sido multado con 100.000 euros.

Sporting Clube de Portugal (POR): El club portugués ha sido multado con 50.000 euros por realizar pagos de sus cantidades vencidas tras el plazo límite previsto por el reglamento.

Fuente: uefa.com (2018)

Una vez desarrollados los organismos controladores y sancionadores de la UEFA, cabe hablar del control que se realiza a nivel nacional en las competiciones españolas. En este caso el máximo organismo es la propia Liga de Fútbol Profesional. Se va a explicar una de las medidas que ha adoptado la Liga en los últimos años con el fin de observar un ejemplo práctico de las capacidades reguladoras que tiene esta institución.

La medida escogida ha sido la propuesta de reducción de deuda de los equipos que inició la Liga en 2013. Como ya se ha mencionado a lo largo del trabajo, la deuda de los equipos ascendía a cotas muy altas y sus estructuras financieras no estaban bien equilibradas. En dicho año la Liga desarrolló el llamado control económico sobre los equipos de primera y segunda división.

Esto consiste en un exhaustivo seguimiento por parte de la LFP a los clubes, que tiene ciertos objetivos: indicar como elaborar los presupuestos, evitar que los clubes contraigan deuda y ayuda en el cálculo del dinero que pueden destinar a fichajes.

El procedimiento es el siguiente. Cada mes de abril se realiza una estimación de la situación al cierre, es decir, se estiman los ingresos y los gastos que haya tenido el club a lo largo de la temporada. Esto es sencillo ya que ya está realizada la auditoría del primer semestre y ya tienen los documentos cerrados en cuanto al primer trimestre del año, por lo que únicamente han de hacer una previsión del cuarto trimestre. Toda esta información permite facilitar los ingresos y los gastos reales que se han tenido a lo largo de la temporada. Sobre estos datos económicos y financieros los clubes reciben unas pautas dictadas por la Liga.

Es entonces cuando los clubes han de realizar unos presupuestos en base a la 'Normativa de Elaboración de Presupuestos' que tiene la Liga. Una vez elaborados dichos presupuestos, cuya metodología está ampliamente explicada en dicha normativa, la cuenta de ganancias que se ha realizado presentará un resultado. Este resultado ha de ser positivo, ya que si no lo es se debe de proceder a realizar de nuevo los presupuestos.

Esta iniciativa se concreta básicamente en regularizar la elaboración de los presupuestos con el fin de que las cifras sean fidedignas, y a partir de ahí poder realizar unas predicciones y fijar unos límites.

A raíz de todo lo comentado, la Liga ha elaborado el concepto de coste de plantilla deportiva. Este coste es el límite que tiene cada equipo para elaborar su plantilla cada temporada. Normalmente suele ser el 70% del total del presupuesto del club. Con estas medidas, la Liga ha conseguido reducir el número de denuncias realizadas por los jugadores debido a los impagos de los clubes y que los clubes se vean obligados a ir reduciendo su deuda con las entidades de manera progresiva, asegurando la salud financiera de los mismos.

Punt 9

9. El Fair Play Financiero

El propósito de este punto dentro del proyecto se haya en explicar las limitaciones que está intentando imponer la UEFA a las fuentes de financiación abusivas que se han comentado con anterioridad.

Si no se controlasen estas prácticas, los equipos que pudiesen obtener este tipo de financiación estarían muy por encima del resto y sería un claro caso de competencia desleal.

De todos modos, esta medida no se produce únicamente con el objetivo anteriormente comentado, también se desarrolla con la intención de controlar los gastos de los equipos en función de los ingresos para evitar así impagos a jugadores e instituciones. De hecho, aquellos equipos que tengas algún tipo de deuda se les prohíbe participar en las competiciones europeas.

La web de la UEFA lo define así: ‘introducir más disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes de fútbol, disminuir la presión sobre los salarios y las transferencias, limitar el efecto inflacionario, alentar a los clubes para competir con sus ingresos, fomentar las inversiones a largo plazo en el sector de los jóvenes y en la infraestructura, proteger la viabilidad a largo plazo del fútbol europeo y, por último, garantizar que los clubes resuelven sus deudas de forma oportuna’

Ahora se procederá a comentar los principales puntos del Fair Play Financiero.

- ✓ Equilibrio económico: debe de haber un equilibrio entre los ingresos y los gastos que efectúan los clubes. Únicamente puede haber un desfase de gastos de 5 millones de euros. No obstante, dicha cantidad podía ser excedida siempre y cuando el propietario o partes relacionadas del club cubriesen los gastos de más que se habían generado. A partir de la temporada 2015 este límite se fijó en 30 millones de euros.

En este apartado de gastos, no se incluyen las inversiones que los clubes realicen en infraestructura y formación de jugadores ya que se considera una promoción de la actividad que se desarrolla, por lo que se excluyen a la hora de realizar el equilibrio presupuestario.

- ✓ Control específico del gasto en fichajes: desde el año 2018 no se permite un desequilibrio en fichajes de más de 100 millones de euros. Es decir, no se puede financiar el área de fichajes con más de 100 millones que no provengan de las propias desinversiones de jugadores. Esto es una forma más de intentar controlar esas inyecciones abusivas de dinero. Si no se cumpliesen estas reglas podría llegar a paralizarse el fichaje hasta el momento en el que la situación económica estuviese dentro del marco legal.

- ✓ Ingresos por encima del precio de mercado: en la normativa están regulados también aquellos ingresos por patrocinio o por derechos audiovisuales que estén por encima del valor de mercado y no cumpla con las reglas de competencia. De este modo se evita que esos ingresos realizados por propietarios o por agentes asociados al club se camuflen en las partidas de otro tipo de ingresos.

- ✓ Por último, todos los clubes que se clasifiquen para competiciones UEFA, tal y como se ha indicado al comienzo del apartado, han de aportar documentos que justifiquen que no tienen ninguna deuda vigente con las autoridades, los jugadores o otros clubes.

Cualquier club que participe en competiciones europeas y no cumpla con estas máximas será sancionado. La sanción más común es la de privar al club de ejercer su derecho de inscribir jugadores durante un determinado número de períodos de fichajes. Sí que pueden fichar pero no inscribir. Además suele ir acompañado de una sanción económica y de una retención de ingresos al disputar una competición europea. La expulsión del club de competiciones europeas es la medida más extrema y de momento no se ha puesto en práctica en ninguno de los casos que se han dado de incumplimiento de la norma.

Para cerrar este punto se comentarán los casos más destacados de incumplimiento del Fair Play Financiero y las posibles sanciones que se podrían haber llegado a imponer.

Los casos más conocidos son los que protagonizaron el Paris Saint Germain y el Manchester City. El presidente del PSG, Nasser Al-Khealifi, tiene una estrecha relación con el presidente de Qatar y dueño de uno de los principales fondos de inversión, y el dueño del Manchester es el jeque Mansour bin Yazed, miembro de la familia gobernante en los emiratos árabes.

Debido a los abundantes recursos económicos que ambos presidentes poseen, se supone que habrían inyectado a sus clubes 1.800 millones de euros y 2.700 millones de euros respectivamente, con el fin de compensar los gastos en fichajes y salarios que se han producido a lo largo de los últimos años.

Como se ha indicado con anterioridad, estas aportaciones están prohibidas en cantidades superiores a los 30 millones de euros. No se sabe con exactitud que cantidades aportaron en momentos concretos, pero lo más probable es que se superase dicho límite.

Los casos finalmente se cerraron sin ningún tipo de sanción. No obstante, se hizo pública una información en abril de 2019, que hacía referencia a que el presidente de la FIFA, Michel Platini, habría contribuido a camuflar dichos ingresos extras ilegales como acuerdos de patrocinio y publicidad, hecho también punible sin contar la corrupción y el abuso de poder. Las sanciones que se proponen son la suspensión en participaciones europeas durante un período determinado, la imposibilidad de fichar y una sanción económica a determinar por la UEFA en el caso de que se confirmasen los hechos.

En conclusión, el Fair Play Financiero es un instrumento muy eficaz para el control del gasto y la limitación de la competencia desleal y los abusos económicos.

Punt  10

10. Ejemplos de Cuentas Anuales: Real Madrid.

En este último apartado, se va a exponer y analizar las cuentas anuales del Real Madrid CF, sobre todo el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. El motivo de haber escogido este equipo es el mismo que en el apartado de las fuentes de financiación, es uno de los equipos del que más información podemos disponer, por lo que el análisis puede ser más completo. De este modo se cerrará el proyecto ejemplificando una gran cantidad de puntos comentados a lo largo del mismo y reflejando, sobre todo, la financiación del equipo.

Para el objetivo que se persigue en este proyecto, se desarrollará principalmente el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y ganancias ya que son las cuentas que mejor pueden reflejar la información que se pretende analizar.

Las últimas cuentas anuales del Real Madrid a las que se puede tener acceso están disponibles en su página web oficial, en el apartado de transparencia. Dichas cuentas son las de la temporada 2017-2018.

Ilustración 18. Apartado de transparencia de la página web oficial del Real Madrid.

- I. Información Institucional, Organizativa y de Planificación
 - a. Normativa aplicable
 - b. Organización y Recursos Humanos
 - c. Informe Responsabilidad Social Corporativa
 - d. Planes y Programas
 - e. Datos de contacto
- II. Información Económica, Presupuestaria y Estadística
 - a. Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018
 - b. Liquidación del Presupuesto 2017-2018
 - c. Estados financieros intermedios a 31 de diciembre de 2018
 - d. Presupuesto 2018-2019
 - e. Otros indicadores económicos
 - f. Convenios y Contratos con Administraciones Públicas
 - g. Subvenciones y ayudas públicas
 - h. Patrocinadores y Proveedores
 - 1. Patrocinadores
 - 2. Proveedores
 - i. Aforo y seguridad
 - 1. Aforo
 - 2. Seguridad
 - j. Calidad de Servicio

Fuente:.realmadrid.com (2018)

Ilustración 20. Pasivo y Patrimonio Neto del Balance de Situación del Real Madrid.

PASIVO Y PATRIMONIO NETO

MILES €	NOTAS	30.06.18	30.06.17
PATRIMONIO NETO		494.506	463.476
Fondos propios	11	490.086	458.912
Fondo social		423.459	404.513
Reserva de actualización R.D 7/96		8.548	8.548
Reserva de actualización ley 16/2012		20.277	20.277
Reserva de capitalización		6.628	4.202
Resultado del periodo		31.174	21.372
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	12	4.420	4.564
PASIVO NO CORRIENTE		133.731	162.127
Provisiones a largo plazo	13.1	23.906	13.699
Deudas a largo plazo	14.1	69.368	117.585
Deudas con entidades de crédito		49.793	81.791
Otros pasivos financieros		19.575	35.794
Pasivos por impuesto diferido	16	16.230	13.891
Periodificaciones a largo plazo	15	24.227	16.952
PASIVO CORRIENTE		460.788	449.059
Provisiones a corto plazo	13.2	1.920	1.745
Deudas a corto plazo	14.2	65.656	69.810
Deudas con entidades de crédito		10.151	216
Otros pasivos financieros		55.505	69.594
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	14.3	293.997	287.012
Periodificaciones a corto plazo	15	99.215	90.492
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.089.025	1.074.662

Fuente: realmadrid.com (2018)

Respecto al Pasivo y Patrimonio Neto también ha aumentado, debido principalmente al aumento del Patrimonio Neto y a la reducción del Pasivo a largo plazo. El Pasivo Corriente, por su parte, ha aumentado ligeramente debido a la partida de acreedores comerciales.

La reducción del Pasivo Corriente se corresponde con una reducción de la deuda bancaria en 22 millones de euros.

El aumento del Patrimonio Neto en 31 millones de euros se debe principalmente al beneficio neto obtenido en el ejercicio.

Ahora se procederá a analizar el Balance de Situación en un detalle más amplio, utilizando los ratios oportunos y comentando las partidas que se consideren más relevantes.

El Fondo de Maniobra arroja un resultado negativo de -106 millones de euros. Esto quiere decir que el activo corriente no es suficiente para saldar las deudas a corto plazo que tiene el club, por lo que deberían ser financiadas en parte por el activo no corriente.

Este desequilibrio se debe principalmente a la existencia de elevados saldos acreedores del capital circulante operativo, básicamente fichas de jugadores. En la memoria se indica que este capital circulante acreedor tiene naturaleza recurrente, es decir, se renueva cada año, por lo que no representan una amenaza para la liquidez y la normalidad de la actividad del club. No obstante, la impresión que se puede obtener analizando los números únicamente no es esa, ya que al ser ese pasivo principalmente deudas con los jugadores, se puede concluir que esas deudas vencerán antes que los derechos de cobro que tiene el Real Madrid.

El ratio de tesorería se sitúa en 0,76. Se podría decir que hay un exceso de liquidez, no obstante, debido a las grandes cantidades de pagos que tiene que afrontar un club de fútbol este siempre ha de disponer de una gran liquidez. El hecho de que el ratio de Fondo de Maniobra y el de Liquidez estén tan cercanos es que las existencias no componen una partida muy relevante debido a la actividad que se desempeña. Del total del activo corriente, más del 50% está compuesto por efectivo, lo que pone aún más en consideración la importancia de liquidez en los equipos de fútbol.

Para finalizar con el análisis estrictamente contable del activo, cabe hacer referencia al ratio entre activo no corriente y activo corriente, cuyo resultado es de 2,07. Esto se explica debido al alto valor del inmovilizado material (estadio, ciudad deportiva...) y al valor de los jugadores que está representado en la partida de inmovilizado intangible deportivo.

Una vez analizado el activo, se procederá a desglosar los puntos más importantes en lo que corresponde al Pasivo y al Patrimonio Neto.

En primer lugar, se comentará el ratio de independencia financiera. Este ratio mide la autonomía de la empresa respecto a terceros. El resultado de este ratio es de 0,82, lo que hace ver que el club tiene una gran independencia financiera, ya que gran parte de su financiación proviene de recursos propios, por lo que no depende en exceso de la financiación de terceros.

Por otro lado, el ratio de endeudamiento se sitúa en 0,55, lo cual quiere decir que la empresa depende más de los recursos ajenos que de los propios. De todos modos, es un buen resultado ya que el club no está altamente endeudado. Además, la mayor parte de las deudas son a corto plazo y, como ya hemos comentado antes, la mayor parte son renovables cada año.

○ Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Ilustración 21. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del Real Madrid.

MILES €	NOTAS	EJERCICIO 2017/2018	EJERCICIO 2016/2017
OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocios			
Ingresos de socios y estadios		174.226	166.569
Ingresos de amistosos y competiciones		100.200	85.858
Ingresos de retransmisión		178.413	165.299
Ingresos de marketing		295.203	254.138
	17.1	748.042	671.864
Aprovisionamientos			
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	17.2	(27.088)	(26.347)
Otros ingresos de explotación	17.1	1.704	1.030
Gastos de personal deportivo y no deportivo	17.3	(430.751)	(406.109)
Otros gastos de explotación			
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	17.4	374	(1.841)
Otros gastos de gestión corriente	17.4	(200.469)	(154.241)
		(200.095)	(156.082)
Amortización del inmovilizado	4,5,6,7	(102.415)	(110.157)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	12	192	192
Excesos de provisiones	13.1	1.000	1.539
Deterioro, resultado por enajenaciones del inmovilizado y otros excepcionales			
Deterioros y pérdidas	17.5	626	22
Resultados por enajenaciones y otras	17.5	53.583	51.667
		54.209	51.689
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		44.798	27.619
Ingresos financieros			
De valores negociables y otros instrumentos financieros	17.6	1.004	1.657
Gastos financieros	17.6	(2.819)	(3.011)
RESULTADO FINANCIERO		(1.815)	(1.354)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		42.983	26.265
Impuesto sobre beneficios	16.1	(11.809)	(4.893)
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS		31.174	21.372
RESULTADO DEL EJERCICIO		31.174	21.372

Fuente:.realmadrid.com (2018)

En cuanto al PYG, arroja un resultado final positivo, lo cual siempre es un buen indicador de que la empresa desarrolla su actividad de manera correcta. Los ingresos se componen principalmente en cuatro partidas: socios, competiciones, derechos de retransmisión y marketing.

Esta última es la partida más relevante ya que supone casi un 30% del total del importe neto de la cifra de negocios. Todo esto se desarrollará en mayor profundidad cuando se comenten las fuentes de financiación de manera extensa en base a las cuentas anuales. Además, la cifra del INCN se ha visto incrementado con respecto al año anterior.

Como se puede observar, el gasto más relevante del PYG es el gasto de personal deportivo y no deportivo, aunque desglosando esta cifra el gasto deportivo es el principal. Esto refleja de manera idónea la magnitud que tienen los salarios del personal, sobre todo de los jugadores, en cuanto a la estructura económica y financiera. No obstante, en cualquier empresa lo usual es que el gasto de personal sea la partida de mayor magnitud dentro del PYG. Además, se ha visto incrementado con respecto al año anterior, lo cual se puede deber a un aumento de personal en plantilla o a un aumento de los salarios de algunos jugadores.

Otra partida que condiciona mucho el resultado de explotación es la de Otros gastos de gestión corriente, que está compuesto principalmente por provisiones de gastos que no se pueden imputar a otras partidas.

Con todo esto el resultado de explotación es de 44.798.000 euros. A esta cifra hay que descontarle el balance entre ingresos y gastos financieros. Los gastos financieros son de casi tres millones de euros, y el coste de la deuda se sitúa en un 5%. Teniendo en cuenta que el interés de deuda de los clubes se sitúa entre el 2,5% y el 10%, se puede afirmar que el Real Madrid no soporta una gran carga financiera.

El resultado final del ejercicio descontando el impuesto de sociedades (gravamen del 25%) es de 31.174.000 euros.

○ Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

Ilustración 22. Estado de Cambios en el Patrimonio Neto del Real Madrid

MILES €	FONDO SOCIAL	RESERVA ACTUALIZ. R.D 7/96	RESERVA ACTUALIZ. LEY 16/2012	RESERVA DE CAPITALIZ.	RESULTADO DEL PERIODO	TOTAL FONDOS PROPIOS	SUBVENC., DONAC. Y LEGADOS RECIBIDOS	TOTAL PATRIMONIO NETO
Saldo a 30 de junio de 2016	378.435	8.548	20.277	-	30.280	437.540	4.708	442.248
Total ingresos y gastos reconocidos correspondientes al ejercicio anual terminado el 30/06/2017	-	-	-	-	21.372	21.372	(144)	21.228
Distribución de resultados del ejercicio anterior	26.078	-	-	4.202	(30.280)	-	-	-
Saldo a 30 de junio de 2017	404.513	8.548	20.277	4.202	21.372	458.912	4.564	463.476
Total ingresos y gastos reconocidos correspondientes al ejercicio anual terminado el 30/06/2018	-	-	-	-	31.174	31.174	(144)	31.030
Distribución de resultados del ejercicio anterior	18.946	-	-	2.426	(21.372)	-	-	-
Saldo a 30 de junio de 2018	423.459	8.548	20.277	6.628	31.174	490.086	4.420	494.506

Fuente: realmartid.com (2018)

Del ECPN lo más interesante es que, tal y como se puede observar en la imagen, el reparto del resultado del ejercicio va destinado íntegramente a las arcas del club como financiación, ya que al ser un club deportivo no hay ningún tipo de reparto entre los socios.

○ Estado de Flujos de Efectivo

Ilustración 23. Estado de Flujos de Efectivo del Real Madrid.

MILES €	NOTAS	EJERCICIO 2017/2018	EJERCICIO 2016/2017
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN			
Resultado del ejercicio antes de impuestos		42.983	26.265
Ajustes del resultado		59.741	62.014
Amortización del inmovilizado	4,5,6,7	102.415	110.157
Correcciones valorativas por deterioro	17.5	(626)	(22)
Variación de provisiones	17.4	10.008	(1.841)
Imputación de subvenciones	12	(192)	(192)
Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado	17.5	(53.583)	(51.667)
Ingresos financieros	17.6	(1.004)	(1.657)
Gastos financieros	17.6	2.819	3.011
Otros ingresos y gastos		(96)	543
Cambios en el capital corriente		(9.449)	4.890
Existencias		(1.120)	28
Deudores y otras cuentas a cobrar		(20.122)	(43.737)
Otros activos corrientes		1.460	(2.028)
Acreedores y otras cuentas a pagar		4.218	61.198
Otros pasivos corrientes		8.723	23.070
Otros activos y pasivos no corrientes		(2.608)	(33.641)
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación		(8.806)	(2.221)
Pagos de intereses		(2.296)	(1.944)
Cobros de intereses		684	1.500
Cobros/ (pagos) por impuesto sobre beneficios		(7.194)	(1.777)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN		84.469	90.948
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Pagos por inversiones		(146.987)	(201.198)
Empresas del grupo y asociadas		-	-
Inmovilizado intangible deportivo		(125.112)	(170.611)
Otro inmovilizado intangible		(860)	(1.542)
Inmovilizado material		(20.270)	(28.910)
Inversiones inmobiliarias		(745)	(135)
Cobros por desinversiones		96.639	76.753
Empresas del grupo y asociadas		-	-
Inmovilizado intangible deportivo		96.392	76.753
Otro inmovilizado intangible		-	-
Inmovilizado material		247	-
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		(50.348)	(124.445)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero		(22.000)	-
Deuda con entidades de crédito. Emisión		50.000	72.000
Devolución y amortización de deudas con entidades de crédito		(72.000)	(72.000)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		(22.000)	-
EFFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO			
		-	-
AUMENTO / DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES		12.121	(33.497)
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio		177.988	211.485
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	10	190.109	177.988
		12.121	(33.497)

Fuente: realmadrid.com (2018)

En el Estado de Flujos de efectivo, las partidas más interesantes de analizar son el pago y el cobro por desinversiones en inmovilizado intangible deportivo, que en la práctica son la compra y la venta de jugadores. Estas cifras son muy difíciles de determinar de manera desglosada ya que los acuerdos privados de los fichajes no son accesibles al público, por lo que no se puede saber que parte de la cantidad del fichaje se ha cobrado o pagado realmente. Gracias al EFE podemos saber de forma global cuanto han ingresado ese año por fichajes, que puede incluir perfectamente dinero no cobrado o pagado de fichajes de temporadas anteriores. En este caso, el pago por inversión en esta partida ha sido de 125.112.000 euros y los ingresos por desinversión han sido de 96.392.000 euros.

Una vez analizadas las cuentas anuales desde un punto de vista más contable, vamos a pasar a explicar de manera detallada las fuentes de financiación del Real Madrid en base a los datos que proporcionan las cuentas anuales.

El procedimiento para analizarlas va a ser el siguiente: se va a señalar cada una de las fuentes de financiación comentadas en el apartado cuatro del proyecto, se explicarán brevemente y se analizarán en base a los datos disponibles que se pueden obtener de las cuentas anuales del Real Madrid.

Se comenzará por los derechos de televisión. Esta fuente de financiación se refiere a los ingresos económicos que se derivan, principalmente, del reparto de las ganancias que obtiene la Liga de Fútbol Profesional por la cesión de los derechos de retransmisión de los partidos.

Este ingreso viene perfectamente reflejado en la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Ilustración 24. Ingresos extraídos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Importe neto de la cifra de negocios		
Ingresos de socios y estadios	174.226	166.569
Ingresos de amistosos y competiciones	100.200	85.858
Ingresos de retransmisión	178.413	165.299
Ingresos de marketing	295.203	254.138
	17.1	748.042
		671.864

Fuente:.realmadrid.com (2018)

Tal y como se puede observar en la ilustración 21, los ingresos de retransmisión que recibe el Real Madrid se sitúan en 178 millones de euros. Esta partida se compone principalmente, tal y como se ha comentado en el párrafo anterior, del reparto que realiza la Liga, no obstante, también la conforman los ingresos de retransmisión de otras competiciones, aunque en mucha menor medida.

Este ingreso, es el segundo de mayor volumen, únicamente superado por los ingresos de marketing, que será la partida que se comentará a continuación.

Dentro de este apartado, se encuentran los ingresos derivados de los patrocinios, acuerdos publicitarios... Debido a la gran cantidad de acuerdos que tiene el Real Madrid, esta partida asciende a unos números muy elevados, siendo uno de los equipos que más ingresa con respecto a este concepto.

A continuación, cabe comentar las ganancias derivadas de los socios y de los estadios. La cuota de adulto por ser socio del Real Madrid asciende a 149 euros, por lo que toda aquella persona que desee serlo ha de acometer este gasto. Actualmente el club cuenta con casi 100.000 socios dados de alta.

Usualmente, se confunde el concepto de socio con el de abonado. Se puede ser socio sin ser abonado, mientras que el abonado es aquella persona que, aparte de ser socio, ha comprado un abono anual para poder acceder al estadio en los partidos que este le capacite.

Ese abono supone una parte del ingreso de la partida que estamos analizando, el número de abonados al club es de 62.000, con un precio medio de 1000 €, por lo que el Real Madrid ingresa una media de 62.000.000 de euros cada año en concepto de abonos. A esto hay que añadir también, los gastos que se producen dentro del estadio en concepto de ‘merchandising’, comida, bebida... y la venta de localidades para los partidos. Todo esto que se ha indicado, conforma la partida de ingresos por socios y estadio.

Para finalizar con los ingresos que se reflejan en la imagen, se analizarán los ingresos por amistosos y competiciones. Cabe mencionar, que el Real Madrid en la temporada 2017-2018 se proclamó campeón de la UEFA Champions League, por lo que figura el ingreso que se percibe como campeón que, tal y como hemos comentado en el apartado de las fuentes de financiación. Además, en esta partida también se contemplan los ingresos por amistosos.

Cuando se participa en una competición amistosa, el equipo invitado suele percibir una cantidad concertada de dinero por jugar el/los partidos. Lo usual, es que la tarifa del Real Madrid por amistoso sea de tres millones de euros. A esto hay que sumarle más cantidad si el país donde se disputa supone un gran desplazamiento o en función de las molestias que se le puedan ocasionar al equipo y a su normal funcionamiento.

Ilustración 25. Patrimonio Neto del Real Madrid.

PATRIMONIO NETO		494.506	463.476
Fondos propios	11	490.086	458.912
Fondo social		423.459	404.513
Reserva de actualización R.D 7/96		8.548	8.548
Reserva de actualización ley 16/2012		20.277	20.277
Reserva de capitalización		6.628	4.202
Resultado del periodo		31.174	21.372

Fuente:.realmadrid.com (2018)

Otra fuente de financiación que cabe destacar es el resultado del período, es decir, el resultado del ejercicio. Como se ha comentado a lo largo de todo el proyecto, los clubes deportivos son entidades sin ánimo de lucro, su única razón de ser es el desarrollo y promoción de la actividad deportiva.

Debido a esto, el resultado que se obtiene dentro de cada ejercicio se reinvierte en el propio club de manera íntegra. Esto se ve también, tal y como se ha indicado anteriormente, en el Estado de Cambios del Patrimonio Neto. Por lo tanto, el Real Madrid ha dispuesto para la temporada 2018-2019 de una distribución del resultado de 31 millones de euros.

Ilustración 26. Pasivo del Real Madrid.

PASIVO NO CORRIENTE		133.731	162.127
Provisiones a largo plazo	13.1	23.906	13.699
Deudas a largo plazo	14.1	69.368	117.585
Deudas con entidades de crédito		49.793	81.791
Otros pasivos financieros		19.575	35.794
Pasivos por impuesto diferido	16	16.230	13.891
Periodificaciones a largo plazo	15	24.227	16.952
PASIVO CORRIENTE		460.788	449.059
Provisiones a corto plazo	13.2	1.920	1.745
Deudas a corto plazo	14.2	65.656	69.810
Deudas con entidades de crédito		10.151	216
Otros pasivos financieros		55.505	69.594
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	14.3	293.997	287.012
Periodificaciones a corto plazo	15	99.215	90.492

Fuente: realmadrid.com (2018)

Para finalizar con el análisis de las fuentes de financiación desde un punto de vista más práctico, se comentará la financiación bancaria que recibe el Real Madrid CF.

Tal y como se ha visto en puntos anteriores, el Real Madrid solicitó un crédito para financiar la remodelación de su estadio de más de 500 millones de euros. Esto no se ve reflejado en estas cuentas anuales ya que el crédito ha sido solicitado para el ejercicio entrante de 2020-2021.

Analizando la financiación bancaria de las cuentas disponibles, se observa que a corto plazo el Real Madrid tiene deudas con entidades de crédito por valor de 10 millones de euros.

Por otro lado, a largo plazo el Real Madrid presenta un saldo acreedor con entidades de crédito de casi 50 millones de euros.

Podemos concluir, que esta fuente de financiación no es la más relevante dentro del club ya que en volumen únicamente está por delante del Resultado del Ejercicio. Esto confirma la tendencia comentada a lo largo del proyecto, que los equipos de fútbol no recurren a la financiación bancaria como fuente prioritaria exceptuando proyectos puntuales que requieren grandes desembolsos económicos.

En conclusión, el Real Madrid presenta un fiel reflejo de lo que se ha comentado teóricamente en cuanto a las fuentes de financiación de los equipos de fútbol. Las principales fuentes son los patrocinios y los repartos de los derechos televisivos. En el caso objeto de estudio, los socios también representan una importante presencia dentro de los ingresos debido a la magnitud del club. La financiación en forma de deuda bancaria no adquiere una gran relevancia.

Punt 11

11. Conclusiones

En este último apartado, se procederá a cerrar el proyecto extrayendo las conclusiones globales que se pueden deducir de todos los puntos que se han ido desarrollando a lo largo del mismo.

En primera instancia, se ha pretendido realizar un recorrido histórico de la evolución económica del contexto futbolístico. Se ha podido concluir que, a pesar de presentar alteraciones, el mundo del fútbol es bastante externo a las coyunturas económicas globales. Presenta sus propias fluctuaciones, las cuáles pueden coincidir o no con el ciclo en el que se encuentre la economía en ese momento.

Por otro lado, se han desarrollado las formas jurídicas de los equipos, como antesala a la explicación de la financiación, debido a los conceptos que se han de aclarar y que son de utilidad a la hora de proseguir con el resto del proyecto. Se han analizado las dos formas jurídicas dominantes, que son el club deportivo y la sociedad anónima deportiva, y se ha concluido que la forma de SAD proporciona mayor capacidad de control por parte de las autoridades, pero que la forma preferida por los equipos sigue siendo el club deportivo, a pesar de que la gran mayoría de equipos se vieron obligados a su transformación en SAD, debido a la evidencia de que ninguno de ellos quería cambiar su forma jurídica y al control financiero más exhaustivo que se tiene por parte de las instituciones.

A continuación, se ha explicado en profundidad las diferentes formas de financiación más comunes entre los equipos y que representan una mayor magnitud. La financiación principal proviene de los patrocinios y los derechos de televisión, tal y como se ha podido ver reflejado con los diversos ejemplos que se han ido incluyendo a lo largo del desarrollo del punto. En mi opinión, los clubes deberían de gestionar de una manera más efectiva la deuda, ya que es una forma de financiación que puede hacer aumentar la rentabilidad de los activos.

En consonancia con lo comentado, se ha detallado como se estructura un equipo de fútbol, con el fin de ver quiénes son los responsables de gestionar la financiación y de tener una visión más global de un equipo de fútbol como empresa. Además, se ha introducido el concepto de las grandes financiaciones por parte de propietarios, que, en ocasiones, genera un gran riesgo para el fútbol global.

Con la intención de ahondarse en todos los aspectos del fútbol, se ha comentado la financiación de los equipos de fútbol base, concluyendo que dicha financiación

difiere en casi todos los aspectos de la de los clubes de primer nivel competitivo, teniendo que adaptarse a las circunstancias en las cuales desarrollan su actividad.

A continuación, con la intención de plasmar el gran recorrido internacional del mundo del fútbol, se ha realizado una comparativa entre otros países, donde se ha visto que las principales formas de financiación son similares, no obstante, encontramos diferencias como la cantidad de reparto de los derechos de televisión o la cantidad de clubes que salen a bolsa, cosa que en España todavía no se ha producido. Es cierto, que la Liga Española es una de las mejores del mundo, pero si se observa a las otras grandes ligas hay muchos aspectos que podrían optimizarse.

En los dos puntos siguientes, se han desarrollado los principales organismos controladores y la normativa del Fair Play Financiero. Se ha podido extraer, que las normativas van orientadas en gran parte a evitar los casos de financiación ilegal y de financiación abusiva, así como llevar un cierto control sobre la estabilidad de gastos y deudas con clubes y otros jugadores. En este apartado, todavía hay que erradicar aquellas financiaciones ilegales y corruptas que dañan la visión del mundo del fútbol y contaminan la competición.

Para finalizar, se ha realiza una ejemplificación práctica de las fuentes de financiación utilizando las cuentas del Real Madrid. Este punto ha ayudado a plasmar lo que se ha ido desarrollando a lo largo de todo el trabajo, concluyendo que las principales fuentes de financiación y de ingresos son los repartos de los ingresos televisivos y las acciones de marketing, donde se destacan los patrocinios. Además, se ha podido constatar la gran magnitud que suponen los salarios de los jugadores dentro de los gastos, y la escasa influencia que tienen las financiaciones bancarias dentro de la estructura de un equipo de fútbol

12. Bibliografía

- Ministerio de Cultura y Deporte

<<http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura.html>> [Consulta : 31 de mayo de 2019]

- Pedraza, J.(2018). El fútbol español despega, más control, más dinero.

https://elpais.com/deportes/2018/09/06/actualidad/1536243324_774571.html

[Consultado: 31 de mayo de 2019]

- Recursos TIC

<<http://recursostic.educacion.es/primaria/ludos/web/pb/de/de07.html>> [Consultado: 02 de

Junio de 2019]

- El Fisco

<<http://elfisco.com/articulos/los-clubes-deportivos-privados-sin-fines-lucrativos>>

[Consultado: 02 de junio de 2019]

- Expansión

<[https://hayderecho.expansion.com/2014/02/25/el-fracaso-de-las-sociedades-anonimas-](https://hayderecho.expansion.com/2014/02/25/el-fracaso-de-las-sociedades-anonimas-deportivas-en-espana/)

[deportivas-en-espana/](https://hayderecho.expansion.com/2014/02/25/el-fracaso-de-las-sociedades-anonimas-deportivas-en-espana/)> [Consultado: 02 de junio de 2019]

- Fenómeno de fenómenos

<<https://fenomenodefemenos.blogspot.com/p/libro.html>> [Consultado: 07 de junio de

2019]

- Economipedia

<<https://economipedia.com/actual/como-se-financian-los-grandes-clubes-de-futbol.html>>

[Consultado: 07 de junio de 2019]

- Marca

<Marca.com> [Consultado: 07 de junio de 2019]

- RTVE

<[http://www.rtve.es/deportes/20181002/cuanto-dinero-ganara-tu-equipo-](http://www.rtve.es/deportes/20181002/cuanto-dinero-ganara-tu-equipo-champions/1809841.shtml)

[champions/1809841.shtml](http://www.rtve.es/deportes/20181002/cuanto-dinero-ganara-tu-equipo-champions/1809841.shtml)> [Consultado: 07 de junio de 2019]

- Transfermarkt

<<https://www.transfermarkt.es/statistik/einnahmenausgaben>> [Consultado: 08 de junio de

2019]

- Goal

<[https://www.goal.com/es/noticias/cuanto-ha-gastado-el-psg-en-](https://www.goal.com/es/noticias/cuanto-ha-gastado-el-psg-en-fichajes/14mepkj5n7ndj102ju9xpoag1b)

[fichajes/14mepkj5n7ndj102ju9xpoag1b](https://www.goal.com/es/noticias/cuanto-ha-gastado-el-psg-en-fichajes/14mepkj5n7ndj102ju9xpoag1b)> [Consultado: 15 de junio de 2019]

- Iesport

<<http://www.iesport.es/30-articulos-iesport/271-ideas-basicas-financiar-equipo-futbol-base.html>> [Consultado: 16 de junio de 2019]

- CF San José

<<http://www.cfsanjose.com/inscripcion/inscripciones-2019-2020>> [Consultado: 16 de junio de 2019]

- InfoBolsa

<https://www.infobolsa.es/cotizacion-mi/juventus_fc> [Consultado: 19 de junio de 2019]

- El Economista

<<https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/9564681/12/18/El-Manchester-United-tambien-se-estrella-en-bolsa-pierde-mas-de-1200-millones-de-euros-en-tres-meses.html>> [Consultado: 23 de junio de 2019]

- UEFA

<<https://es.uefa.com/insideuefa/about-uefa/>> [Consultado: 24 de junio de 2019]

- La Liga

<https://files.laliga.es/pdf-hd/transparencia/normas-elaboracion-presupuestos-dic18_v3.pdf> [Consultado: 24 de junio de 2019]

- UEFA

<<https://es.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>> [Consultado: 26 de junio de 2019]

- Real Madrid CF

<realmadrid.com> [Consultado: 29 de junio de 2019]

- FC Barcelona

<fcbarcelona.com> [Consultado: 29 de junio de 2019]

- Atlético de Madrid

<atleticodemadrid.com> [Consultado: 29 de junio de 2019]

Agradecimientos

A mis padres por su ayuda incondicional, que han sabido lo duro que han sido estos últimos meses y me han dado su apoyo y comprensión. No podría estar más agradecido, de corazón.

A mis amigos, que creyeron siempre en mí y permanentemente me han recordado de lo que soy capaz.

A mi tutor, Sergio, gracias por estar atento en todo momento, siendo comprensible y una persona entregada a más no poder. No podría pedir más.