



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LOS CLUBES
INGLESES DE FÚTBOL Y ESTUDIO DEL MODELO DE
NEGOCIO DE LA PREMIER LEAGUE

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Rodríguez Vizcaíno, Javier

Tutor/a: García Galiana, Pedro Antonio

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LOS CLUBES
INGLESES DE FÚTBOL Y ESTUDIO DEL MODELO DE
NEGOCIO DE LA “PREMIER LEAGUE”**



ALUMNO: JAVIER RODRÍGUEZ VIZCAÍNO

TUTOR: PEDRO ANTONIO GARCÍA GALIANA

CONVOCATORIA: 5ª CONVOCATORIA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	OBJETIVOS DEL TFG	1
1.2.	RESUMEN	1
1.3.	METODOLOGÍA.....	2
2.	ANTECEDENTES, CREACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA PREMIER LEAGUE	4
2.1.	ORÍGENES E HISTORIA DEL FÚTBOL INGLES	4
2.2.	CREACIÓN DE LA PREMIER LEAGUE	5
2.3.	HISTORIA Y DESARROLLO DE LA PREMIER LEAGUE.....	7
2.4.	FUNCIONAMIENTO DE LA PREMIER LEAGUE	11
2.5.	PROPIEDAD DE LOS CLUBES	13
3.	ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ECONOMICA.....	17
3.1.	PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS	17
3.1.1.	INGRESOS TELEVISIVOS	17
3.1.2.	INGRESOS POR COMPETICIONES	19
3.1.3.	INGRESOS DE PUBLICIDAD Y PATROCINIOS	20
3.1.4.	INGRESOS DE TAQUILLA Y COMERCIALES	22
3.1.5.	INGRESOS DE LA PREMIER LEAGUE.....	22
3.2.	PRINCIPALES CUENTAS DE GASTO.....	24
3.3.	EVOLUCIÓN DEL GASTO NETO EN FICHAJES	26
3.4.	FAIR-PLAY FINANCIERO	29
4.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	31
4.1.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL).....	31
4.2.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (PORTER)	35
4.3.	ANÁLISIS DAFO	39
5.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	43
5.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL	43
5.2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ.....	47
5.3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	49
5.4.	ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	53
5.5.	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA.....	57
5.6.	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA.....	59
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
	ANEXOS	64

BIBLIOGRAFÍA	65
--------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clubes de la Premier League. Temporada 2021-2022.....	13
Tabla 2 Principales patrocinios de los clubes de la Premier League. Temporada 2021-2022	21
Tabla 3 Gasto salarial del Arsenal FC. 2016/17 (mill. £)	30
Tabla 4 Estructura económica de los equipos de la Premier League. Año 2020-2021	44
Tabla 5 Fondo de Maniobra de los equipos de la Premier League. Año 2021-2020	44
Tabla 6 Ratios de liquidez de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021.....	48
Tabla 7 Ratios de endeudamiento de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021	50
Tabla 8 Cuentas de pérdidas y ganancias de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021	54
Tabla 9 Ratios de expansión de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021.....	56
Tabla 10 Ratios de rentabilidad económica de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021... ..	58
Tabla 11 Ratios de la rentabilidad financiera de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021. ..	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Máximos goleadores históricos de la Premier League	7
Figura 2 Mapa de los clubes de la Premier League 2021-2022.....	11
Figura 3 Ingresos de los clubes de la Premier League 2017/18-2022-22 (£ mill.).....	18
Figura 4 Ingresos de los clubes de las 5 grandes ligas desde 2017/18 hasta 2021/22 (miles de mill.€)	18
.....	
Figura 5 Ingresos de los clubes de las 5 grandes ligas de Europa 2019/20 (mill. €).....	23
Figura 6 Ingresos y costes en salarios de los clubes de la Premier League en 2019/20 (mill. €)	25
Figura 7 Gasto en fichajes de las 5 grandes ligas. Años 2012-2021 (mill. €)	27
Figura 8 Clubes con mayor gasto neto en fichajes de las 5 grandes ligas 2012-2021(mill.€)	28
Figura 9 Clubes con mayor gasto neto en fichajes de las 5 grandes ligas post COVID (Verano 2020, Invierno 2021, Verano 2021 mill.€).....	28
Figura 10 Modelo de las 5 fuerzas de PORTER.....	36
Figura 11 Matriz DAFO	42

ÍNDICE DE INFOGRAFÍAS

Infografía 1 Datos históricos de la Premier League.....	10
---	----

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL TFG

En la realización de este TFG el objetivo que se va a perseguir va a ser conocer, analizar y evaluar, la situación económica de los clubes que conforman la Premier League.

Dentro del propio trabajo se desarrollarán distintos objetivos que conformarán de un modo general el propósito mencionado anteriormente.

En primer lugar, la identificación de las principales fuentes de ingresos y cuentas de gastos de los clubes de la Premier League. Además, detallar el posible impacto de la variación de ingresos y gastos en los clubes de la primera división inglesa junto con el comportamiento en el mercado de fichajes.

En segundo lugar, realizar un diagnóstico de la situación actual de la Premier League, identificando por una parte los factores que rodean el entorno de la liga y por otro lado las fortalezas y debilidades internas de la liga respecto a otras competiciones, además de las amenazas y oportunidades que debe afrontar el mundo del fútbol en la actualidad.

Finalmente, conocer la situación actual de los clubes de la categoría y ser capaz de ofrecer un análisis detallado de su situación de liquidez y endeudamiento así como el análisis de la rentabilidad. Junto con ello se ofrecerá una opinión crítica sobre la gestión realizada por la administración de las entidades y unos indicadores de mejora para el futuro económico que depara a esta competición y a los clubes que la conforman.

1.2. RESUMEN

RESUMEN

La finalidad de este trabajo es analizar y conocer la gestión realizada por los clubes de la primera división inglesa de fútbol. Para ello, se desarrollarán distintos apartados que traten de responder a las preguntas acerca de la situación financiera de los clubes ingleses, y su ventaja económica frente a otras ligas de fútbol nacionales en el apartado de gasto en fichajes y salarios.

En primer lugar, se realizará un repaso histórico de la competición, desde los orígenes del fútbol inglés, pasando por la fundación en 1992 de la Premier League, hasta la actualidad. Junto con ello, se detallarán los distintos propietarios de los clubes y la razón por la cual han realizado inversiones en estas entidades, además se describirán las distintas fuentes de ingresos de la liga y las principales cuentas de gasto de los clubes.

Se expondrá el funcionamiento de la competición junto con un análisis de la situación actual, destacando los aspectos que rodean el entorno de la competición así como los factores internos que debe afrontar la liga.

Una vez descrito lo anterior, se desarrollará un análisis de la situación económico-financiera de los clubes, describiendo su situación de liquidez y de endeudamiento, además de la rentabilidad económica y financiera.

Finalmente, se realizará un apartado de conclusiones que detallará aspectos de mejora en la gestión de los clubes para el futuro de la competición

ABSTRACT

This work aims to analyse and understand the management conducted by the English Premier League football clubs. To this end, different sections will be developed to try to answer questions about the financial situation of English clubs, and their economic advantage over other national football leagues in terms of spending on transfers and salaries.

Firstly, a historical overview of the competition will be given, from the origins of English football, through the founding of the Premier League in 1992, to the present day. Alongside this, the different owners of the clubs and why they have invested in them will be detailed, along with a description of the league's different sources of income and the clubs' main expenditure accounts

The functioning of the competition will be presented along with an analysis of the current situation, highlighting the aspects surrounding the competition environment as well as the internal factors that the league has to deal with.

Once the above has been described, an analysis of the economic-financial situation of the clubs will be developed, describing their liquidity and debt situation, as well as their economic and financial profitability.

Finally, a section of conclusions will detail aspects of improvement in the management of the clubs for the future of the competition

1.3. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se va a utilizar todo tipo de documentación que permita obtener información acerca de los temas de interés reflejados en la elaboración del proyecto y alcanzar los objetivos establecidos.

En un primer apunte histórico en el que se detalla lo sucedido respecto al origen del fútbol inglés, su evolución, el nacimiento de la Premier League y su funcionamiento, se ha consultado diversidad de fuentes secundarias de información entre las que destacan los organismos oficiales como la propia competición (Premier League) o la federación inglesa de fútbol (FA), además de distintos artículos periodísticos y libros que detallan las causas que favorecieron el nacimiento de la competición.

En un segundo apartado en el que se estudia el modelo de gestión de la competición, se volverá a hacer uso de fuentes secundarias y de datos cualitativos que permitan efectuar un estudio de mercado de la Premier League junto con un análisis sobre la propiedad de los clubes.

Por una parte, para detectar las fortalezas y debilidades de la competición, se aplicará el modelo de las 5 fuerzas de Porter y para identificar las amenazas y las oportunidades se realizará mediante el modelo PESTEL. La información se obtendrá a través de libros, publicaciones en revistas, artículos de investigación, páginas web de medios de comunicación o informes de organismos oficiales.

Para la elaboración del apartado centrado en el análisis económico, se empleará una metodología distinta pues la información requerida para este análisis proviene también de fuentes secundarias, pero se tratará de datos cuantitativos. Páginas web, libros, artículos periodísticos o informes que detallen ingresos por taquilla, gastos en salarios, gasto neto en fichajes o ingresos televisivos permitirán realizar un tratamiento de estos datos obteniendo los resultados del análisis planteado.

La implementación de esta metodología en el trabajo facilitará la extracción y elaboración de conclusiones en el TFG.

2. ANTECEDENTES, CREACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA PREMIER LEAGUE

La Premier League es la competición nacional de fútbol más importante del mundo, pero su creación se debe como en muchas ocasiones a la necesidad que tienen ciertas empresas o entidades de maximizar sus beneficios. Sin embargo, el origen del fútbol inglés se remonta tiempo atrás de la creación de la Premier League.

2.1. ORÍGENES E HISTORIA DEL FÚTBOL INGLÉS

En 1862, Ebenezer Morley un abogado londinense que fundó el club Barnes FC, tenía como objetivo sentar unas normas de juego para el deporte que se comenzaba a popularizar en Inglaterra, quería profesionalizar el fútbol y para ello debía reunir a todos los involucrados en el deporte, desde capitanes, secretarios de los equipos hasta representantes de clubes londinenses y suburbanos. Por esta época, el fútbol no tenía unas normas establecidas provocando que cada equipo jugara a este deporte con unas reglas distintas.

En 1863 tras un total de 6 reuniones en la taberna de los Freemason situada en Great Queen Street en la capital británica, se establecieron las normas del juego junto con la Football Association (FA), el organismo que regularía el fútbol inglés, sus competiciones y donde se inscribirían los clubes para participar en los torneos. Tras estos cambios en el deporte, se otorgó el apodo de "padre de la Asociación" a Morley. (The FA, 2021)

A medida que el fútbol se iba profesionalizando, se fueron celebrando torneos y campeonatos entre los clubes integrantes de la FA, aunque en los inicios tuvieron poco éxito entre el público, ya que los partidos se vieron truncados por las continuas retiradas de los clubes. Entre todos los torneos cabe destacar la FA CUP, la competición de clubes más antigua del mundo aún vigente hoy en día, cuya primera edición se celebró en 1871 resultando el Wanderers FC campeón. Para impulsar el deporte entre el aficionado, se comenzaron a jugar partidos internacionales como los amistosos entre Inglaterra y Escocia que motivaron la creación de una FA escocesa. A su vez, a comienzos del siglo XX las federaciones del resto de países europeos como Francia u Holanda, en ánimo de crear una unidad europea fundaron la FIFA en París en 1904, a la cual se uniría la FA posteriormente. (The FA, 2021)

Con el paso de los años, se disputaron los campeonatos ligeros bajo el nombre de Football League (1888-1892) hasta que el nombre de la competición se modificó a Football League First Division para la edición de 1892-1893. (The FA, 2021) Durante las primeras décadas de fútbol, no destacó ningún equipo sobre el resto, no se estableció ninguna hegemonía en el fútbol inglés por lo que los campeones ligeros rara vez conseguían revalidar el título al año siguiente.

Con la llegada de la I G.M. el fútbol se paralizó, pero con el fin de la contienda el deporte se convirtió en el principal entretenimiento del periodo entreguerras. En la década de 1930 clubes como el Arsenal o el Everton lograron imponerse al resto consiguiendo varios títulos ligeros antes de que se volviera a suspender de nuevo la competición. Al terminar la II G.M. la selección inglesa comenzó a participar en los mundiales de fútbol llegando a albergar el mundial de 1966, que sirvió para elevar el fútbol inglés al más alto nivel tras ganar el certamen internacional.

Durante los años 1950's se comenzó a forjar el éxito de uno de los clubes más grandes del fútbol inglés, pues el Manchester United comenzó a ganar campeonatos aprovechando una generación

enormemente prometedora, sin embargo y tras la creación de la Copa de Europa en 1955, el éxito del club se detuvo momentáneamente en seco. Pues a comienzos de 1958, en el viaje de vuelta de un partido de Copa de Europa de Múnich se produjo el accidente aéreo que diezmo el club. Un total de 8 jugadores perdieron la vida dejando en la memoria de los aficionados *red devils*¹ aquel fatídico día. A pesar de la tragedia, el club se rehízo y fue capaz de encauzar una racha gloriosa de títulos, culminados con la Copa de Europa de 1968, convirtiéndose de esta manera en el primer club inglés en ganar el torneo. (Herbert, 2021)

El fin de la posible hegemonía del club manchesteriano dio pie al inicio de un periodo de dominancia del fútbol inglés por parte de su gran rival histórico, el Liverpool. El club de la ciudad del río Mersey conocido como los *reds*² ganaron un total de 11 ligas durante las décadas de 1970 y 1980, además de 3 FA cups y 4 Copas de Europa añadiendo la conseguida en 1984, convirtiéndose, así como el club dominador de este decenio. (Williams & Hopkins, 2005) Durante esta época el fútbol inglés se encontraba en auge, pues otros clubes como el Nottingham Forrest o el Aston Villa se proclamaban campeones del máximo torneo europeo. (Wilson, 2013)

Sin embargo, durante este periodo de éxito futbolístico inglés en las gradas sucedía el fenómeno "*hooliganismo*", referido a la manera que tenían ciertos aficionados de los clubes a disfrutar de los partidos, pues se trataban de violencia por parte de bandas organizadas con el único propósito de atacar a las bandas del otro equipo. Este episodio en la historia del fútbol inglés se llamó "la enfermedad inglesa" y tras la final de la copa de Europa de 1985 celebrada en la ciudad belga de Heysel, donde murieron 39 personas después de que aficionados del Liverpool cargaran contra aficionados de la Juventus, la UEFA (organismo de control del fútbol europeo) impuso una sanción de 5 años de expulsión a los clubes ingleses de las competiciones europeas. (Robinson & Clegg, 2019)

Con la llegada de la década de 1990 el éxito nacional pertenecía al Leeds United, que consiguió alzarse con el título liguero de 1992, no obstante, la temporada siguiente, el fútbol inglés vivió una experiencia que cambió por siempre el fútbol de primer nivel.

2.2. CREACIÓN DE LA PREMIER LEAGUE

La historia de la creación de la Premier League se remonta a finales de 1980 y principios de 1990, donde el juego se encontraba debilitado tras las sanciones impuestas por la UEFA, la tragedia de *Hillsborough* donde fallecieron aficionados *reds* por el pésimo estado del estadio y las medidas de seguridad, o el fenómeno conocido como "*hooliganismo*" campando a sus anchas. Estos antecedentes junto con las intenciones por parte de los grandes clubes ingleses de percibir una mayor cantidad de dinero proveniente de los derechos televisivos provocaron un altercado en la tranquilidad del fútbol inglés. (McInnes, 2017)

En esta época la primera división inglesa (Football League First Division) tenía una estrecha relación con la FA, pues la liga de fútbol pertenecía a la federación inglesa. Era la liga la encargada de gestionar, negociar y repartir los derechos televisivos generados por la primera división y únicamente el 50% de esos ingresos iba a parar a los clubes de la primera categoría, de tal manera que el otro 50% se repartía entre el resto de equipos de divisiones inferiores del fútbol inglés.

¹ red devil: apodo utilizado para referirse al Manchester United que se expandió durante la década de 1950 y propició que se incluyese un diablo rojo en el escudo del equipo.

² reds: apodo utilizado para referirse al Liverpool con origen en el color de su equipación, el rojo

Este reparto de los ingresos televisivos fue un punto clave en la decisión por parte de los 5 grandes clubes de intentar separarse de la Primera división. Estos equipos eran el Arsenal FC, Everton FC, Liverpool FC, Manchester United FC y Tottenham FC que influenciados por los deportes norteamericanos y la gestión de sus ligas vieron una oportunidad de aumentar sus ingresos. A comienzos de la década de 1980 las directivas de los clubes mencionados ya habían realizado viajes a los EE. UU. para reunirse con los propietarios de las franquicias de fútbol americano y que les mostraran la manera en que administraban los equipos. Esto propició el inicio de las conversaciones con la FA por la posible salida de los clubes de la primera división, y la creación y gestión de una liga propia. (Robinson & Clegg, 2019)

Las intenciones de los 5 grandes motivaron al resto de clubes a formar parte de la decisión que cambiaría la estructura del fútbol, y tras las negociaciones mantenidas entre los equipos y la FA, el 17 de julio de 1991 los clubes firmaron un documento que estableció los principios básicos para la creación de su liga independiente conocido como el "Acuerdo de Miembros Fundadores". (Premier League, 2021)

El nombre de la liga resultó finalmente el de Premier League y dentro de dicho acuerdo, se incluían dos cambios respecto a la gestión que realizaba la Football League.

El primer cambio hacía referencia a la toma de decisiones por parte de la liga, pues cada club integrante de la Premier League tendría un voto, siendo necesarios una mayoría de dos tercios para aprobar cualquier decisión que afectara a la liga.

El segundo cambio modificaba el formato de reparto de ingresos televisivos. El principal cambio respecto a la gestión de la Football League fue la desaparición de las categorías inferiores en el reparto de los ingresos, por lo que todo lo generado por los clubes quedaría dividido entre ellos. Sin embargo, no se trataba de una división equitativa, sino que se realizó de la siguiente manera: El 50% de los ingresos se dividía a partes iguales entre los clubes, el 25% se adjudicaría en función de la posición del club en la tabla la temporada anterior y el último 25% dependía de las veces que un club era retransmitido en televisión. (McInnes, 2017)

Al mismo tiempo, la Premier League tendría una independencia comercial, lo que permitía a la liga negociar por ella misma los derechos televisivos y sus acuerdos de patrocinio sin contemplar al resto de divisiones del fútbol inglés.

El 27 de mayo se produjo la constitución de la Premier League como sociedad anónima, una vez que los 22 clubes habían dimitido en masa de la Football League First Division. Tras esto se consiguieron alcanzar los primeros acuerdos comerciales con la cadena televisiva Sky, la cual siempre ha estado presente en los acuerdos televisivos y ha acompañado al crecimiento de la categoría. (Robinson & Clegg, 2019)

La primera edición del campeonato comenzó el sábado 15 de agosto de 1992. Los 22 clubes fundadores de la competición fueron: Arsenal, Aston Villa, Blackburn Rovers, Chelsea, Coventry City, Crystal Palace, Everton, Ipswich Town, Leeds United, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Middlesbrough, Norwich City, Nottingham Forest, Oldham Athletic, Queens Park Rangers, Sheffield United, Sheffield Wednesday, Southampton, Tottenham, Wimbledon. (Premier League, 2021)

2.3. HISTORIA Y DESARROLLO DE LA PREMIER LEAGUE

La temporada 1992-1993 pasaría a la historia como la primera temporada de la Premier League. Estaba compuesta por un total de 22 equipos y tras la sanción impuesta por la UEFA a los clubes ingleses, grandes estrellas habían emigrado a otros países con el objetivo de participar en competiciones europeas, debilitando de esta manera a la competición al no estar situada en el foco del fútbol europeo.

En su primera edición, el Manchester United logró proclamarse campeón bajo las órdenes del entrenador escocés Alex Ferguson, con una plantilla compuesta por una de las mejores generaciones de talento joven británico (Ryan Giggs, David Beckham, Paul Scholes Gary Neville y Phil Neville) y un conjunto de jugadores experimentados (Peter Schmeichel, Steve Bruce, Eric Cantona) que les permitió revalidar el título al año siguiente.

Para el comienzo de la temporada 1994-95, la ciudad de Blackburn, situada al norte de Manchester fue el destino del trofeo de campeón. El Blackburn Rovers consiguió vencer al conjunto mancomunado en la última jornada, en la que fue una edición de campeonato muy igualada, pero que gracias a la participación goleadora de Alan Shearer consiguieron alzarse campeones. El delantero inglés, ganador de la Bota de Oro esa temporada finalizaría su carrera como el máximo goleador histórico de la Premier League con un total de 280 goles (ver Figura 1), pero acabaría fichando por el Newcastle United finalizada la campaña, iniciando una gran rivalidad con el conjunto de los *red devils*.

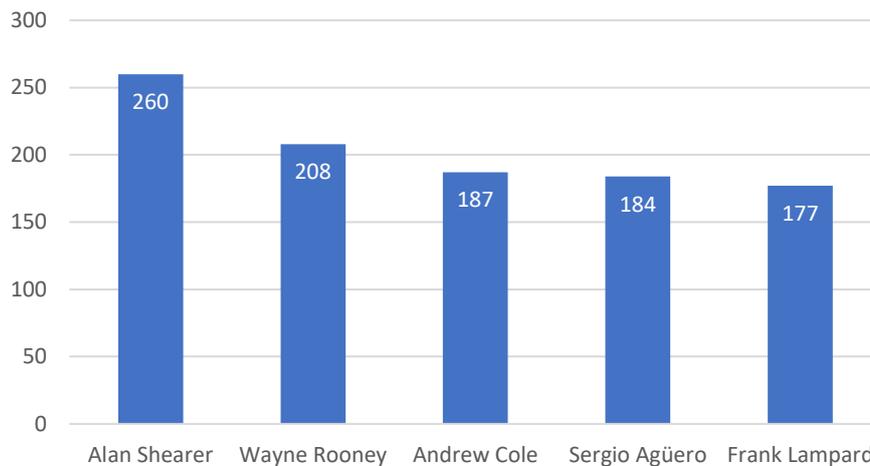


Figura 1 Máximos goleadores históricos de la Premier League

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Premier League

El Manchester United volvió a proclamarse vencedor de las dos siguientes ediciones del torneo liguero a pesar de la insistencia del Newcastle United por arrebatarles la corona de campeón. El equipo de la región North East de Inglaterra conocido como los "entertainers" mostró una dura competencia tanto dentro como fuera del campo, con declaraciones por parte de ambos entrenadores que pasaron a la historia de la Premier League. Además, al finalizar la temporada 1994/95 se produjo una reducción del número de equipos pasando de 22 a 20 clubes, elevando así el nivel de la competición. (Premier League, 2021)

Con la llegada de la siguiente campaña, un club histórico inglés como el Arsenal había contratado a un joven entrenador francés con ideas revolucionarias para la época basadas en la alimentación, la manera de enfocar los entrenamientos y la contratación de futbolistas jóvenes a través de una extensa red de ojeadores en toda Europa, enfocada principalmente en Francia. Fue entonces cuando se fraguó una rivalidad histórica entre Arsenal y Manchester United, los aspirantes al título contra los campeones que querían defender lo que habían ganado, Arsène Wenger contra Sir Alex Ferguson.

Ambos equipos se disputaron las siguientes ediciones de la Premier League, resultando campeón el conjunto mancomunado un total de 4 ocasiones (98-99; 99-00; 00-01; 02-03) y el equipo del norte de Londres en 3 ediciones (97-98, 01-02 y 03-04). (Robinson & Clegg, 2019)

Durante esta encarnizada batalla por superar al rival, ambos conjuntos realizaron grandes campañas como la edición de 1998-1999 donde el Manchester United se proclamó campeón de la Premier League ganando también la FA Cup y la Champions League, consiguiendo de esta manera un triplete histórico que ningún otro equipo inglés ha logrado hasta la fecha. Por otra parte, la temporada 2003-2004 siempre será recordada como la temporada de los Invencibles "*The Invincibles*" donde el Arsenal consiguió el título liguero sin perder ningún partido.

La llegada de la nueva temporada trajo consigo una corriente futbolística que primaba la organización táctica y los aspectos defensivos al juego ofensivo. Este enfoque lo representaban entrenadores como José Mourinho o Rafa Benítez que llegarían a la liga y la revolucionarían por completo. El técnico portugués que recién había ganado la Champions League con el Oporto fichaba por el conjunto *blue*³ de Londres, el Chelsea, que había sido adquirido la temporada anterior por el multimillonario ruso Roman Abramovich. Mientras, el técnico español que acababa de ganar el doblete de liga y Europa League con el Valencia aterrizaba en Liverpool donde formaría un gran equipo con presencia de varios futbolistas españoles. La temporada finalizó con el Chelsea proclamándose campeón de liga estableciendo un récord defensivo de únicamente 15 goles encajados, por otro lado, el Liverpool consiguió ganar la Champions League tras imponerse en una final agónica al Milán, en lo que se conocería como "*El milagro de Estambul*". (Williams & Hopkins, 2005)

La siguiente edición de la Premier League también tuvo campeón al Chelsea, que prolongaba su racha de invictos en su estadio, pero la gran noticia no fue la revalidación del título del conjunto *blue* sino, la explosión de un futbolista distinto, habilidoso y goleador que posteriormente entraría en los libros de historia como uno de los mejores de todos los tiempos. Un joven portugués llamado Cristiano Ronaldo junto con otro talento inglés llamado Wayne Rooney llenaban de ilusión a la afición *red devil*.

Las temporadas 2006-07, 07-08 y 08-09 se saldaron con los títulos ligeros del Manchester United. En ellos, el conjunto mancomunado mostró una gran superioridad respecto a sus rivales y los aficionados disfrutaban cada fin de semana en Old Trafford de exhibiciones futbolísticas de un equipo de leyenda, formado por jugadores jóvenes de la talla de Cristiano Ronaldo, Carlos Tevez, o Wayne Rooney acompañados de un grupo de veteranos de alto nivel. Junto con los títulos domésticos, consiguieron ganar su tercera copa de Europa en la final de la Champions League de 2008, donde se impusieron al Chelsea en la tanda de penaltis. (Premier League, 2021)

Tras la derrota en la final de la Champions, el Chelsea se reforzó en el mercado de traspasos con la llegada de Carlo Ancelotti, entrenador italiano que les permitió ganar la ediciones de 2009-10 del campeonato. Sin embargo, la noticia del fútbol inglés resulto ser la compra del Manchester City por

³ blue: apodo utilizado para referirse al Chelsea con origen en el color de su equipación, el azul.

parte del jeque Heik Mansour, miembro de la familia real de Abu Dabi y que junto con el propietario del conjunto *blue*, se convertía en uno de los dueños más ricos de la Premier League. (Robinson & Clegg, 2019)

La temporada 2010-11 volvió a ganarla el Manchester United, pero la siguiente edición, fue una de las más recordadas y disputadas de la historia. Los dos equipos de la ciudad de Manchester se disputaron la liga desde principio a fin. Se trataba de una rivalidad similar a la de comienzos de siglo con el Arsenal, pues el conjunto *red devil* defendía su título de campeón ante su rival vecino, que tras la inversión multimillonaria por parte de la nueva propiedad tenía aspiraciones de proclamarse campeón. Finalmente, en una de las tardes más emocionantes del fútbol inglés, el Manchester City se coronó vencedor con un tardío gol de Sergio Agüero en el tiempo de descuento, confirmando así el inicio de un proyecto deportivo exitoso durante los próximos años. (Premier League, 2021)

La siguiente temporada se caracterizó por ser la última de Sir Alex Ferguson como técnico del conjunto mancomuniano, que tras acabar ganando la liga, se retiró de los banquillos como el técnico más galardonado de la Premier League. (Ver Infografía 1)

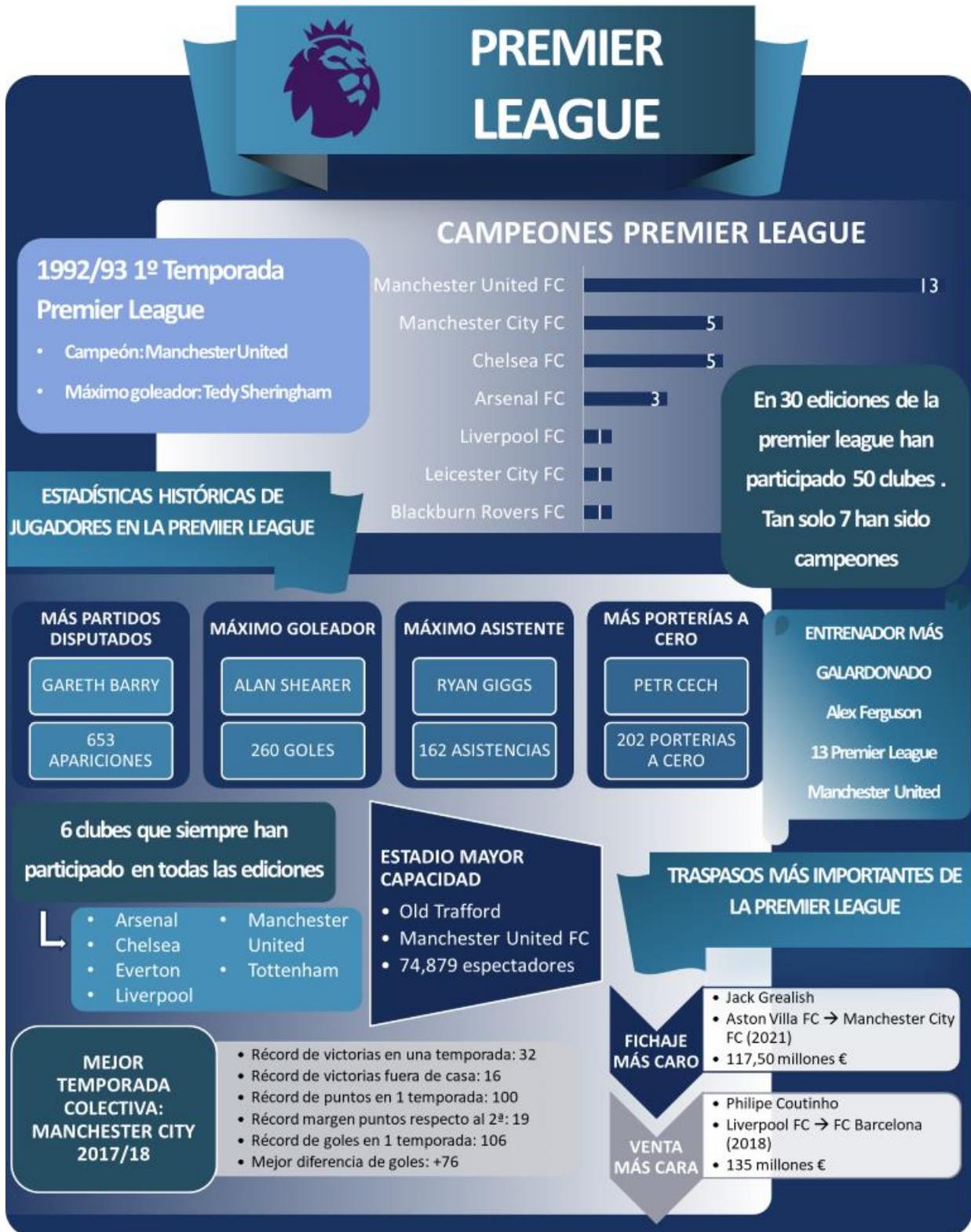
Manchester City y Chelsea ganaron las dos próximas ediciones del campeonato, pero la temporada 2015-2016 sucedió uno de los mayores milagros futbolísticos. El Leicester City, equipo modesto de la primera división que nunca había ganado el título liguero y con unas apuestas de 5000 a 1 a que pudieran ganar el título, se alzó vencedor del torneo bajo sorpresa de todo el mundo. (Oleart Boeufve, 2016)

Tras la victoria inesperada de los *foxes*⁴, los grandes clubes ingleses realizaron fichajes millonarios de jugadores y entrenadores, con el objetivo de evitar que un equipo modesto volviera a ganar un título liguero. Esta inversión trajo consigo a jugadores de primer nivel como Paul Pogba, Zlatan Ibrahimovich o Leroy Sane y entrenadores de la talla de Antonio Conte o Pep Guardiola.

Las siguientes ediciones se caracterizaron por el nacimiento de una rivalidad moderna entre el Manchester City y el Liverpool. El equipo *sky blue*⁵ conseguía salir victorioso en la Premier League, pero era el conjunto de la ciudad del Mersey el que se coronaba campeón de la Champions League en 2019. (Robinson & Clegg, 2019)

⁴ foxes :apodo utilizado para referirse al Leicester City inspirado por la tradición de caza del zorro en la región de Leicestershire y la posterior implementación del animal en el escudo del club.

⁵ sky blue: apodo utilizado para referirse al Manchester City con origen en el color de la equipación, el azul celeste.



Infografía 1 Datos históricos de la Premier League

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Premier League

2.4. FUNCIONAMIENTO DE LA PREMIER LEAGUE

La Premier League es una competición de clubes a nivel nacional en la que participan equipos ingleses y galeses y que está compuesta por un total de 20 equipos, que tratan de alzarse campeones del torneo.

La liga se celebra entre agosto y mayo y se disputan un total de 380 partidos, repartidos en 38 jornadas con 10 partidos cada una. Cada equipo se enfrenta al resto, dos veces por temporada jugando un partido como local y otro como visitante. La victoria otorga 3 puntos, el empate un punto y la derrota no reparte ningún punto, de esta manera al finalizar la temporada los puntos acumulados a lo largo de los 10 meses de competición establecen la clasificación final, en la que se determina la posición de cada equipo, siendo el primer clasificado el campeón del torneo. (Premier League, 2021)



Figura 2 Mapa de los clubes de la Premier League 2021-2022

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Premier League

La Premier League establece por una parte el mejor club de Inglaterra, pero por otra parte también permite a los clubes ingleses participar en un certamen internacional. La primera competición y la más importante es la UEFA Champions League, en la cual se enfrentan los mejores clubes europeos a través de distintas fases hasta que se obtiene un campeón. Únicamente el campeón de Premier junto con los 3 siguientes mejores equipos se clasifica para la edición de la siguiente temporada de la Champions League.

En segundo lugar, se encuentra la UEFA Europa League, la segunda competición europea en la cual también se miden equipos de ligas europeas, pero de menor nivel. Solo el quinto clasificado y el campeón de la FA Cup se aseguran una plaza en dicha competición.

Finalmente se encuentra, la UEFA Conference League, creada en la temporada 2021-22 con el objetivo de que países con menor nivel futbolístico también participen en una competición internacional. En representación inglesa, es el sexto clasificado el participante en este campeonato.

La Premier League no es una competición cerrada, sino que los equipos que la conforman varían de un año a otro. Estos cambios en los clubes que participan lo dictaminan los equipos que ha tenido un peor desempeño en la liga, los tres últimos clasificados descienden a la segunda categoría del fútbol inglés, denominada Championship. En su remplazo, 3 clubes de dicha competición ascienden para formar parte de la siguiente edición de la Premier League. El campeón y subcampeón de Championship ascienden de manera directa, mientras que el tercer ascendido es el vencedor de un torneo conocido como "play-off" que enfrenta al tercer, cuarto, quinto y sexto clasificado. (Premier League, 2021)

Una de las características del fútbol inglés y que también comparte la Premier League es la jornada de "boxing day". Se disputa el día 26 de diciembre y hace referencia a la tradición celebrada en Gran Bretaña y en otros países miembros de la Commonwealth por la cual los clientes regalaban una caja de productos navideños a los trabajadores a cambio de un servicio confiable y agradable a lo largo del año.

En esta jornada de campeonato se juega una gran cantidad de partidos donde la asistencia a los estadios es muy elevada, sin embargo, existen ciertas normas con la programación de los encuentros.

Por una parte, no se pueden disputar partidos que enfrente a equipos con gran rivalidad dado que la asistencia a estos partidos ya es muy elevada y de esta manera se consigue una mayor cantidad de público en otra jornada. Por otro lado, se intenta planificar los partidos de tal manera que no supongan un trayecto muy largo para los equipos y que los jugadores puedan celebrar estas fechas con sus familias. (Nathan, 2016)

Respecto a la elaboración del calendario de la Premier League, este no es ajeno al resto de divisiones del fútbol inglés, pues se confecciona el calendario de las 4 divisiones profesionales en su conjunto.

Es un proceso complejo y que diseña una empresa externa llamada Atos. Para elaborarlo se debe conocer todos los participantes de las 4 divisiones por lo que se deben esperar a las finales de "play off" de cada categoría. En primer lugar, se marcan las denominadas "fechas FIFA" en las que se disputan partidos internacionales y "fechas UEFA" en las que se juegan partidos de competiciones europeas. A continuación, los clubes deben seleccionar un emparejamiento, un equipo con el que no van a coincidir jugando en casa en la misma fecha del calendario. En este momento se comienzan a poner las restricciones que son las siguientes:

- En un conjunto de 5 partidos, se podrán jugar como máximo un total de 3 encuentros como local o visitante, pero nunca podrá ser 4 o 5.
- El máximo de partidos consecutivos como local es de 2.
- No se pueden jugar los dos primeros partidos de la competición o los dos últimos de local.
- En la jornada de "boxing day" o año nuevo solo se jugará 1 partido como visitante.

Tras la incorporación de estas restricciones se obtiene un calendario que es revisado por distintos organismos como la policía británica, el organismo de transporte, la federación de aficionados, la Premier League, la Football League y la empresa Atos. La implicación de todos estos organismos permite confeccionar un calendario más cómodo para los aficionados, que facilite realizar trayectos más cortos para ver a su equipo, así como evitar problemas con el tráfico o la acumulación de espectadores en la misma ciudad. (The Athletic Staff, 2022)

La temporada 2021-2022 fue la 29ª edición de la Premier League y estuvo compuesta por los clubes que aparece en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 1 Clubes de la Premier League. Temporada 2021-2022

ARSENAL FC	CHELSEA FC	LIVERPOOL FC	SOUTHAMPTON FC
ASTON VILLA FC	CRYSTAL PALACE FC	MANCHESTER CITY FC	TOTTENHAM FC
BRENTFORD FC	EVERTON FC	MANCHESTER UNITED FC	WATFORD FC
BRIGHTON & HOVE ALBION FC	LEEDS FC	NEWCASTLE UNITED FC	WEST HAM FC
BURNLEY FC	LEICESTER FC	NORWICH FC	WOLVERHAMPTON WONDERERS FC

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Premier League

Como características de esta edición, destaca la participación del Brentford FC, un club londinense que debutó en la élite del fútbol inglés. Junto con el Brentford, otros 6 equipos de la capital británica participaron esta temporada en la competición, siendo esta la ciudad con mayor aportación de equipos a la liga.

En cuanto a las competiciones europeas, la representación en la Champions League correspondió al Chelsea, campeón del torneo en 2021 y cuarto clasificado; Manchester City, ganador de la Premier League; Manchester United, anterior subcampeón de la liga y Liverpool, tercer clasificado. El Leicester City y el West Ham United, participarán en la Europa League tras haber finalizado quinto y sexto respectivamente, mientras que el Tottenham Hotspur será el primer equipo inglés en participar en la Conference League. (Premier League, 2021)

2.5. PROPIEDAD DE LOS CLUBES

Desde su creación los clubes de fútbol ingleses han sido gestionados por las personas que los fundaron, aficionados al deporte que veían en la dirección del equipo una manera de contribuir y formar parte del equipo. Sin embargo, con el paso del tiempo y la profesionalización del deporte, los clubes de fútbol comenzaron a ser administrados como empresas estableciendo tanto objetivos deportivos como económicos.

En la actualidad, se puede distinguir varios perfiles de dueños atendiendo a distintos criterios como el modo en que adquirieron los clubes, la intención de mantenerlos en su propiedad y las relaciones con terceros o conflictos de intereses.

En primer lugar, nos encontramos un perfil de propietario cuyo objetivo es el “*sportwashing*”, el lavado de la imagen de un país como es el caso de los dueños del Manchester City y el Newcastle United. El dueño del club mancomunado es el jeque Mansour bin Zayed, ministro de asuntos presidenciales de los Emiratos Árabes Unidos. Adquirió el club en 2008 y desde entonces ha realizado grandes inversiones, creando una ciudad deportiva de élite, invirtiendo en el fútbol base y la formación y en la propia ciudad de Manchester. Junto con ello ha conformado un grupo empresarial llamado City Football Group, el cual posee múltiples equipos de fútbol alrededor del mundo como el Girona FC o el New York City FC. (Robinson & Clegg, 2019)

En el caso del club del norte de Inglaterra, su propietario es el Public Investment Found de Arabia Saudí (Fondo Soberano) que a la práctica es el propio estado. Su adquisición en 2021 fue muy polémica ya que, tras varios intentos de compra, la Premier League autorizó la operación de venta del club al no encontrar relación existente entre el estado saudí y el Fondo Soberano. Ambos clubes serán una referencia del fútbol europeo en los próximos años debido a las inversiones millonarias que están realizando y que les está permitiendo alcanzar su verdadero objetivo, el lavado de imagen de sus países.

En segundo lugar, se puede diferenciar un perfil de propietario cuya preocupación deportiva por el club es nula y el único objetivo de mantener el club en su poder es obtener beneficios cada año mediante el reparto de dividendos.

En esta categoría se encuentra el Manchester United, cuyos dueños son la familia Glazer propietaria también de la franquicia Tampa Bay Buccaneers de la NFL. La compra del club se realizó a coste cero por parte de la familia estadounidense, ya que pidieron un préstamo al propio club para comprarlo, endeudando de esta manera al conjunto *red devil*, una práctica conocida como *lavarage buyout*. Desde su llegada, el club fue perdiendo el prestigio ganado en las primeras décadas de Premier League, siendo el título liguero conquistado en 2013 el último en sus vitrinas, además de romper los lazos con la afición que llegó a fundar un equipo en la misma ciudad haciendo referencia a los orígenes del club.

A continuación, se encuentra Stan Kroenke, hombre de negocios cuya fortuna se basa en el matrimonio con su esposa, hija del fundador de los supermercados Walmart. Su relación matrimonial le ha posibilitado aumentar su patrimonio a través de la venta de terrenos que posee en los EE. UU. y que posteriormente utiliza esta franquicia para crear nuevos establecimientos. Es propietario del Arsenal y al igual que el Manchester United, desde su llegada, la grandeza de este conjunto comienza a ser cosa del pasado. (The Athletic UK Staff, 2022)

Como acérrimo rival del Arsenal encontramos al Tottenham cuyos dueños son Daniel Levy y Joe Lewis, copropietarios del club desde 2007 tras el amasado de su fortuna en el mundo de las finanzas. Desde su llegada, el club se encuentra saneado pese a la construcción de un gran estadio moderno con todo tipo de facilidades, sin embargo, la constante inestabilidad deportiva y la mala relación con sus aficionados ha propiciado desencuentros constantes por parte de los fans incitando a sus dueños a que se marchen del club. (Scott, 2021)

Finalmente, en esta categoría se encuentran los propietarios del West Ham United, David Gold y David Sullivan, los cuales adquirieron el club en 2010 tras la creación de su fortuna en la industria cinematográfica para adultos. Desde su llegada a la gestión del club, se han tomado decisiones controvertidas como la demolición del estadio y el traslado al estadio olímpico de Londres en otra zona de la ciudad que han significado el abandono de las señas de identidad del equipo, convirtiéndolo en un club sin alma. (La Media Inglesa, 2020)

Posteriormente nos encontramos con dueños queridos por las aficiones de sus clubes ya sea por la relación personal con los fans o por los éxitos consumados desde su llegada.

En este grupo encontramos a Roman Abramovich, el multimillonario ruso que amasó su gran fortuna tras el reparto de los recursos naturales en la disolución de la URSS y ha invertido grandes cantidades de dinero en el Chelsea. Cambió la historia reciente del conjunto londinense convirtiéndolo en un club exitoso tras su compra en 2003 permitiéndole ganar competiciones nacionales y europeas. Años atrás tuvo problemas para residir en Gran Bretaña ya que no le renovaron su visado, sin embargo, no ha

dejado de invertir dinero en el club siendo desde su llegada el dueño que más dinero ha invertido. (Brown, 2022) Recientemente y con el estallido de la guerra en Ucrania, el gobierno británico congeló todos los activos del oligarca debido a su estrecha relación con Vladimir Putin, lo que le propició a vender el club a un consorcio estadounidense liderado por Todd Boehly cofundador del fondo de inversión Eldridge Industries. (Fifield, 2022)

En el caso del Crystal Palace, encontramos a Steve Parish, dueño querido por la afición tras su compra en 2010 y salvar al club de la liquidación. Tras la adquisición, buscó nuevos accionistas que pudieran aportar un mayor músculo financiero al equipo, facilitando de esta manera la llegada de 2 inversores estadounidenses, Joshua Harris and David S. Blitzer dueños a su vez de la franquicia de la NBA los Philadelphia 76ers.

A continuación, hallamos a John W. Henry y Tom Werner dueños de la empresa Fenway Sports Group que en 2010 adquirió el Liverpool. Tras su llegada trataron de trasladar la idea de "*moneyball*" que ellos utilizaban en los Boston Red Sox y que se caracteriza por el tratamiento de datos en distintos aspectos del juego (jugadas a balón parado, posicionamiento, fichajes, etc.). Con su gestión y pese a unos inicios complicados han conseguido devolver la gloria al Liverpool ganando la UEFA Champions League y la Premier League.

También se encuentra la familia Srivaddhanaprabha en el Leicester City, propietaria de la mayor cadena de *duty-frees* en Tailandia y con una implicación social en la ciudad. Su llegada al club propició el ascenso del equipo a la máxima categoría del fútbol inglés y la consecución en 2016 de la mayor hazaña del fútbol de los últimos tiempos, consiguiendo alzarse como campeón de la Premier League. En octubre de 2018, el dueño falleció en un accidente de helicóptero en el vuelo que le transportaba del estadio al aeropuerto, relegando así la propiedad en su hijo. (The Athletic UK Staff, 2022)

A este grupo también corresponde el matrimonio de Delia Smith y Michael Wynn-Jones, antiguos aficionados del Norwich City a los cuales les propusieron participar en el club a mediados de 1990 cuando este atravesaba dificultades económicas. Hoy en día ocupan una de las posiciones más altas entre los dueños más queridos de la Premier League, además de tener un propio restaurante en el estadio en el cual Delia Smith emitía sus programas de cocina. (La Media Inglesa, 2020)

Junto con ellos encontramos a Toni Bloom y Matthew Benham propietarios del Brighton y Brentford respectivamente. Toni Bloom se hizo millonario en el mundo del póker y las apuestas deportivas creando la empresa Premier Bet, introduciendo las desventajas asiáticas en las apuestas del Reino Unido. Esto le permitió conocer a Matthew para posteriormente ofrecerle trabajar en su empresa y tras una experiencia profesional juntos, ambos separaron sus caminos hasta reencontrarse de nuevo en el fútbol, formando una gran rivalidad conocida como el "*Big data derby*" por el uso del big data en su política de fichajes. (Harris & Naylor, 2021)

Por otra parte, se encuentra otro perfil de dueños caracterizados por conflictos de intereses entre el propietario y terceros.

En este grupo se encuentra en primer lugar, Dragan Solak propietario mayoritario del Southampton que formalizó la adquisición del club a finales de 2021. Se trata de un empresario serbio fundador de una empresa de telecomunicaciones que adquirió los derechos televisivos de la Premier League en su país de origen.

Añadidos a ellos, encontramos a los Wolverhampton Wanderers cuya propiedad pertenece al Holding chino Fosun International desde julio de 2016. La relación entre la propiedad y la agencia de

representación GestiFute, en la cual poseen acciones de la compañía, presenta un gran conflicto de intereses puesto que un gran número de los jugadores que contrata el equipo inglés están representados por esta agencia, cuyo fundador es Jorge Mendes y que actúa como director deportivo del club en la sombra. (La Media Inglesa, 2020)

La propiedad del Watford pertenece a la familia italiana Pozzo, la cual tampoco presenta un alto interés en el club ya que su modelo de negocio es el traspaso de futbolistas entre los clubes que poseen en Europa (Watford, Granada y Udinese). Revalorizan futbolistas con el objetivo de traspasarlos para posteriormente obtener beneficios en las ventas.

El Everton, club centenario de la ciudad de Liverpool pertenece a Farhad Moshiri un millonario de origen indio que ha realizado grandes inyecciones de dinero en el club. Sin embargo, para explicar el conflicto de intereses existente hay que presentar a Alisher Ushmanov, su socio multimillonario ruso en todos los negocios de acero y energías y antiguo copropietario del Arsenal. Cuando Ushmanov poseía un 30% del Arsenal, quería adquirir el restante 70% aunque nunca llegó a formalizarse la operación, por lo que para mantener la propiedad de un club de la Premier League y pese a que las normas de la liga establecen que solo se puede poseer un club, le propuso a su socio Moshiri que adquiriera el Everton, siendo él la cara visible del club. (La Media Inglesa, 2020)

Para finalizar nos encontramos con propietarios que no sienten una gran afiliación con su club pero que tampoco son odiados por sus aficionados. A esta categoría pertenecen los dueños del Aston Villa, entre Nassef Sawiris, una de las mayores fortunas de África centrado en el sector de la construcción, y Wes Edens, copropietario de la franquicia de la NBA, los Milwaukee Bucks. Adquirieron el club en 2017 y después de ascender a la Premier League en 2019 y evitar el descenso en su primera campaña en la élite, han realizado grandes inversiones para tratar de alcanzar mayores puestos en la tabla y no conformarse con la permanencia en la categoría.

También se encuentran el empresario italiano Andrea Radrizanni que junto con la empresa 49ers Enterprises poseen el Leeds United y ALK Capital en el Burnley, un consorcio deportivo estadounidense que adquirió el club de la misma forma que hizo la familia Glazer en el Manchester United, mediante un *lavarage buyout*. (The Athletic UK Staff, 2022)

3. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ECONOMICA

Tras haber detallado la historia, fundación y funcionamiento de la Premier League, en este apartado vamos a centrar en el estudio de la situación económica, cuáles son las vías de ingresos y gasto de los clubes, así como la actividad y el papel que desempeñan en el mercado de fichajes.

3.1. PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS

En referencia a la parte económica de la Premier League, los clubes que conforman esta competición tienen una gran cantidad de fuentes de ingresos que varían desde acuerdos televisivos hasta el *merchandising* que se vende en las tiendas oficiales.

A continuación, se estudiarán las principales fuentes de ingresos de los clubes, para ello se partirá de la clasificación de ingresos que aparece reflejada en sus cuentas anuales.

- *Broadcasting*, o conjunto de ingresos procedentes de los derechos televisivos tanto nacionales como internacionales y radio.
- *Commercial*, o conjunto de acuerdos comerciales y de patrocinios que tienen los clubes con marcas deportivas o empresas.
- *Matchday*, ingresos procedentes de los días de partido y que se generan en los estadios, desde los ingresos por taquilla a cualquier otra actividad.

Sin embargo, se realizará una pequeña modificación para poder incluir los ingresos provenientes de las competiciones futbolísticas

3.1.1. INGRESOS TELEVISIVOS

El primero de ellos hace referencia a los derechos televisivos y de radio tanto nacionales como internacionales y suponen el grueso de los ingresos de los clubes. Durante la temporada 2019-2020 y debido al confinamiento por la pandemia de COVID-19, la liga quedó suspendida durante más de tres meses imposibilitando de esta manera finalizar la competición en el calendario establecido, por lo que las cadenas televisivas que poseían los derechos de retransmisión acabaron pagando menos de lo establecido por los partidos pendientes de disputar, puesto que se jugaron en fechas distintas a las previstas. (Ver Figura 3)

Por otra parte, para la temporada siguiente (2020-21) la mayoría de los partidos se disputaron a puerta cerrada, hecho que permitió establecer horarios más cómodos a las televisiones para obtener una mayor audiencia en cada partido. Esta razón propició un aumento de los ingresos por *broadcasting* acrecentando todavía más la diferencia respecto a los otros tres grupos de ingresos.

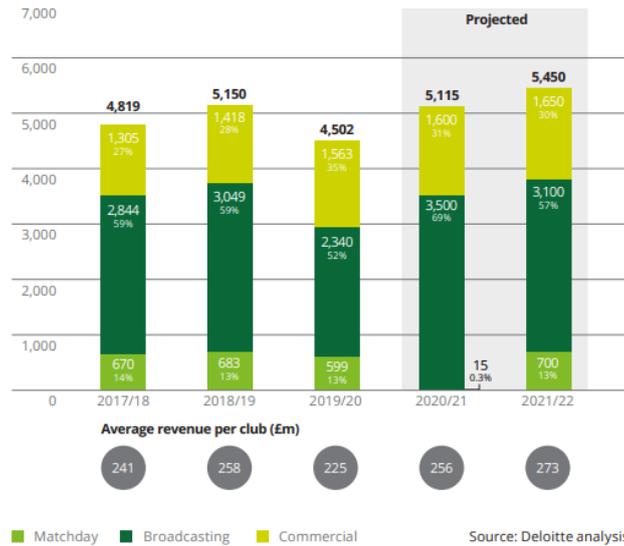


Figura 3 Ingresos de los clubes de la Premier League 2017/18-2022-22 (mill. £)

Fuente: Deloitte, Annual Review of Football Finance 2021.

Tal y como se mencionó en el apartado 2.2 de la fundación de la Premier League, fue la cadena televisiva Sky la que alcanzó el primer acuerdo televisivo con la competición y que desencadenó las subastas por los derechos de retransmisión televisiva.

En el caso de los derechos televisivos en Inglaterra, la Premier League celebra una subasta en la que reparten estos derechos en trienios, es decir, negocian los derechos televisivos de 3 temporadas consecutivas y se celebra la subasta del siguiente trienio a mediados de la segunda temporada. Para el siguiente trienio (2022-2025), la Premier League ha renovado los acuerdos existentes de los derechos televisivos, tanto a nivel nacional como internacional. En el caso de los derechos televisivos nacionales se ha renegociado el acuerdo existente con las cadenas televisivas Sky y BT junto con Amazon por un valor de 4.800 millones de libras. (Sweeney, 2021) Con este acuerdo se ha conseguido evitar la caída predicha del valor en subasta de estos derechos, a diferencia de las principales ligas europeas que sí que ha visto rebajado el precio de estos derechos debido al impacto del COVID-19 reduciendo de este modo los ingresos totales, tal como muestra la Figura 4.

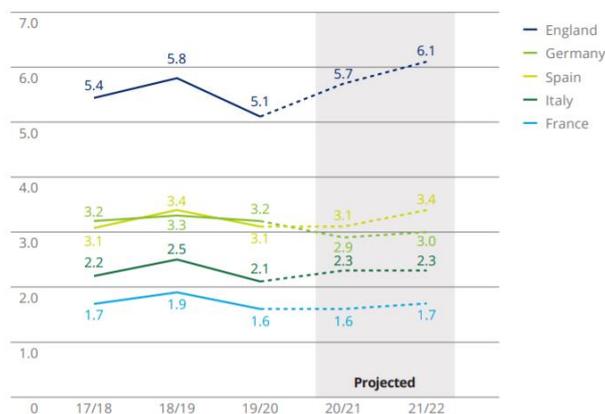


Figura 4 Ingresos de los clubes de las 5 grandes ligas desde 2017/18 hasta 2021/22 (miles de mill.€)

Fuente: Deloitte, Annual Review of Football Finance 2021.

Por otro lado, los acuerdos televisivos internacionales para el mismo trienio, aquellos que se negocian con las televisiones del resto de países para que puedan retransmitir los partidos del fútbol inglés, han superado por primera vez al montante negociado en los acuerdos nacionales siendo un total de 5.050 millones de libras, un incremento del 30% respecto al periodo anterior (3.890 millones de libras). (The Athletic, 2022)

Cabe destacar que estos contratos televisivos no se reparten de manera equitativa, sino que siguen el reparto mencionado en el apartado 2.2, donde el 50% de los ingresos se reparten a partes iguales entre los 20 integrantes de la competición, el 25% queda dividido en función del número de partidos televisados por cada equipo y el 25% restante es otorgado por la posición ocupada en la clasificación una vez finalizada la temporada.

Los derechos televisivos son negociados por la Premier League no por los clubes, aunque uno de los grandes conflictos hoy en día dentro de la competición es este reparto, pues los grandes equipos consideran que el reparto de los ingresos no es coherente con la masa social de aficionados que tienen detrás, la importancia que tienen a nivel nacional en comparación con los clubes más pequeños o el peso que tienen en la historia del campeonato. Esta tesitura se traslada en una amenaza por parte del "Big 6"⁶ en establecer unos derechos televisivos propios que puedan ser negociados por los clubes en exclusiva sin tener que realizar ningún reparto entre el resto de las participantes. (Robinson & Clegg, 2019)

3.1.2. INGRESOS POR COMPETICIONES

Otra de las fuentes de ingresos de los clubes son los ingresos procedentes de las competiciones, y hacen referencia al desempeño deportivo del equipo durante la temporada. En total todos los clubes participan en un total de 3 competiciones nacionales: la Premier League, la FA Cup y la Carabao Cup o también conocida como copa de la liga.

Como se ha mencionado en el punto 2.4 la Premier League es el campeonato liguero donde cada club disputa 38 jornadas en que una vez finalizada se obtiene la clasificación final. En función del puesto en que termine la temporada cada equipo percibe una cantidad de ingresos, de tal manera que cuanto más alta sea la posición final en la tabla, mayor recompensa se obtendrá.

En la Premier League cada puesto de diferencia entre una posición u otra supone 2,2 millones de libras, recibiendo el último clasificado esa cantidad, mientras que el campeón del torneo recibe un total de 44 millones de libras. (Buckingham, 2022).

Respecto a la FA CUP, se trata de una competición que reparte menos dinero que la Premier League, pero en la que participa un mayor número de clubes. Es un torneo del KO en que a medida que se avanzan eliminatorias se recibe el dinero establecido. Los vencedores de la 1ª ronda reciben 30.000£, mientras que en la 2ª ronda 46.000£. A partir de la 3ª ronda comienzan a participar los clubes de Premier League y los premios comienzan a incrementarse, desde las 111.000£ hasta 1.220.000£ en semifinales (7ª ronda). Finalmente, el vencedor del torneo obtiene un premio de 2.440.000£, que comparado con el premio de finalizar campeón de la Premier es mucho menor. (Bonn, 2022)

⁶ Big 6: hace referencia a los 6 clubes más grandes de Inglaterra por masa social de aficionados, ingresos anuales e historia en la competición. Son Arsenal, Chelsea, Liverpool, Manchester City, Manchester United y Tottenham Hotspur.

En tercer lugar, se encuentra la Carabao Cup, una competición menor y que así lo refleja los premios que otorga al equipo vencedor. Al igual que la FA Cup, es un torneo del KO, en el que se van avanzando eliminatorias, sin embargo, el premio por ganar la competición únicamente alcanza 100.000£, mientras que el otro finalista recibe 50.000£. (Kelly, 2022).

Además de las competiciones nacionales, los clubes ingleses también participan en competiciones europeas como se ha comentado anteriormente.

En el caso de la UEFA Champions League, se trata de un torneo con 32 equipos participantes en el que, en primer lugar, los clubes clasificados juegan un total de 6 partidos en una fase de grupos donde únicamente por participar se reciben 16.000.000£. Además, por cada victoria en esos partidos se perciben 2.400.000£ y por empate 748.000£. Una vez finalizada la fase de grupos comienzan las eliminatorias desde octavos de final hasta la final del torneo y por cada ronda que se avance se ingresa un premio económico, desde los 8.100.000£ de los equipos clasificados a octavos, hasta los 13.100.000£ que se recibe por alcanzar la final. En última instancia, el vencedor del torneo recibe 3.800.000£ adicionales.

En el caso de la edición 2021-2022 cuyo ganador fue el Real Madrid, el Liverpool fue el club inglés que más ingresos tuvo en la competición al llegar a la final del torneo, y recibiendo 92.000.000£. (Jones, Smith, & Millar, 2022)

Conociendo esta cifra es inevitable realizar la comparación entre los premios que otorga la Premier League y la Champions League, ya que el finalista de la competición ha sido recompensado con más del doble de lo que percibe el ganador del torneo liguero. Esto se debe en parte a la gran expectación que genera la competición al juntar a los grandes clubes de Europa en un mismo campeonato, hecho que le permite vender los derechos televisivos a un mayor precio de lo que pueden hacer las ligas nacionales.

El resto de las competiciones continentales UEFA Europa League y UEFA Conference League ofrecen una menor recompensa a los clubes participantes, pero sigue siendo mayor que las que se perciben por participar en los torneos coperos. En el caso de la Europa League, en este torneo se reparte un total de 393.000.000£ entre todos los equipos, mientras la Conference League reparte 200.000.000£, una gran diferencia con la Champions League pero que sigue suponiendo ingresos adicionales para los clubes que participan en estas competiciones. (UEFA, 2022)

3.1.3. INGRESOS DE PUBLICIDAD Y PATROCINIOS

El tercer grupo de ingresos hace referencia a los acuerdos comerciales o patrocinios de los clubes. Entre los patrocinios más importantes destacan aquellos realizados con las marcas deportivas que suministran las equipaciones, así como la ropa deportiva y de entrenamiento a los equipos. Tal y como se detalla en la Tabla 2, cada uno de los 20 clubes tiene un acuerdo con una marca deportiva siendo Nike y Adidas aquellas que tienen un mayor número de representantes en la competición.

Además del patrocinio deportivo hay otros acuerdos comerciales de gran importancia para los clubes, siendo el más importante el denominado patrocinador oficial. Las empresas firman estos acuerdos con los clubes por tener visibilidad y aparecer representados junto con los equipos, es por ello por lo que el patrocinador principal de un club aparece en el centro de la camiseta.

Estos contratos suelen ser los más lucrativos para los equipos, a veces más importantes que los acuerdos alcanzados con las marcas deportivas es por ello por lo que les brindan un espacio de visibilidad tan grande.

Uno de los problemas que plantea el estudio de estos acuerdos comerciales es la poca transparencia en cuanto a las cifras que se negocian; sin embargo, se filtran muchos de los contratos entre clubes y empresas que nos permiten conocer el montante total de los acuerdos.

En la siguiente tabla se muestran el precio acordado por cada uno de los clubes tanto con las marcas deportivas como con su patrocinador oficial.

Tabla 2 Principales patrocinios de los clubes de la Premier League. Temporada 2021-2022

EQUIPO	MARCA DEPORTIVA	DURACIÓN (años)	PRECIO (£/año)	PATROCINADOR PRINCIPAL	DURACIÓN (años)	PRECIO (£/año)
<i>Arsenal</i>	Adidas	6	50.000.000	Emirates	6	33.000.000
<i>Aston Villa</i>	Kappa	3	3.000.000	Cazoo	2	6.000.000
<i>Brentford</i>	Umbro	5	-	Hollywoodbets	-	-
<i>Brighton</i>	Nike	3	1.500.000	American Express	12	8.500.000
<i>Burnley</i>	Umbro	3	1.500.000	Speadex Sports	1	-
<i>Chelsea</i>	Nike	16	56.250.000	Three	3	40.000.000
<i>Crystal Palace</i>	Puma	-	4.000.000	W88	1	6.500.000
<i>Everton</i>	Hummel	3	10.000.000	Cazoo	3	10.000.000
<i>Leeds</i>	Adidas	5	-	SBOTOP	-	6.000.000
<i>Leicester</i>	Adidas	-	3.000.000	FBS	3	-
<i>Liverpool</i>	Nike	5	37.200.000	Standard Chartered	5	32.000.000
<i>Manchester City</i>	Puma	9	72.000.000	Etihad Airways	-	67.500.000
<i>Manchester United</i>	Adidas	10	75.000.000	TeamViewer	5	47.000.000
<i>Newcastle</i>	Castore	-	5.000.000	Fun88	-	6.500.000
<i>Norwich</i>	Joma	-	5.000.000	JD Sports	-	-
<i>Southampton</i>	Hummel	5	-	Sportsbet.io	3	-
<i>Tottenham</i>	Nike	15	30.000.000	AIA	8	40.000.000
<i>Watford</i>	Kelme	4	2.500.000	Stake.com	2	5.000.000
<i>West Ham</i>	Umbro	4	5.000.000	Betway	6	10.000.000
<i>Wolverhampton Wanderers</i>	Castore	3	1.000.000	ManBetX	-	8.000.000

Fuente: Sportsmedia, Premier League 2021-22 commercial guide.

Además de los tipos de patrocinios mencionados anteriormente, hay un grupo de patrocinios no tan importantes pero que completan el conjunto de ingresos comerciales de los clubes. Algunos de ellos siguen teniendo espacio de visibilidad en la camiseta, por ejemplo, en los hombros o en el pantalón, otros están ligados a las instalaciones de los clubes como el centro de entrenamiento, el estadio o las oficinas y por último otros patrocinios están ligados a algunas acciones o campañas comerciales de los clubes.

3.1.4. INGRESOS DE TAQUILLA Y COMERCIALES

El último grupo de ingresos está formado por los ingresos en los días de partido *matchday*.

Para poner en perspectiva estas cifras cabe señalar que según el Informe de 2021 realizado por Deloitte de las finanzas en el fútbol, la Premier League es la segunda liga europea con una mayor afluencia a los estadios con una media de 39.591 aficionados solo por detrás de la Bundesliga (Alemania) con 40.444 espectadores y muy por delante de la siguiente, la Liga Santander (España) con 28.862 aficionados.

Los ingresos en los días de partido tienen una serie de condicionantes que propician que haya una diferencia entre los ingresos de unos clubes y otros. La primera, es la capacidad en los estadios, pues los clubes más grandes tienen mayoritariamente estadios con mayor capacidad debido al mayor número de seguidores, además de tener un mayor poder adquisitivo para realizar ampliaciones en sus estadios. En contraposición, los equipos más pequeños no son capaces de reunir a tantos aficionados en sus estadios y por consiguiente no generan tantos ingresos por taquilla.

El segundo punto para tener en cuenta es el precio de las entradas, pues los clubes punteros son capaces de establecer precios superiores al tener en sus plantillas a mejores futbolistas. Esto se traduce en una diferencia evidente de los ingresos en días de partido entre los equipos punteros y el resto de la liga.

Durante la temporada 2018/19 el Manchester United fue el club que más ingresos generó los días de partido con una media de 3.960.000€, posible gracias a la gran base de aficionados que tiene el conjunto mancomuniano y a su estadio Old Trafford con capacidad para 74.879 espectadores. En contraposición, el Bournemouth fue el club que menos ingresos obtuvo con una media de £210.000, cuyo estadio no alcanza las 12.000 localidades.

Pese a la relación evidente entre capacidad e ingresos, esta no siempre es un indicativo de los ingresos totales por taquilla pues hay ocasiones como es el caso del Chelsea que pese a tener un estadio con una capacidad de 40.437 espectadores (8º en capacidad) se sitúa como el 5º club con más ingresos de media por taquilla (2,08 millones de libras), ya que posee una base social de aficionados adinerada capaces de pagar precios elevados en sus entradas y abonos. (Walker, 2021)

La suma de los ingresos de los clubes hace evidente la diferencia entre el "Big 6" y el resto de la liga pues se trata de una diferencia casi inalcanzable y que permite a estos grandes equipos establecerse en lo alto de la competición temporada tras temporada al poder fichar a mejores futbolistas y participar en competiciones europeas, creando así un techo de cristal para el resto de equipos.

3.1.5. INGRESOS DE LA PREMIER LEAGUE

Además de los ingresos correspondientes a los clubes, la Premier League también negocia una serie de acuerdos comerciales que suponen una vía de ingresos para la entidad y que conforman una imagen de marca propia.

En primer lugar, se encuentra EA Sports, como patrocinador oficial de la competición. A través de este acuerdo comercial la liga de fútbol gana en popularidad al asociarse con la mayor marca de videojuegos deportivos, permitiendo a la compañía de videojuegos incluir los equipos, uniformes y estadios de la Premier League, así como el escaneo de las caras y nombres de los jugadores. Con ello se garantiza a

los fans la mejor experiencia posible de juego y un aumento de la popularidad de la competición asociándose con una marca global. (Premier League, 2022)

En segundo lugar, se encuentra el banco londinense Barclays, con un patrocinio con la competición como banco oficial de la misma. Aunque ha sido socio de la competición desde 2001 ha ampliado su acuerdo de patrocinio con la FA, la Premier League y la FA Women's Championship (1ª división femenina) en la cual invertirá más de 30 millones los próximos 3 años. (Sky Sports, 2021)

La Premier League no solo vende su imagen a través de los derechos de televisión, sino que vende su licencia a otras empresas para publicitarse y promocionarse.

Es el caso de la empresa PANINI, que a través de sus colecciones de cromos y cartas permite explotar la licencia oficial de la competición entre el público infantil. (Premier League, 2022)

Añadidos a estos patrocinadores oficiales la Premier League cuenta con otros patrocinadores a los cuales les asigna una categoría específica:

Entre ellos se encuentra la empresa norteamericana NIKE, que suministra a la competición el balón oficial y las equipaciones de los árbitros cada partido. Junto con ello, la compañía de textil deportivo participa y respalda las campañas sociales que impulsa la Premier League en la lucha contra el racismo como 'No Room For Racism' y la campaña contra la homofobia 'Rainbow Laces'.

Otros patrocinadores oficiales de la competición y que así destaca en la web de esta son:

- Budweiser: cerveza oficial
- Castrol: suministrador oficial de carburante
- HUBLLOT: contador/temporizador oficial
- ORACLE: patrocinador oficial en la nube

Todos estos ingresos permiten a la Premier League posicionarse como la liga de fútbol europea más poderosa. Incluso en una temporada tan atípica como fue la 2019-20 donde la pandemia provocó el aplazamiento de las ligas, la Premier League fue capaz de mantener una diferencia notable en sus ingresos respecto al resto tal y como se puede apreciar en la Figura 5

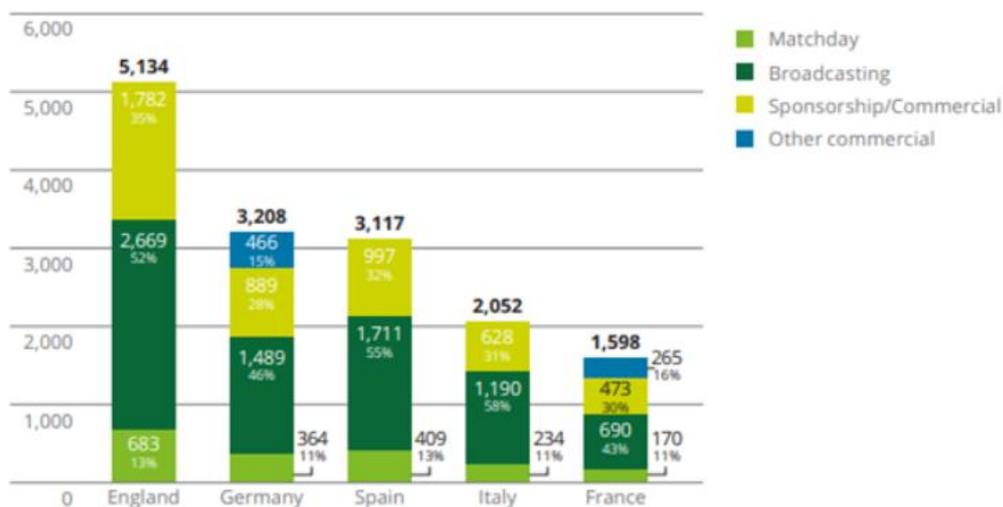


Figura 5 Ingresos de los clubes de las 5 grandes ligas de Europa 2019/20 (mill. €)

Fuente: Deloitte, Annual Review of Football Finance 2021.

3.2. PRINCIPALES CUENTAS DE GASTO

Dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias, los clubes tienen un conjunto de partidas de gasto por el hecho de ejercer su actividad. En sus cuentas anuales al igual que sucede con los ingresos, los clubes realizan una clasificación de estos gastos, donde destacan:

- Gastos de personal; en referencia a los sueldos y salarios de todos los trabajadores de los clubes, desde directivos y jugadores, hasta trabajadores de las instalaciones deportivas.
- Remuneración de los auditores
- Costes directos de la venta de consumibles
- Amortizaciones del inmovilizado material e inmaterial; en este apartado los clubes computan el gasto tanto de todos los activos materiales e inmateriales en su posesión, donde se encuentran los futbolistas.
- Otros gastos externos.

El primero y el más importante hace referencia a todos los gastos relacionados con el personal de los clubes, esto incluye los sueldos y salarios de los futbolistas, de entrenadores y cuerpo técnico de los equipos, directivos y personal de administración, trabajadores de las academias y el resto de personal del club, las cuotas de la seguridad social y otros gastos sociales.

Los gastos de personal se corresponden con la principal partida de gasto de los clubes y de acuerdo con las recomendaciones realizadas por la UEFA, la ratio que mide la relación entre los salarios y los ingresos no debe ser mayor del 70%. Pues en caso de que supere dicho porcentaje estaría poniendo en peligro la sostenibilidad del club teniendo que hacer frente a una gran cantidad de gastos.

Tal y como se aprecia en la Figura 6, de los 20 clubes que participaron en la Premier League durante la temporada 2019-2020, un total de 14 clubes superan el 70% de gastos en salarios sobre ingresos y 2 de ellos (Leicester City y AFC Bournemouth) superan el 100%, es decir durante esa campaña, estos clubes tuvieron un gasto solo en salarios mayor de los ingresos que obtuvieron.

La causa principal de estas ratios tan elevadas fue la suspensión de la competición por la pandemia, hecho que imposibilitó la generación de los ingresos previstos y por consiguiente se obtuvo una ratio mayor a la prevista. (Sports Business Group, 2021)

También se puede comprobar la diferencia existente entre los clubes que conforman el "big 6" y el resto de la liga, pues tan solo este selecto club de equipos acaparó el 51% de los gastos en salarios de toda la liga, pese haber reducido su gasto en un 2% mientras que el resto de la liga lo aumentaba en un 7%. La principal razón del aumento del gasto en salarios se debe a la intención de recortar la brecha existente de ingresos entre los clubes, alcanzando mayores puestos en la tabla clasificatoria que den acceso a competiciones europea, que como se ha detallado en el punto 3.1.2 otorgan una gran cantidad de ingresos.

Por otra parte, el gasto en fichajes es un buen indicativo de la posición final en la tabla pues según el coeficiente de correlación de Spearman que mide la posición final en la tabla y el gasto total en salarios de los clubes, en la temporada 2019/20 este valor fue del 82%, un valor muy alto y que pese a no indicar a la perfección que un mayor gasto en salarios se traduce en un mejor desempeño deportivo y por consiguiente una mejor clasificación final, si nos permite clasificar que equipos van a disputar ciertas posiciones, tales como la disputa por el título, los puestos que dan acceso a competición europea o el descenso.

Atendiendo a las últimas ediciones del torneo solo Manchester City y Liverpool se han coronado campeones teniendo 2 de las 3 plantillas más caras de la liga, pues si bien es cierto que en todas las ligas nacionales hay una superioridad evidente entre los clubes que se disputan el campeonato y el resto de los equipos, en la Premier League esta diferencia se llega a acentuar entre el big 6 y el resto, teniendo como ejemplo el Leicester City, que tras alzarse campeón del título liguero en la temporada 2016-17 ha sido el único equipo fuera de este selecto grupo en clasificar a la Champions League en las últimas 7 temporadas.

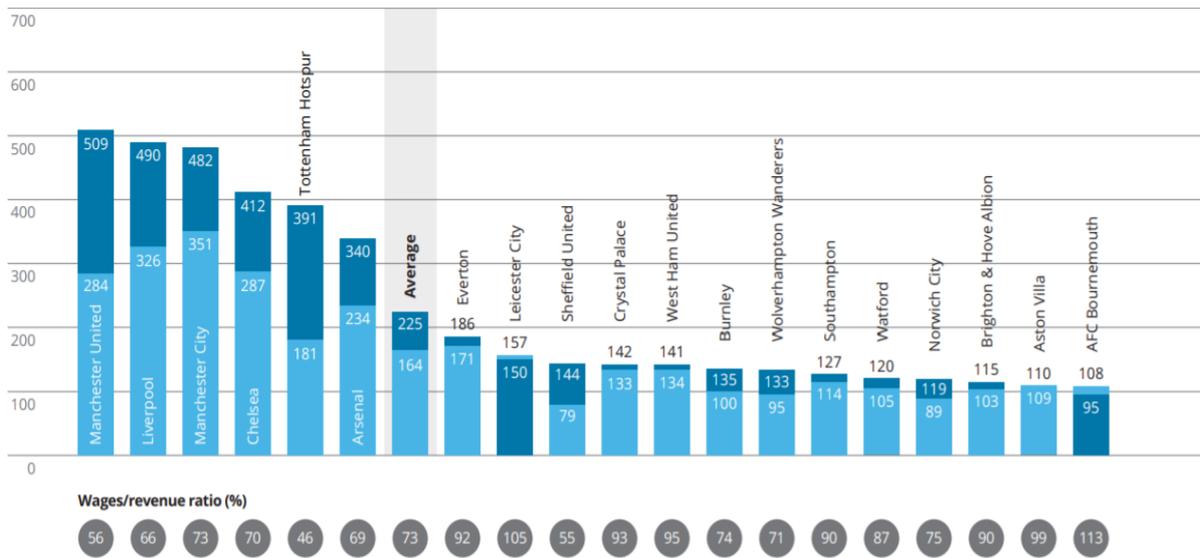


Figura 6 Ingresos y costes en salarios de los clubes de la Premier League en 2019/20 (mill. €)

Fuente: Deloitte, Annual Review of Football Finance 2021.

Profundizando en este gasto, es evidente que con el crecimiento constante de los ingresos durante los últimos años los gastos en salarios también se han visto incrementados, pues el gasto salarial de toda la Premier League en la temporada 2020/21 fue de 3,753 millones de euros, un crecimiento del 4% respecto al año anterior.

Este gasto tan elevado ha supuesto que la ratio de gasto en salarios/ingresos de toda la liga es de 73% superior al valor del 70% mencionado anteriormente y recomendado por UEFA. Si lo comparamos con el resto de las ligas europeas, tan solo la 1ª división española supera los 2 mil millones de euros en gasto de salarios, aunque tan solo experimenta un crecimiento del 1%, de esta manera la Premier League es la liga con mayor gasto en salarios y mayor incremento de estos.

Respecto a los clubes ingleses y su posición con el resto de los clubes europeos, 10 clubes ingleses aparecen en la tabla de los 20 clubes con mayor gasto en salarios siendo la liga con mayor representación en este ranking. (UEFA, 2022)

El siguiente gran gasto corresponde a la amortización del inmovilizado intangible y este hace referencia a la amortización de los derechos de adquisición de los futbolistas. Normalmente la amortización de un futbolista suele tener la duración del contrato del jugador de tal manera que un club inglés que realiza un fichaje de £10.000.000 y firma un contrato de 5 años, la amortización anual del futbolista es de £2.000.000.

Finalmente, el resto de los gastos de los clubes entre los que se encuentran la remuneración de los auditores, los costes directos de la venta de consumibles y otros gastos externos no representan un gran peso en la estructura de gastos de los clubes, no siendo así el principal problema de la gestión de las entidades.

3.3. EVOLUCIÓN DEL GASTO NETO EN FICHAJES

Tras detallar los ingresos y gastos de los clubes de la Premier League, en este apartado se va a analizar la evolución del gasto realizado por las transferencias de los futbolistas, uno de los indicadores que frecuentemente se utiliza para mostrar la superioridad económica de los clubes de la Premier League.

El mercado de fichajes comprende al periodo del calendario en el que los clubes pueden traspasar a futbolistas con el objetivo de mejorar sus plantillas para alcanzar los objetivos establecidos a comienzos de temporada. Los traspasos de futbolistas suponen la principal actividad de los clubes para reforzar sus plantillas y el comportamiento que mantiene cada uno de los equipos en el mercado refleja la capacidad económica de cada conjunto.

En el apartado de transferencia, la Premier League es la liga con mayor actividad en el mercado, la que activa las negociaciones y que realiza un mayor gasto durante las ventanas activas de traspasos.

En las últimas temporadas, la brecha existente entre el gasto realizado por los clubes de la liga inglesa y el resto de las ligas europeas se ha incrementado dado el poderío económico de los clubes ingleses en Europa, pues los ingresos de los que gozan los clubes británicos les permiten fichar jugadores a precios elevados de manera que difícilmente pueden competir el resto de los clubes europeos.

Equipos de media tabla de la Premier League son capaces de aspirar a comprar los mismos futbolistas que el resto de los equipos punteros de España, Italia o Alemania. En referencia a las últimas temporadas, se puede comprobar en la Figura 7 como la diferencia entre las ligas es notable, pues la Premier League siempre ocupa el primer puesto como la liga con un mayor gasto en fichajes siendo la única que supera la barrera de los 1.500 millones de euros en fichajes en varias temporadas. Únicamente La Liga Santander (ESP) supera dicha cifra, pero en solo 1 ocasión (2019) mientras que la Premier League lo sobrepasa en 7 años consecutivos (2015-2021). (Poli, Ravenel, & Besson, 2021)

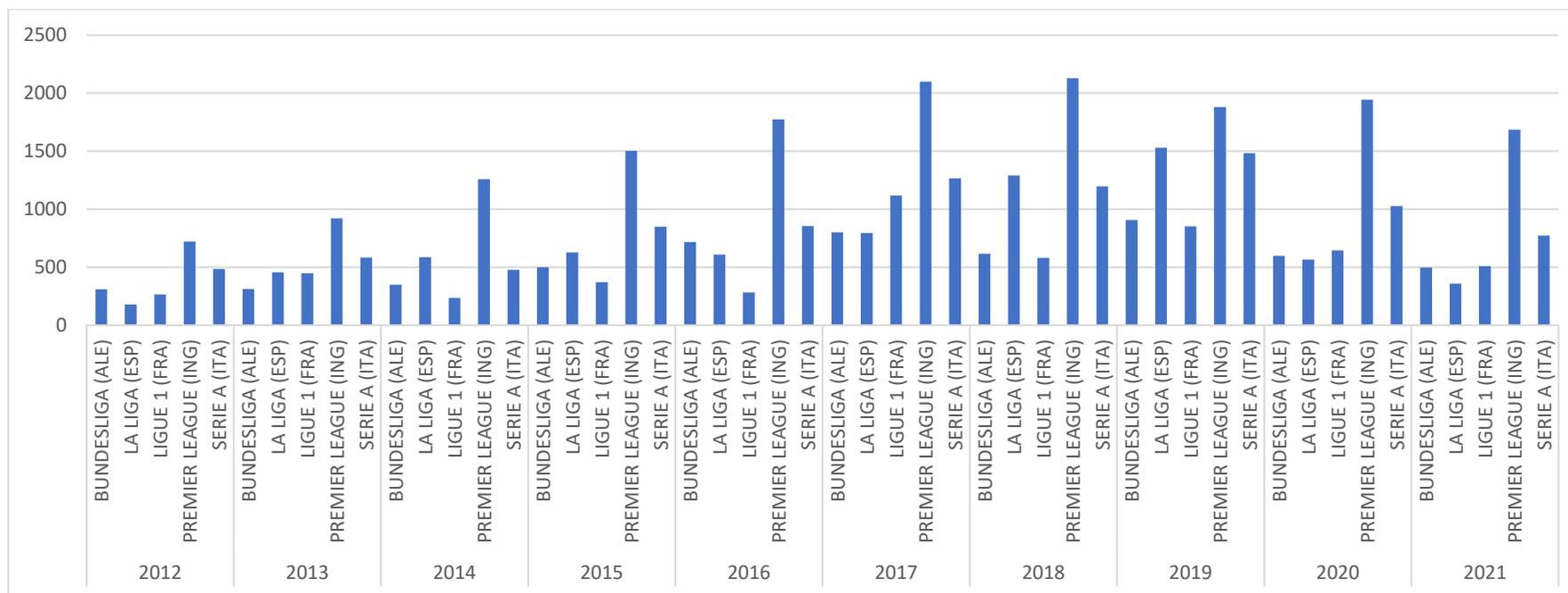


Figura 7 Gasto en fichajes de las 5 grandes ligas. Años 2012-2021 (mill. €)

Fuente: CIES Football Observatory Monthly Report n°67.

En referencia a los traspasos realizados por los clubes, este es también un buen indicativo de la superioridad de los clubes ingleses sobre el resto de los clubes europeos, pues están dispuestos a realizar una mayor inversión en fichajes que sus competidores. Además, si se compara con el gasto neto en fichajes, que es la diferencia entre el gasto por el traspaso de futbolistas y los ingresos por la venta de jugadores, se obtiene un resultado más indicativo del gasto que realizan los clubes en cuanto a traspasos.

Como se puede apreciar en la Figura 8, de los diez clubes con mayor gasto neto negativo en los últimos diez años, diez de ellos pertenecen a la Premier League siendo los dos primeros los dos clubes de Manchester. Se trata de un buen indicador ya que por el lado contrario ningún club de la Premier League se sitúa entre los 20 clubes con un mayor balance de gasto neto positivo.

Club	Invest.	Receipts	Balance
 Manchester United (ENG)	€1545M	€474M	€-1071M
 Manchester City (ENG)	€1680M	€655M	€-1025M
 Paris St-Germain (FRA)	€1464M	€507M	€-957M
 Arsenal FC (ENG)	€1027M	€446M	€-581M
 FC Barcelona (ESP)	€1563M	€985M	€-578M
 Juventus FC (ITA)	€1453M	€971M	€-482M
 Milan AC (ITA)	881M	€452M	€-429M
 Chelsea FC (ENG)	€1628M	€1206M	€-422M
 Everton FC (ENG)	857M	€450M	€-407M
 Aston Villa (ENG)	669M	€277M	€-392M

Figura 8 Clubes con mayor gasto neto en fichajes de las 5 grandes ligas 2012-2021(mill.€)

Fuente: CIES Football Observatory Monthly Report n°67.

Al igual que al resto de sectores económicos, el COVID-19 también ha afectado al mundo del fútbol llegando a paralizar todas las competiciones deportivas durante 3 meses en 2020. Las consecuencias de la pandemia se trasladaron también a los equipos en reducción de ingresos teniendo implicaciones directas en los periodos de fichajes.

Si se analizan los 3 primeros periodos de traspasos tras la pandemia se puede apreciar en la Figura 9 como la liga inglesa es la liga con mayor actividad del mercado, capaz de realizar inversiones en futbolistas que otras ligas no podían realizar y se tenían que conformar con vender a sus futbolistas para mantener sus cuentas saneadas. Durante estos 3 periodos de traspasos 7 de los 10 clubes con un mayor gasto neto en fichajes son clubes ingleses pertenecientes a la Premier League siendo además 6 de ellos, los 6 que más gasto neto realizaron.

Club	Invest.	Receipts	Balance
 Manchester United (ENG)	€286M	€68M	€-218M
 Arsenal FC (ENG)	€281M	€64M	€-217M
 Chelsea FC (ENG)	€403M	€198M	€-205M
 Leeds United (ENG)	€187M	€0M	€-187M
 Tottenham Hotspur (ENG)	€232M	€53M	€-179M
 Manchester City (ENG)	€323M	€159M	€-164M
 Juventus FC (ITA)	€272M	€133M	€-139M
 Paris St-Germain (FRA)	€171M	€35M	€-136M
 Bayern München (GER)	€147M	€34M	€-113M
 Aston Villa (ENG)	€236M	€128M	€-108M

Figura 9 Clubes con mayor gasto neto en fichajes de las 5 grandes ligas post COVID (Verano 2020, Invierno 2021, Verano 2021 mill.€)

Fuente: CIES Football Observatory Monthly Report n°67.

3.4. FAIR-PLAY FINANCIERO

Con la expansión de la Premier League y el fútbol europea o a otros mercado se produjo la llegada lo nuevos dueños millonarios al mundo del fútbol como Abramovich en el Chelsea, o Heik Mansour al Manchester City. Estos clubes comenzaron a realizar desembolsos desorbitados en el mercado de traspasos incrementaron el gasto en fichajes y salarios imposibilitando al resto de equipos competir por adquirir los mismos futbolistas. Para ello, la UEFA estableció una normativa de control financiero con el fin de limitar la capacidad de gasto de los clubes.

Esta normativa se conoce como *fair-play* financiero y el objetivo no era igualar la competición posibilitando a todos los clubes gastar lo mismo, sino crear un marco regulador que permitiera construir un crecimiento sano para los equipos.

Se caracteriza por tener dos ámbitos de aplicación, el primero de ellos hace referencia al gasto en salarios que pueden realizar los equipos, mientras que el segundo y más importante se centra en las pérdidas de los clubes.

UEFA estableció un máximo de 5.000.000€ de pérdidas acumuladas que pueden soportar los clubes durante un periodo de 3 años, ampliable hasta 30.000.000€ si el dueño del club inyecta dinero mediante una ampliación de capital. Sin embargo, el organismo europeo excluyó un determinado número de gastos que no se tendrían tomados a la hora de realizar el cálculo del resultado del ejercicio. Estos gastos son todos los relacionados con las infraestructuras del club (estadio y centro de entrenamiento), la formación de jóvenes y el fútbol femenino. (Maguire, 2020)

En este punto los ingresos por competiciones europeas cobran mucha importancia, pues los clubes que continuamente se clasifican para disputar la Champions League o la Europa League reciben un flujo constante de dinero que el resto de equipos no obtienen, creando un techo de cristal impidiéndoles fichar mejores jugadores o pagar mejores salarios para atraer a futbolistas

Pese a la sencillez de la normativa, ya se han destapado polémicas en referencia al incumplimiento por parte de algunos clubes de este reglamento.

En primero lugar los clubes cuyos dueños tienen relaciones con países o poseen otras empresas con las que acuerdan patrocinios comerciales con el club inflando el precio del acuerdo comercial con el fin de elevar sus ingresos y poder asumir más gastos en el mercado de traspasos.

Es el caso del Manchester City, cuyo principal patrocinador es Etihad Airways que aporta unos ingresos de 72.000.000€ al año por aparecer en la camiseta del equipo además de tener un acuerdo multianual que da nombre al estadio del club. Como se ha mencionado anteriormente Heik Mansour pertenece a la familia real de Abu Dabi de los EAU, por lo que es el propio país el que gestiona la aerolínea, siendo esta técnica una herramienta que posibilita incumplir la normativa del *fair-play* financiero.

Otro movimiento que da pie a sospecha de una mala praxis, corresponde a los modelos de multipropiedad en el fútbol, cada vez más comunes y que se caracterizan por empresas o clubes que adquieren a otros equipos por todo el mundo permitiéndoles mantener equipos de diferentes ligas y continentes. Este modelo permite a los clubes que si se encuentran bajo amparo de las leyes UEFA realizar su actividad con normalidad sin tener en cuenta la normativa, pues posteriormente podrán regularizar su situación mediante traspasos de futbolistas entre los clubes de su propiedad u otros acuerdos comerciales (tours de pretemporada o cesión de jugadores).

También se encuentra en este supuesto el Manchester City que pertenece al grupo empresarial City Football Group y que mantiene en propiedad a clubes de diferentes ligas de Europa, Australia, África o EE. UU.

Pese a las herramientas y técnicas que utilizan los clubes para esquivar esta normativa, ya se han impuesto varias sanciones a distintos clubes europeos. El Manchester City, PSG y Wolverhampton Wanderers sobrepasaron los límites de salarios por lo que tuvieron que afrontar una multa que acarrió una reducción de plantilla y salarios, además el conjunto *skyblue* volvió a ser sancionado en 2020 con 30.000.000€ de euros por esconder la aportación realizada por el propietario, aunque finalmente la sanción fue llevada al Tribunal de Arbitraje Deportivo que falló en favor del club inglés. (Maguire, 2020)

Por otra parte la Premier League también tiene una normativa que regula el *fair-play* financiero y a pesar de tener otros criterios actúa en los mismos ámbitos de aplicación que la UEFA.

El primero de ellos hace referencia a las pérdidas acumuladas que pueden sufrir los clubes en el periodo de 3 años, pues en el caso de la normativa de la liga inglesa estas pérdidas pueden ser de 15.000.000€ con la opción de que asciendan hasta los 105.000.000€ si los dueños aumentan el capital social del club.

Por la otra parte se halla el control del gasto salarial que está regulado por la normativa de control de costes a corto plazo (STCC). Esta directriz indica que los clubes ingleses solo pueden aumentar los gastos en salarios 7.000.000€ por año, además del incremento que se produzca por los ingresos comerciales, los ingresos por taquilla y la media de beneficios por la inscripción de futbolistas durante los últimos 3 años. Como ejemplo a continuación se muestra el límite disponible de gasto en salarios del Arsenal la temporada 2016/2017.

Tabla 3 Gasto salarial del Arsenal FC. 2016/17 (mill. £)

2015/16 Gasto en salarios	195,4
Incremento de ingresos comerciales 2016/17	12,3
Incremento de ingresos por taquilla 2016/17	0,1
Beneficio medio de la inscripción de jugadores de 3 temporadas	12,6
Incremento de salarios anual permitido	7
STCC limite salarial 2016/17	227,4
Gasto salarial real 2016/17	199,4
Diferencia	28

Fuente: Maguire, K. (2020) *The Price of Football*

La tendencia creciente de los salarios de los jugadores provoca que los clubes necesiten un aumento de los ingresos, ya sea mediante la renovación al alza de los acuerdos televisivos, la participación en competición europea, los acuerdos comerciales o los ingresos por taquilla. No obstante, este último punto provoca un choque frontal con las políticas de congelación de precios de las entradas que defienden los fans, aflorando como única alternativa la mejora, ampliación y construcción de nuevos estadios que den lugar a mayores ingresos en los días de partido.

Respecto a la prioridad de las normativas de *fair-play* financiero, las directrices de la UEFA son de obligado cumplimiento para los clubes que participan en competiciones europea mientras que el resto de equipos de la Premier League deben cumplir la normativa propia de la liga. (Maguire, 2020)

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado se va a analizar la situación actual de la Premier League partiendo desde una visión amplia de su macroentorno hasta centrarnos en los aspectos más cercanos del microentorno. Tras ello y con la información detallada, se realizará un análisis DAFO que permitirá conocer los aspectos tanto fuertes como débiles de la competición, así como las oportunidades y amenazas del sector.

4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)

El estudio del análisis del macroentorno se realizará siguiendo la metodología PESTEL, la cual proporciona conocer los aspectos o factores externos que rodean a la Premier League y que afectan al presente y futuro de la competición. Estos factores son de 6 tipos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Factores políticos

El primero de ellos hace referencia a aquellos aspectos relacionados con el gobierno o los cambios políticos que afectan a la competición, además de la legislación que se aplica.

En los últimos meses el gobierno británico ha vivido un periodo de inestabilidad constante, pues tras los escándalos destapados a comienzos de año donde se revelaba las fiestas que se celebraron en el número 10 de Downing Street durante la época más dura de la pandemia y con el resto de la población atravesando un estricto confinamiento, comenzó un proceso judicial para conocer la implicación del primer ministro en estos festejos, conocido como "*partygate*".

Pese a sobrevivir al "*partygate*", la imagen pública del gobierno empeoró tras la dimisión de dos legisladores por escándalos sexuales, poniendo en entredicho la capacidad de liderazgo del primer ministro. Finalmente, y tras la pérdida de apoyos de su propio partido como los ministros de finanzas o sanidad, Boris Johnson se vio obligado a dimitir como líder del partido conservador, pero manteniendo su puesto en el gobierno a la espera de encontrar un sucesor. (Perrigo, 2020)

Junto con la inestabilidad del gobierno británico también cabe añadir las consecuencias de la guerra en Ucrania, pues como parte de los países miembros de la OTAN, Reino Unido se ha posicionado en contra de la invasión rusa y esto ha afectado en cierta medida a la Premier League.

El caso más sonado y significativo fue la venta del Chelsea del hasta hace unos meses propietario Roman Abramovich cuyos activos fueron congelados debido a la estrechez de su relación con Vladimir Putin. Tras esta decisión del gobierno, el club londinense no podía vender entradas, firmar contratos con nuevos futbolistas o acuerdos comerciales con marcas, afectando notablemente a las fuentes de ingresos del club, hecho que desencadenó en la venta del equipo por parte del oligarca ruso. (Brown, 2022)

También tuvo consecuencias estrictamente deportivas, por una parte, con la suspensión a los clubes de fútbol rusos a participar en competiciones europeas organizadas por la UEFA o la prohibición a la federación de fútbol rusa a participar en el mundial de fútbol de 2022. Por otra parte, tras la suspensión de la liga ucraniana de fútbol, la FIFA permitió a todos los jugadores que pertenecían a un equipo ucraniano firmar libres por un equipo de otra liga, desvinculando al jugador con su anterior club sin necesidad de pagar por los derechos del futbolista, atrayendo de este modo nuevos jugadores a la competición. (Buckingham, 2022)

Factores económicos:

Los factores económicos que rodean a la Premier League y que afectan al Reino Unido son varios y vaticinan escenarios pesimistas para los próximos años, comenzando por el encarecimiento de la energía y el gas debido a la guerra en Ucrania.

Tras el inicio de la contienda bélica estos recursos han aumentado su precio hasta alcanzar cotas inimaginables años atrás, afectando directamente a la economía de las familias que vieron como el coste de la vida en Reino Unido se incrementaba. Este hecho supuso que en todo el país más de 7 millones de familias atravesaron dificultades económicas.

Otra consecuencia del conflicto ha sido la escasez de ciertos productos alimentarios como el cereal, que sumado con el aumento del precio del gas se ha traducido en un aumento de la inflación en el país, alcanzando un valor del 11%, la cifra más alta entre todos los miembros del G7. Las consecuencias de esta inflación han sido los crecientes recortes en gasto público y el futuro aumento de los tipos de interés que ha conducido a protestas por todo el país paralizando servicios esenciales, situación que recuerda a los acontecimientos vividos a finales de la década de los 1970 y que condujo al origen del *hooliganismo*.

Como respuesta a la guerra y en apoyo a Ucrania, el gobierno británico ha movilizado 2.300.000£ en armamento, además de entramiento para 10.000 soldados ucranianos siendo el 2º país con mayor apoyo militar solo por detrás de Estados Unidos. Este gasto militar es muy criticado por los británicos, después de que el primer ministro decidiera incrementarlo desde el 2,1% al 2,5% del PIB, una cifra que superaría el valor marcado como objetivo por la OTAN del 2%. (Barry, 2022)

Factores sociales:

En referencia a los aspectos socioculturales que afectan a la premier League, el más importante es la posición internacional que ocupa el Reino Unido en Europa tras el referéndum celebrado en 2016 donde el 52% de los votantes estuvieron a favor del Brexit, proceso por el cual la nación saldría de la Unión Europea. Tras el referéndum, se demostró la implicación que tuvo la empresa *Cambridge Analytica* en el proceso, pues a través de la publicidad en redes sociales influenció en la intención de voto de los ciudadanos teniendo una implicación directa en el resultado final. (Graham-Harrison, 2018)

La población británica continuó dividida tras la salida del Reino Unido de la Unión Europea, y años después estalló la pandemia del COVID-19. En primera instancia y pese a las recomendaciones sanitarias de organismos mundiales se subestimó el impacto que tendría el virus en la vida cotidiana de los ciudadanos, sin embargo, en el mes de marzo y tras el incremento sustancial de los casos en todo el mundo el gobierno británico tuvo que declarar un confinamiento.

La Premier League tuvo que paralizar la competición y postponer su reanudación hasta el mes de junio, cuando la situación mundial se estabilizó y las fronteras de todo el mundo se abrieron y se instauró la "nueva normalidad". (Sports Business Group, 2021)

Junto con esto y al mismo tiempo que la sociedad sufría la pandemia del COVID-19, personas de todo el mundo salían a las calles manifestándose en contra del racismo y la brutalidad policial sufrida en los Estados Unidos con la muerte de George Floyd. Tras ello, la Premier League decidió unirse a la campaña contra el racismo "*Black Lives Matter*" que posteriormente cambiarían por la campaña "*No room for racism*" y un hábito antes de los partidos por el cual los jugadores hincaban una rodilla en el suelo antes del pitido inicial del partido. (Premier League, 2022)

Factores tecnológicos.

En este aspecto la Premier League es una de las ligas punteras en implantación de la tecnología en la competición, desde el uso del VAR, la implantación del ojo de halcón como detección de goles, o el uso de los datos en la gestión deportiva de los clubes.

En primer lugar, el VAR (*video assist referee*) es un sistema de ayuda al arbitraje que permite en pleno transcurso del partido rectificar decisiones que se han tomado en el encuentro. Se implantó por primera vez en un torneo de primer nivel en el mundial de clubes de 2016 y tras la Copa Mundial de la FIFA de 2018 se comenzó a instaurar en todos los torneos ligeros e internacionales de primer nivel, no obstante, tuvo que pasar 1 temporada hasta que en 2019 pudiéramos ver el estreno de esta tecnología en la Premier League.

Si bien es cierto que la llegada de este sistema prometía acabar con la injusticia en las decisiones arbitrales posibilitando a los colegiados corregir sus decisiones, el VAR ha traído más polémica si cabe a un deporte repleto de controversia y expectación. Durante este tiempo las acciones en las que ha entrado en escena el VAR aparecen reflejadas en las pantallas gigantes de los estadios además de las repeticiones utilizadas por el árbitro para modificar su decisión, incluso se han modificado las normas del juego con tal de favorecer el espectáculo y divertir al aficionado. (Campbell, 2019)

En segundo lugar, la Premier League utiliza la tecnología de detección de gol que hace conocer al árbitro del encuentro el momento en que el balón atraviesa la línea de fondo. Este sistema despeja cualquier tipo de duda entorno a los famosos "goles fantasmas", un efecto visual que engaña al espectador y a los futbolistas pensando que el balón ha entrado en la portería cuando realmente no lo ha hecho o viceversa. Mediante un reloj el árbitro es consciente de si se trata de un gol o no, y le evita cometer un error que determine el resultado del encuentro.

Actualmente la liga utiliza este sistema y a pesar de dos errores que tuvieron lugar en 2020, ha permitido tomar la decisión correcta en multitud de ocasiones aportando evidencias con la jugada en un plano 3D. (Leventhal, 2020)

Otro aspecto tecnológico es la importancia del análisis de datos en el fútbol, pues actualmente la gestión deportiva ha comenzado a utilizar los datos para facilitar su toma de decisiones. Desde los modelos de juego o los eventos que se producen dentro de los partidos, (básicos y sencillos como pases, disparos o faltas; o más complejos, pero de mayor utilidad como las carreras progresivas en campo rival, los despejes que conducen a contraataques o los pases que rompen líneas de presión) este tipo de datos son utilizados en los clubes para definir los estilos de juego de los equipos, y la manera en la que atacar a los rivales a través de sus puntos débiles.

Por otra parte, el uso de estos datos también se utiliza en el mercado de fichajes, descubriendo características en futbolistas que para algunos son ocultas brindando la oportunidad a los clubes de fichar jugadores desconocidos, o encontrando un perfil de entrenador apto para la plantilla. (Tippett, 2019)

Factores medioambientales:

El cambio climático es un problema global que afecta a todos los sectores económicos y que desde las organizaciones ruegan a las empresas que reduzcan el impacto que genera su actividad en el ecosistema que los rodea. En el caso del fútbol, hay muchas actividades dentro del día a día de los equipos que están modificando para reducir el impacto medioambiental que tienen en su entorno.

Centrándonos en la Premier League, la plataforma Sport Positive Summit junto con el respaldo de la ONU, elabora una tabla de los 20 clubes de la Premier League en función de su comportamiento y de las acciones que llevan a cabo para mitigar y reducir el cambio climático, por ello se le pide a los clubes que aporten evidencias de aquellas acciones que realizan y los clasifiquen en 11 categorías distintas, entre las que se encuentran el uso de energía limpia, el transporte sostenible, la gestión de residuos, los alimentos de origen vegetal, la reducción de plástico, etc. (BBC Sport, 2022)

Por cada categoría se puede obtener un máximo de 2 puntos y adicionalmente se puede otorgar 2 puntos extra como bonificación, pudiendo alcanzar un máximo de 24 puntos. De esta manera se obtiene la clasificación final, donde el Liverpool con 23 puntos lidera la tabla con acciones como la repoblación de árboles en el centro de entrenamiento o la participación por parte de sus jugadores en los canales multimedia del club. Junto con el equipo *red* se encuentra el Tottenham Hotspur que colidra la clasificación reduciendo también las emisiones en un 80% de sus trayectos a los partidos mediante el uso de biocombustibles.

Otros clubes como el Brentford han tenido la iniciativa de mantener la equipación por dos temporadas, reduciendo así el gasto de los aficionados en la compra de la nueva camiseta y el impacto ambiental que tiene la producción de una nueva equipación cada año, o el Brighton que ofrece a sus aficionados y jugadores productos sanitarios totalmente gratuitos y sin plástico. (Splarn, 2022)

Esta emergente implicación en el medioambiente por parte de la Premier League se acrecentó tras la celebración de la COP 26 en la ciudad escocesa de Glasgow después de que el Manchester United se desplazara en avión para disputar partidos ligeros en ciudades cercanas.

Factores legales

Respecto a los aspectos legales que rodean a la Premier League, hay que aclarar que todas aquellas directrices tomadas por la liga, la FA o los organismos oficiales como FIFA o UEFA no son factores que estudiar en este análisis.

Tras esta explicación cabe resaltar el cambio de normativa por parte del gobierno británico, el cual ha modificado la directriz de asistencia a los estadios que permanecía intacta desde que se aplicase el informe Taylor en la temporada 1989/90. Este informe elaborado tras las tragedias sucedidas la década de 1980 obligó a los clubes a eliminar todas las localidades de pie e instalar asientos en todo el estadio, con el fin de mejorar las instalaciones y garantizar la seguridad en los campos.

Con la modificación de esta norma por parte del gobierno, los clubes podrán vender localidades de pie en los estadios, aumentando la capacidad de estos y los ingresos correspondientes por la venta de entradas.

Otro factor para tener en cuenta es el cambio de normativa que sufrió el fútbol europeo tras el juicio del caso C-415/93 del 15 de diciembre de 1995, también conocido como "el caso Bosman". Un futbolista belga que finalizado su contrato quería abandonar el club al que pertenecía, pero la normativa de aquel entonces no le permitía abandonar el club, sino que otro equipo debía pagar por los derechos del futbolista. Sumado a ello, el movimiento de futbolistas entre países no era libre pese a pertenecer a un país miembro de la Unión Europea, sino que eran considerados extranjeros y cada club tenía un número máximo de futbolistas no-nacionales que podían inscribir.

Con el apoyo del sindicato mundial de futbolistas, Bosman decidió denunciar a la federación belga y la UEFA, y tras el juicio la sentencia terminó fallando a favor del jugador, teniendo dos efectos en la

transferencia de futbolistas. El primero fue la libre circulación de jugadores pertenecientes a un país miembro de la Unión Europea, concediendo a los clubes contar en sus plantillas con futbolistas comunitarios en lugar de futbolistas nacionales, además de los denominados "extracomunitarios". La segunda hacía referencia a la finalización de los contratos, pues desde entonces los futbolistas quedaban libres de sus clubes una vez terminado los contratos. (Robinson & Clegg, 2019)

Con la salida del Reino Unido de la Unión Europea tras el Brexit, esta sentencia no se aplicaría en futuras ocasiones por lo que la Premier League, junto con la Football Association, la EFL y la posterior aprobación del gobierno británico, implantó una serie de normas a aplicar en el mercado de fichajes, autorizando a los clubes seguir tratando a los futbolistas como comunitarios y no volver a la época pre-Bosman.

Por una parte, los clubes ingleses perdieron la posibilidad de traspasar futbolistas entre los 16 y 18 años que aprueba UEFA, quedando debilitados en este aspecto frente al resto de clubes europeos al no poder reforzar sus canteras. Por otro lado, los jugadores que van a ser adquiridos deben superar el GBE (*Governing Body Endorsement*) un sistema de puntuación basado en criterios como la importancia del club de origen, la contribución en su selección nacional o los minutos disputados en competición europea. Se evalúa la participación del futbolista en cada uno de ellos, siendo necesaria una puntuación mínima de 15 puntos para obtener la aprobación del GBE, y que de esta manera el club comprador pueda inscribirlo sin ocupar una plaza extracomunitaria.

Estos cambios han supuesto una manera diferente de afrontar el mercado de fichajes para los clubes ingleses que han tenido que adaptarse para seguir compitiendo y mantener su posición como líderes del mercado europeo. (Buckingham, 2020)

4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (PORTER)

Tras realizar el análisis del macroentorno de la Premier League en este apartado se va a realizar el estudio del microentorno, centrándonos en aquellos factores más específicos y cercanos a la competición.

Para ello se va a utilizar el modelo analítico de las 5 fuerzas de Michael Porter que permite conocer la posición competitiva que ocupa una empresa respecto a sus competidores, además del atractivo del sector para la entrada de nuevos competidores. (Porter, 2009)

Estas 5 fuerzas son: el poder de negociación del cliente, el poder de negociación del proveedor, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores. (ver Figura 10)

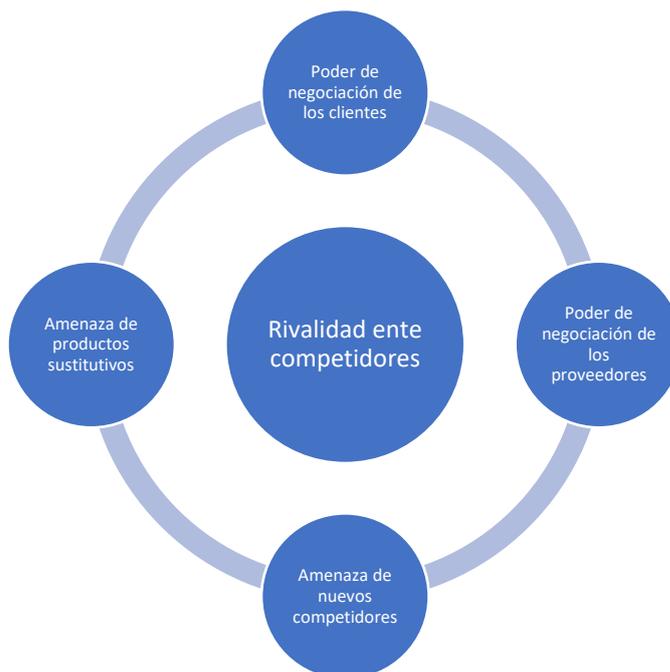


Figura 10 Modelo de las 5 fuerzas de PORTER

Fuente: (Porter, 2009)

Poder de negociación de los clientes

En una industria tan especial como es el fútbol se pueden diferenciar varios tipos de clientes, en función de diferentes motivos de compra del producto, del tipo de producto que se vende, o la relación que se mantiene con la empresa.

Por una parte, se encuentran las cadenas televisivas y de radio que compran los derechos de retransmisión de los partidos de la competición para posteriormente venderlos a los aficionados. La relación que mantienen con la Premier League y los clubes es estrictamente contractual y como se ha comentado anteriormente es mediante estos acuerdos que la Premier League se posiciona como la liga más poderosa en el apartado económico debido a tener los mayores ingresos televisivos.

Por otra parte, se encuentran los aficionados, los cuales compran entradas, productos oficiales, merchandising, así como experiencias o tours comerciales que ofrecen los clubes. Respecto a este tipo de clientes hay que separar entre los clientes espontáneos que no son grandes amantes del deporte y los verdaderos aficionados. El primer grupo no tiene ese sentido de pertenencia con su club, lo que hace inevitable que cambie entre un equipo u otro en función del partido o el momento que atraviesa el club. Por otro lado, los aficionados reales son los que mantienen una relación peculiar con los clubes siendo fieles al equipo a pesar de los malos resultados.

Durante los últimos años, los clubes de la Premier League se han ido distanciando de este segundo grupo en favor de otro tipo de clientes, dispuestos a comprar entradas más caras para ver los partidos, experiencias únicas o incluso asociándose con empresas que perjudicaban el disfrute de los aficionados de su club. (Robinson & Clegg, 2019)

Poder de negociación de los proveedores

En el caso de la Premier League, los proveedores no son materias primas o recursos tecnológicos, sino que se trata de un tipo de inputs único y que pocas industrias más poseen siendo necesarios para que se lleve a cabo la competición.

En primer lugar las marcas deportivas suministradoras de equipamiento deportivo para los clubes, tanto para sus jugadores como personal deportivo. En la Tabla 2 del apartado de ingresos comerciales se hace referencia a los patrocinios con marcas textiles deportivas detallando la duración de los contratos firmados y el precio que recibe cada club por temporada.

El principal objetivo de las marcas es vender productos, desde camisetas hasta todo tipo de merchandising oficial, es por ello por lo que estas empresas tratan de firmar acuerdos con los clubes que pueden obtener más ingresos. En el caso de los clubes del Big 6, siempre tienen marcas internacionales que les proporcionan equipaciones porque saben que la gran masa de aficionados que tienen detrás les permitirá obtener beneficios en esta asociación. Es el caso de la marca alemana *Adidas* con el Manchester United y el Arsenal o la empresa norteamericana *Nike*, proveyendo a Chelsea y Liverpool.

Si bien es cierto que el resto de los clubes de la Premier no son pequeños puesto que juegan en la liga de fútbol con más ingresos del mundo, las marcas deportivas deciden seguir otras estrategias con estos clubes, ofreciendo menos dinero en los contratos porque son conscientes que no tienen el mismo número de fans dispuestos a comprar sus camisetas. Por otra parte, los clubes también negocian con otras marcas no tan grandes y que pueden apostar por ellos, dándoles un grado de diseño y personalización a sus equipaciones que convenga y guste más a sus aficionados.

Por otra lado, se encuentran los proveedores de la Premier League que permiten que se lleve a cabo la competición creando el evento deportivo. Entre ellos se encuentran las empresas mencionadas en el apartado 3.1.5 como Nike siendo la marca suministradora del balón oficial o las equipaciones utilizadas por los árbitros o HUBLOT como temporizador de los partidos.

Junto a los proveedores mencionados también se debe detener en cuenta a todo el personal deportivo, tanto jugadores como personal técnico ya que son ellos los protagonistas del deporte y los principales responsables de que se cree el entretenimiento que la Premier League vende a sus clientes.

Amenaza de nuevos competidores

Respecto a la competencia de la Premier League como se ha indicado en el apartado 3 son muchos los torneos de fútbol que compiten por audiencia y aficionados.

En primer lugar, la Liga Santander, la Serie A, la Bundesliga y la Ligue 1 conforman junto con la liga inglesa las "5 grandes ligas" por lo que todas ellas reúnen a los mejores futbolistas y entrenadores del mundo, otorgando a los espectadores la posibilidad de elegir a que competición aficionarse.

Junto con las ligas nacionales, también aparecen las competiciones europeas regidas por UEFA como son la Champions League, Europa League y Conference League que, pese a no ser competiciones ligueras, sí que reúnen a los mejores clubes europeos de fútbol en torneos con distintas fases hasta obtener un campeón.

Finalmente, y a pesar de que no es una competición real, se encuentra la Superliga Europea. Un proyecto pensado por y para los grandes clubes europeos donde siempre se enfrentarían entre ellos sin que existiera la posibilidad de que otros clubes formasen parte de la competición.

Al tratarse de un torneo europeo, terminaría sustituyendo a la Champions League, pero sería gestionado por los propios clubes y no por un organismo externo como la UEFA. Aunque las administraciones de los clubes han transmitido que este cambio es necesario para el fútbol puesto que la gente joven va perdiendo interés en el deporte en favor de otro tipo de entretenimiento, la realidad es que la voluntad de la directiva de los clubes siempre ha sido obtener más dinero, por ello quieren crear una competición propia independiente de UEFA donde todos los ingresos serían repartidos entre ellos.

El proyecto se presentó en abril de 2021 con 12 clubes fundadores (la intención era ser 20), siendo 6 de ellos los clubes del "big 6". Sin embargo, tras las protestas por parte de muchos fans de los equipos, los clubes tuvieron que desvincularse del proyecto hasta que solamente 2 días después del anuncio de la competición, esta quedase paralizada al permanecer únicamente 3 clubes comprometidos.

Se trata de una amenaza real a la Premier League ya que una competición que siempre enfrentase a los grandes equipos europeos semana tras semana desplazaría a un lado el resto de las competiciones, los espectadores no verían las ligas nacionales y con la gran cantidad de ingresos que obtendrían podrían adquirir a todo el talento de futbolistas del resto de equipos. (Brown, 2022)

Amenaza de productos sustitutivos

Más allá del fútbol hay otros deportes y competiciones que rivalizan con la Premier League por audiencia y aficionados como es el caso de las competiciones norteamericanas NBA o NFL.

En referencia a la competición baloncestística, la NBA es la liga más seguida y potente del mundo formada por franquicias y cuyo formato es cerrado, siempre participan los mismos equipos. Con el objetivo de favorecer la competición y que no se formen dinastías que acaparen todos los éxitos, los peores equipos reciben como compensación al final de cada año la prioridad de reforzarse mediante la contratación de los mejores jugadores jóvenes denominados *rookies*.

En el caso de la NFL, es menos seguida en Europa que la NBA, pero tiene como característica el evento deportivo más grande de cada año, televisado en todo el mundo y que constantemente bate récords respecto al spots publicitarios que se retransmiten durante el descanso, la *Super Bowl*.

Rivalidad entre competidores

Este factor dictamina el grado de competitividad del sector y viene determinado por el número y diversidad de los competidores, el grado de crecimiento del sector y el número de estrategias de los competidores.

En el caso de la liga inglesa cabe recordar que a mediados de los años 1980s era una liga marginada que tras la sanción de la UEFA los clubes ingleses no podían participar en competición europea y que sus grandes estrellas se fueron a las ligas punteras de Italia o España. Fue el deseo de los clubes de ganar más dinero el que motivó la creación de la Premier, una estrategia hasta ese momento nunca vista en el fútbol europeo y que intentaron replicar los clubes fundadores de la Superliga Europea.

Tras su creación, la Premier League fue sentando las bases de su futuro éxito, para ello desde el primer momento le dio una importancia clave a los contratos televisivos hecho que se ha traducido en el

poderío económico de los clubes. Centró sus esfuerzos en la mejora de las instalaciones deportivas (estadios, centros de entrenamiento, oficinas) teniendo como referencia los deportes norteamericanos para finalmente atraer el talento de futbolistas que pertenecían a otras ligas europeas.

Con todo ello se puede afirmar que la Premier League ocupa una posición privilegiada como la mejor liga de fútbol del mundo y que es tomada como referencia por el resto de ligas europeas. Sin embargo, si nos centramos en la competitividad, durante los últimos años los clubes ingleses pese a tener más ingresos que la mayoría, no han traducido su poderío en éxito de la máxima competición europea.

El Real Madrid es el ejemplo perfecto de como jugando en una liga con menor nivel en los últimos años, ha sido capaz de alzarse campeón de la Champions League en 5 de las últimas 9 ediciones. Esto se ha traducido en una constante inversión por parte de los clubes ingleses tanto en jugadores como en entrenadores con el fin de demostrar al resto de Europa que la Premier League es la mejor liga de fútbol del mundo.

4.3. ANÁLISIS DAFO

Una vez detallados todos los factores que rodean a la Premier League tanto en su macroentorno como en el microentorno, a continuación, y mediante la matriz DAFO se va a realizar un resumen estructurado de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades tanto del sector como de la Premier League.

El análisis se realizará desde una perspectiva general, abordando en primera instancia las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta el mundo del fútbol para posteriormente centrarse en las debilidades y fortalezas de la liga.

Amenazas

En referencia a las amenazas que debe hacer frente el mundo del fútbol cabe destacar el incremento de otro tipo de entretenimiento, más personalizado y a la carta.

Por una parte, se encuentran las plataformas como Netflix, HBO, Primevideo o Disney+ cuyo uso y contratación se encuentra en constante crecimiento hasta el día de hoy, donde 3 de cada 4 españoles posee alguna suscripción a alguna de estas plataformas. Junto con la elevada cifra, también destaca que cada persona tiene de media 2,3 suscripciones a estas aplicaciones además de que un 13% tiene acceso y utiliza la plataforma sin haber pagado por ella. (La Vanguardia, 2022)

Por el otro lado se encuentra el crecimiento de otro tipo de entretenimiento como son los videojuegos. Esta industria ha evolucionado los últimos años asociándose con competiciones deportivas para obtener licencias exclusivas que mejoren la experiencia de los usuarios. Durante el confinamiento vivido a raíz de la pandemia, la población buscó otras maneras de entretenerse siendo los videojuegos una de las primeras opciones, reportando en 2020 una cifra récord de ingresos de 45 mil millones \$. El auge del sector ha provocado cambios en varios aspectos de la sociedad como la enseñanza o las reuniones con amigos pues las videoconsolas se utilizan también con fines educativos y sociales. (Skwarczek, 2021)

Como última amenaza se encuentra el proyecto de la Superliga Europea mencionado anteriormente. Si bien es cierto que fue un fracaso que apenas llegó a durar 2 días, la intención de los grandes clubes europeos ya es sabida por todos, quieren gestionar ellos su propia competición y repartirse entre ellos los ingresos que obtengan.

Fue muy criticado entonces sobre todo por los aficionados ingleses que se aferraron a su sentido de pertenencia con los clubes, sin embargo, lo único que hicieron las propiedades de los equipos fue un proceso que ya se había realizado hace 30 años en Inglaterra, la creación de la Premier League. La avaricia y el deseo de ganar más dinero fue la principal razón de la fundación de la Premier y es el motivo principal por el que los clubes europeos decidieron unirse y crear la competición que finalmente quedó frustrada.

Oportunidades

Dando paso a las oportunidades que puede aprovechar la industria del fútbol, se encuentra el auge de las tecnologías y las ventajas que esta puede ofrecer.

Plataformas de retransmisión en directo de eventos deportivos son cada vez más comunes permitiendo a las competiciones alcanzar cuotas de mercado en otros países que hasta ahora no podían. La aplicación DAZN es un claro ejemplo de cómo mediante el pago mensual o anual se puede disfrutar de todo tipo de contenido deportivo teniendo como estandarte la Premier League y La Liga Santander (ESP). (S. Mazo, 2022)

La introducción de tecnologías en el sector ha permitido además de exportar al resto de países la retransmisión en vivo de los partidos, la evolución del deporte cada vez más adaptado a los nuevos tiempos, aparición del VAR, tecnología de la línea de gol, multitud de cámaras y escenarios 3D que mejoran el espectáculo para el aficionado, etc.

Otra gran oportunidad que afronta la Premier League es la expansión en otros mercados más allá de Europa, como puede ser los países de oriente medio, Catar, los Emiratos Árabes Unidos o Arabia Saudí. Estos países pese a no tener una gran población sí que se caracterizan por su elevado capital y las inversiones que realizan en el extranjero.

En el caso de los EAU, formalizaron la compra del Manchester City en 2008 y desde entonces han invertido grandes cantidades de dinero en el club posicionándose como uno de los mejores de Europa. Catar tiene la propiedad del PSG, club francés dominador de la liga de su país y Arabia Saudí adquirió recientemente la propiedad del Newcastle. Junto con los clubes, también poseen empresas como BeinSports que tras la adquisición de derechos de retransmisión de la liga ofrece los partidos de la competición en el país catari.

En el apartado 2.5 ya se comentó el motivo por el que estos países realizan inversiones deportivas, sin embargo, es gracias a la aparición de estos propietarios que los clubes crecen en dimensiones, traspasan fronteras y se convierten en marcas internacionales. (Robinson & Clegg, 2019)

Tras comentar aquellos factores que debe hacer frente o aprovechar el mundo del fútbol, es turno de enfocarse en los aspectos que atañen a la Premier League.

Debilidades

Respecto a las debilidades, destacan el cambio de normativa en la transferencia de futbolistas tras el Brexit, el tipo de inversores que puede atraer la competición y el debilitamiento del talento nacional.

En primer lugar, encontramos el cambio de normativa y sus consecuencias en los fichajes tras el Brexit. Si bien es cierto que no se rompen todos los lazos con la Unión Europea, la transferencia de futbolistas queda afectada gravemente teniendo que superar los jugadores unos requisitos específicos para firmar por un club inglés, como son la edad mínima, el prestigio internacional o la importancia del

futbolista en su equipo. Antes el mercado era mucho menos limitado para los clubes por lo que respecto a otros países europeos tendrán mayores dificultades a la hora de captar el talento joven. (Buckingham, 2020)

Respecto a la atracción de inversores de otros países, hay que hacer un especial hincapié en los clubes del "Big 6" ya que sus propietarios mayoritariamente extranjeros no son queridos por las aficiones, llegando a desear que se vayan del club por no respetar sus valores e idiosincrasia. La familia Glazer del Manchester United, Stan Kroenke en el Arsenal o Daniel Levy en el Tottenham Hotspur son objeto de críticas por parte de los aficionados por la gestión que realizan en los clubes abandonando la opinión de los fans.

Estos dueños al no conocer la historia del club, ven en los equipos unos activos con los que obtener rentabilidad sin importar el rendimiento deportivo del club, siempre y cuando puedan ganar dinero mediante el reparto de dividendos (La Media Inglesa, 2020)

Finalmente encontramos la debilidad del talento nacional en la competición, pues al tratarse de la liga más poderosa en el apartado económico permite a los clubes realizar los mayores gastos en fichajes de todo el mercado. Se atrae al talento del resto de ligas europeas sabiendo que difícilmente los equipos podrán competir en las pujas de precios por los futbolistas y termina debilitando el talento joven nacional ya que las estrellas internacionales acaparan un primer plano en las plantillas de los grandes equipos.

Actualmente los filiales de los clubes juegan en una liga propia sin pertenecer a la pirámide del fútbol inglés, privándoles de competir contra jugadores con experiencia profesional. De los futbolistas de la Premier League tan solo el 36,4% son ingleses, este hecho acompaña el escaso éxito de la selección inglesa a lo largo de su historia con solo el Mundial de 1966 en sus vitrinas. (Sports Business Group, 2021)

Fortalezas

Respecto a las fortalezas de la competición cabe destacar en primer lugar el reparto de los ingresos por los derechos televisivos, que permite posicionar a la liga como la más poderosa económicamente y posibilita a los clubes ingleses entrar en todas las pujas por los traspasos de futbolistas.

Otra de las fortalezas es la elevada asistencia a los estadios de la Premier League que facilita la venta de un mejor producto por el ambiente que se genera en las gradas. Este factor de elevada asistencia a los campos se debe a la prohibición de retransmitir partidos por televisión entre las 14:45 y las 17:15 conocido como "*blackout*". Se trata de una normativa de la UEFA que permite a los gobiernos instaurar una franja de 2 horas y media donde no se pueden televisar partidos de fútbol con el propósito de incentivar a los aficionados a acudir a los estadios y que estos tengan siempre una buena asistencia incluso en divisiones inferiores, algo muy poco común en ligas donde no se aplica esta normativa como en España. (Robinson & Clegg, 2019)

También cabe destacar con un punto a favor la internacionalización de la Premier League expandiendo su presencia más allá de las fronteras británicas, sobre todo en el mercado asiático donde ha conseguido establecerse como la competición deportiva más seguida de todo el continente.

Este mercado le permite a la competición seguir creciendo en aficionados y seguidores debido a la elevada población de países como China, adentrada en el torneo con la propiedad de los Wolverhampton Wanderers.

Otro mercado en el que también está asentada la competición es el mercado estadounidense, pues de los 20 clubes que conforman la liga 8 de ellos son propiedad de empresarios, fondos de inversión o consorcios norteamericanos. Este hecho sumado a los contratos televisivos o comerciales con distintas cadenas de televisión y marcas estadounidenses posiciona al país norteamericano como uno de los principales mercados de la competición. (The Athletic UK Staff, 2022)



Figura 11 Matriz DAFO

5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Tras haber realizado el diagnóstico actual de la situación de la Premier League, detallando los ingresos y gastos de la competición, la participación en el mercado de fichajes además de los factores externos e internos que rodean a la Premier League en su macroentorno y su microentorno para finalizar en un análisis DAFO, en este apartado se llevará a cabo el análisis económico-financiero de los clubes que conforman la liga.

Para ello, dada la dificultad de analizar las cuentas anuales de los 20 clubes integrantes, se ha seleccionado una muestra representativa de los equipos. Dicha muestra serán 4 clubes de la competición, siendo 2 de ellos miembros del "Big 6" y otros 2 pertenecientes al resto de equipos.

La selección de estos clubes para su análisis económico-financiero no es aleatoria, sino que se han tenido en cuenta distintos factores como las propiedades de los clubes y el respaldo financiero que tienen detrás, o el impacto económico por la participación en competiciones europeas.

Los clubes del "Big 6" a analizar serán el Manchester City FC y el Arsenal FC. El primero de ellos es propiedad del jeque Mansour bin Zayed que tal y como se comentó en el apartado 132.5 adquirió el equipo en 2008 y desde entonces ha invertido en el club convirtiéndolo en el mejor equipo de Inglaterra.

Por otra parte, el Arsenal se encuentra en momento de inflexión deportiva, después de atravesar un periodo complicado los últimos años donde existía la posibilidad de que cayera del "Big 6", ha retomado el camino del éxito con una buena gestión deportiva marcada por una eficiente planificación del mercado de fichajes.

Los otros dos clubes son el Leicester City FC y el West Ham United FC, ambos asentados en la competición con aspiraciones europeas para desbancar así el poderío de los equipos grandes.

Finalmente, y como última consideración antes de comenzar con el análisis falta acotar el espacio temporal. Se van a analizar las cuentas anuales de los ejercicios 2020 y 2021, correspondiendo el año 2020 a la temporada 2019-20 que quedó afectada por las consecuencias de la pandemia, tras quedar suspendida en el mes de marzo afectando así a los ingresos previstos de los clubes; y el ejercicio 2021 correspondiente a la temporada 2020-21 marcada por la ausencia de público en los estadios.

5.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL

Una primera aproximación para estudiar la estructura económica-financiera de los equipos se puede hacer a través de lo que conocemos como análisis vertical, agrupando las cuentas de balance más representativas para facilitar su manejo. En el gráfico siguiente se muestran los datos resultantes de este análisis:

Tabla 4 Estructura económica de los equipos de la Premier League. Año 2020-2021

	Manchester City FC		Arsenal FC		Leicester City FC		West Ham United FC	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Activo No Corriente	72,44%	78,36%	88,77%	77,45%	77,16%	77,53%	69,19%	84,37%
Existencias	0,00%	0,00%	1,55%	1,22%	0,14%	0,11%	0,69%	0,79%
Realizable	23,73%	20,02%	7,30%	9,59%	11,84%	13,12%	20,02%	8,27%
Efectivo	3,83%	1,62%	2,38%	11,74%	10,86%	9,23%	10,10%	6,57%
Total Activo	1.177.969.000	1.099.605.000	787.878.000	936.423.000	468.556.000	445.918.000	197.881.000	223.016.000
Patrimonio Neto	55,71%	57,36%	30,18%	36,85%	8,42%	16,27%	-39,25%	-38,01%
Pasivo No Corriente	10,92%	7,83%	41,77%	37,97%	46,20%	31,17%	70,41%	48,35%
Pasivo Corriente	33,36%	34,81%	28,05%	25,18%	45,38%	52,56%	68,85%	89,66%
Total PN y Pasivo	1.177.969.000	1.099.605.000	787.878.000	936.423.000	468.556.000	234.374.000	197.881.000	223.016.000

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League

Tabla 5 Fondo de Maniobra de los equipos de la Premier League. Año 2021-2020

	Manchester City FC	Arsenal FC	Leicester City FC	West Ham United FC
2021	- 68.369.000,00	-132.512.000,00	-105.600.000,00	- 75.270.000,00
2020	- 144.831.000,00	- 24.648.000,00	-134.180.000,00	- 165.103.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League

En la estructura del activo podemos ver un claro predominio del Activo No Corriente pues en los clubes de fútbol esta partida incluye los estadios, las instalaciones deportivas (oficinas, campo de entrenamiento, etc.), los equipos de mantenimiento de las instalaciones y los derechos de los futbolistas inscritos con un contrato superior a un año.

Como aspectos a destacar se encuentra el West Ham United cuyo ANC es el menor de los 4 equipos. Este porcentaje inferior al 70% es debido a la ausencia de estadio en sus cuentas anuales pues el club tiene firmado un contrato de arrendamiento con el ayuntamiento de Londres por el uso del estadio Olímpico construido para los Juegos Olímpicos de Londres 2012.

También destaca el Arsenal con un peso del Activo no Corriente del 88,77% siendo este el valor más alto de los cuatro equipos el cual es debido a la política de fichajes que ha realizado el club en los últimos años, ampliando contratos de futbolistas jóvenes y rescindiendo o vendiendo a jugadores veteranos que finalizaban contrato en menos de 1 año.

Avanzando al activo corriente se encuentra la partida de existencias la cual tiene poco peso en los balances de los equipos dada la actividad de estas empresas. Únicamente se tienen en cuenta los inventarios de los productos dispuestos para la venta como camisetas o merchandising oficial de los equipos. Se trata de una cuenta con un peso muy reducido no superior en muchos casos al 1% e incluso algunos clubes no lo contemplan ni en sus balances como sucede con el Manchester City.

Por otra parte, el realizable presenta una característica propia de este tipo de industria, la cuenta deudores por transferencias de futbolistas. Esta partida hace referencia a los pagos pendientes de recibir por la contratación de jugadores, ya que los precios pactados hoy en día por la adquisición de futbolistas son elevados y difíciles de acometer en un solo pago. Esto conlleva que los clubes acuerden el desembolso del precio en diferentes plazos quedando reflejada en esta cuenta los pagos pendientes. (Maguire, 2020)

Finalmente se encuentra la tesorería con unos valores reducidos y variados desde el 2% o 3% en el caso de Manchester City y Arsenal, a un 10% en el Leicester City y West Ham.

En cuanto a la estructura financiera del balance se puede observar las diferentes estrategias de financiación que decide acometer cada club, la financiación propia o ajena.

En primer lugar, el Manchester City es un club capitalizado con un peso del patrimonio neto del 55,71% y pese a tener unas pérdidas de ejercicios anteriores de 730.000.000£, estas son compensadas con un respaldo financiero por parte de Abu Dabi que cada año aporta dinero al club aumentando su capital social, que en el cierre del ejercicio superó la cifra de 1.000.000.000£.

El Arsenal presenta un peso del patrimonio neto del 30,18% siendo la única entidad analizada en tener beneficios retenidos y unas reservas de 26.000.000£. El Leicester es también un club descapitalizado con un patrimonio cercano a los 40.000.000£ y un peso que no alcanza el 10%, sin embargo y pese a tener pérdidas superiores a los 100.000.000£ también mantiene el respaldo por parte de la propiedad.

En contraposición encontramos al West Ham, segundo club con más pérdidas solo por detrás del club mancuniano, no obstante, no tiene el mismo capital social dada la poca intervención por parte de los dueños, teniendo un patrimonio neto de -77.678.000£ y un peso de -39,25%.

El pasivo de los clubes queda dividido en pasivo no corriente y pasivo corriente, siendo el primero de ellos aquellas deudas superiores a un año. Al igual que en el activo aparecía la cuenta deudores por

transferencias de futbolistas, en el pasivo aparece la deuda acreedores por transferencias de futbolistas que engloba los pagos pendientes por acometer tras la adquisición de jugadores.

La mayoría de los equipos presentan unos elevados niveles de endeudamiento salvo aquellos que tienen dueños altruistas y deciden invertir en los clubes como es el caso del Manchester City o del Newcastle United.

En el caso del Manchester City su pasivo corriente cuyas cuentas con mayor importe son las deudas con empresas del grupo o las derivadas de pagos a jugadores, se impone al pasivo a largo plazo caracterizado por los pasivos por arrendamiento, sin embargo, es el pasivo corriente el que está compuesto por una mayor deuda con coste con importe de 64.000.000£.

Por otro lado, se encuentran los clubes con predominio de la financiación ajena de los cuales se puede comprobar a primera vista que no siguen una tendencia acerca del tipo de financiación predominante. El Arsenal se caracteriza por el uso de financiación ajena a largo plazo debido a sus elevadas deudas con las empresas del grupo que superan los 200.000.000£ traduciéndose así en un peso del pasivo no corriente del 41,77%. Por otra parte, el Leicester y West Ham tienen un peso de los dos pasivos prácticamente similar, aunque es el primero de ellos el que presenta la mayor deuda con coste de los 4 equipos analizados ascendiendo a 287.643.000£.

Respecto al fondo de maniobra, en 2021 es negativo para los 4 clubes indicando que la deuda a corto plazo está financiando los activos a largo plazo. Este valor trasladado a los equipos y sus cuentas puede significar que la infraestructura del club (estadio, oficinas o centro de entrenamiento) o los fichajes que están acometiendo las directivas, se estén financiando con deuda a corto plazo siendo este un posible problema de liquidez que se detallará próximamente.

Una vez realizado el análisis de la estructura económico-financiera, se realizará el análisis horizontal, el estudio de la evolución de las magnitudes del balance durante los años 2020 y 2021.

Comenzando por el total de activo, hay variaciones en todos los clubes siendo el Arsenal el club que experimenta una mayor variación disminuyendo su activo total en un 15%. Esta reducción de activo viene dada por una disminución de todas las magnitudes que lo componen entre la que destaca el efectivo que sufre una reducción de 90.000.000£.

En el caso del Manchester City, incrementa su activo total debido al aumento del activo corriente pues consigue incrementar el efectivo y el realizable indicando que probablemente pudiera haber un problema de liquidez inmediata en el año anterior.

La variación interanual de las masas patrimoniales del Leicester no es muy significativa, sin embargo el West Ham pese a no experimentar tampoco una gran variación del activo total, sus magnitudes sí que varían siendo el activo no corriente el que experimenta una reducción considerable en favor del realizable, además teniendo en cuenta que el club no posee ningún estadio más allá de sus instalaciones deportivas, esta variación puede deberse a la venta de futbolistas y los pagos pendientes de los clubes compradores.

Respecto a la evolución sufrida en la estructura financiera, se puede comprobar como el Manchester City no presenta un gran cambio de tendencia pues mantiene casi intactos las magnitudes financieras.

Por otra parte, el Arsenal sí que ha realizado una pequeña variación descapitalizando el club ya que ha distribuido 100.000.000€ de beneficios retenidos que tenían en su patrimonio neto en 2020, ampliando el peso del pasivo no corriente pese a que se haya reducido durante el último año.

El Leicester ha seguido la misma tendencia del Arsenal descapitalizando todavía más el club por el aumento de las pérdidas de ejercicios anteriores tras reportar un resultado del ejercicio 2020 de 60.000.000€ de pérdidas. Esta reducción del patrimonio neto sumada con el aumento de las deudas con entidades del grupo, ha supuesto un aumento del peso del pasivo no corriente superando así al pasivo corriente como método de financiación con mayor peso del club.

Finalmente, el West Ham no ha experimentado cambios en su financiación propia manteniendo un patrimonio neto negativo por las elevadas pérdidas de ejercicios anteriores, no obstante, si ha variado la principal fuente de financiación pues el pasivo no corriente ha superado al pasivo corriente como la magnitud con mayor tras la amortización completa de un préstamo bancario a 2 años con importe de 60.000.000€.

Como último aspecto a comentar, la variación del fondo de maniobra de los clubes ha sido mayoritariamente positiva pero insuficiente en todos los casos, ya que el fondo de maniobra sigue siendo negativo, poniendo en duda la capacidad de los clubes de hacer frente a sus pagos más inmediatos. El Manchester City y el West Ham son los clubes que más han reducido su fondo de maniobra negativo, indicador de que han aplicado políticas equilibradas pero insuficientes dado que sigue siendo un valor muy negativo, sobre todo en el West Ham que representa un 38% de su total de activo.

En el caso del Leicester ha conseguido reducir su fondo de maniobra negativo, pero sigue siendo un valor muy alto, teniendo en cuenta que ha aumentado su deuda con coste a corto plazo. Mientras, el Arsenal ha sido el único equipo que ha empeorado con respecto al año anterior, ya que tenía el fondo de maniobra más cercano a 0 de los 4 clubes y ahora tiene el fondo de maniobra negativo más alto. Este cambio viene explicado por la drástica reducción de efectivo (que podía ser oficioso) y una pequeña reducción del realizable.

La situación de estos dos últimos clubes puede ser peligrosa porque puede vaticinar una posible suspensión de pagos técnica, aunque una política que podría tomar la dirección podría ser la venta de inmovilizado como jugadores para aumentar así el realizable o el efectivo y hacer frente a los pagos más inmediatos.

5.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

El análisis de liquidez mediante ratios nos va a permitir evaluar la capacidad de los clubes para hacer frente a sus deudas más inmediatas con sus activos más líquidos.

A continuación, se muestran los resultados de las 3 principales ratios de liquidez durante los dos últimos ejercicios económicos con el propósito de comprender la situación de liquidez en la que se encuentran los clubes de la Premier League.

Tabla 6 Ratios de liquidez de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021

	Manchester City FC		Arsenal FC		Leicester City FC		West Ham United FC	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Liquidez general	0,826	0,622	0,400	0,895	0,503	0,427	0,448	0,174
Tesorería	0,826	0,622	0,345	0,847	0,500	0,425	0,437	0,166
Disponibilidad	0,115	0,047	0,085	0,466	0,239	0,176	0,147	0,073

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League

La ratio de liquidez general nos indica que todos los clubes analizados presentar problemas para hacer frente a sus deudas más inmediatas puesto que un valor inferior a 1 implica que los activos corrientes de los clubes no son superiores a los pasivos corrientes y pueden tener problemas de liquidez, siendo el Arsenal el club con mayores dificultades al tener un valor de la ratio tan bajo.

Respecto al valor de la ratio de tesorería, este nos indica la capacidad de hacer frente a las deudas inmediatas con el efectivo y el realizable. La diferencia con la ratio anterior viene marcada por el valor de las existencias que aquí no se tienen en cuenta, por ello el Manchester City presenta el mismo valor que la ratio de liquidez dado que no contemplaban existencias en su balance. Los 4 clubes siguen presentando un valor inferior a 1 siendo recomendado para no entrar en posible suspensión de pagos técnica y vuelve a ser el Arsenal el que tiene el valor más bajo debido a la reducción de la partida de créditos comerciales a cobrar y la correspondiente disminución del realizable.

Finalmente se encuentra la ratio de disponibilidad, cuya diferencia con el anterior se basa en que solo se mide el efectivo como medio para afrontar las deudas. El valor obtenido para la mayoría de los clubes sigue siendo bajo aportando las mismas conclusiones que las ratios anteriores y siendo el Arsenal de nuevo el club con peor situación respecto al resto tras la drástica disminución de su efectivo mencionada anteriormente, sin embargo, el Leicester City obtiene un resultado de 0,239; un valor situado dentro del intervalo recomendado (0,2 y 0,3) y que puede indicar que el problema general no sea el efectivo.

Los resultados de estas ratios son consecuencia de estructura económica donde el activo no corriente tiene un peso predominante en el balance, además la actividad económica de los clubes obliga a tener un activo corriente muy inferior debido a la necesidad de mantener unas elevadas cuentas de inmovilizado (jugadores, instalaciones, etc.)

Con los resultados de estas ratios, se puede concluir que el nivel de deuda a corto plazo que tienen los clubes puede ser excesiva y ponga en problemas de liquidez a los equipos, además de que sabiendo que las existencias tienen poco peso en una industria como el fútbol el valor del realizable debería ser mayor para poder afrontar los pagos más inmediatos.

En cuanto a la evolución, la ratio de liquidez general incrementa notablemente en todos los clubes salvo el Arsenal, afectado tras la reducción del efectivo de un año a otro.

En el caso del West Ham esta ratio aumenta por dos motivos, el incremento del activo corriente marcado por el incremento de la cuenta de créditos derivados de las transferencias de futbolistas, así como la disminución del pasivo corriente, dada por la completa amortización del préstamo bancario antes mencionado.

El Leicester por su parte consigue aumentar el valor de la ratio debido a que la reducción del pasivo corriente es mayor que el aumento del activo corriente, aunque supone una variación pequeña. Por otra parte, el Manchester City consigue un valor de ratio más cercano al recomendado tras el aumento notable del efectivo.

La ratio de tesorería continúa con la tendencia marcada por la ratio de liquidez general aumentando en todos los clubes salvo el Arsenal. Además, el valor de las ratios es muy similar al anterior mencionado por el poco peso de las existencias, siendo esta la única magnitud distinta entre ambas ratios

Finalmente se encuentra la ratio de disponibilidad, el cual todos los clubes consiguen mejorar respecto al ejercicio 2020 por el incremento de su efectivo salvo el Arsenal. Este club tenía una ratio muy elevada en el año anterior llegando a ser ocioso, sin embargo la política aplicada de reducción de efectivo ha sido excesiva dejando en una situación crítica al club para hacer frente a sus pagos más inmediatos.

Como conclusión de la situación de liquidez de los clubes analizados, se puede afirmar que el elevado peso del activo no corriente se traduce en unos valores reducidos de las magnitudes que componen el activo corriente, obteniendo resultados de las ratios inferiores a los valores recomendados y mostrando claros problemas de liquidez inmediata.

Este problema se agrava con la tendencia creciente de los equipos de aumentar la descapitalización de los clubes de un año a otro, dándole un mayor peso al pasivo en la estructura financiera.

5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

Finalizado el análisis de la situación de liquidez de los clubes, se realizará el análisis de la situación de endeudamiento a través del cual se podrá determinar si los equipos presentan una estructura financiera adecuada, cual es la composición, así como el coste de la deuda.

Para ello se calcularán las ratios que nos indiquen la situación de endeudamiento de los clubes, el peso que supone la deuda a corto plazo y la deuda con coste, además de la importancia de los gastos financieros.

Tabla 7 Ratios de endeudamiento de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021

	Manchester City FC		Arsenal FC		Leicester City FC		West Ham United FC	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Evaluación cantidad de deuda								
R. Endeudamiento	0,443	0,426	0,698	0,631	0,916	0,837	1,393	1,380
R. Autonomía	1,258	1,345	0,432	0,584	0,092	0,194	- 0,282	- 0,275
R. Solvencia	2,258	2,345	1,432	1,584	1,092	1,194	0,718	0,725
Evaluación composición deuda								
R. Calidad de la deuda	0,753	0,816	0,402	0,399	0,496	0,628	0,494	0,650
Evaluación de la carga financiera								
Gastos financieros / Ventas	0,011	0,011	0,018	0,034	0,053	0,061	0,045	0,037
R. Coste de deuda	6,69%	5,61%	18,32%	6,66%	4,17%	4,18%	13,17%	6,89%
R. Cobertura	9,357	29,778	14,900	3,448	1,821	6,475	2,112	11,656

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League

En primer lugar y a través de las tres primeras ratios calculadas, se analizará la cantidad de deuda de los clubes. La ratio de endeudamiento nos revela que el Manchester City tiene el mejor nivel de endeudamiento de los 4 equipos con un valor razonable situado entre 0,4 y 0,6 indicándonos que el patrimonio neto es la principal fuente de financiación utilizada. El Arsenal por su parte presenta un valor elevado y poco recomendable, al tratarse de un club endeudado y con la pérdida de la autonomía financiera. Por su parte, el Leicester City es un club muy descapitalizado donde casi la totalidad de su financiación corresponde a la deuda ajena y finalmente el West Ham es el club que presenta una peor ratio de todos al superar el valor de 1, mostrándonos que su patrimonio neto es negativo debido a las pérdidas de ejercicios anteriores ya comentadas.

La ratio de autonomía nos indica el poder de autonomía financiera de los clubes siendo el West Ham y el Leicester City los que presentan valores más bajos debido al poco peso de su patrimonio en sus balances. En contraposición el Manchester City presenta un valor superior a 1 indicando que el peso de sus fondos propios es mayor a todo su pasivo, en parte por el apoyo financiero de la propiedad que inyecta dinero en el club mediante aportaciones al capital social.

Para completar las ratios de cantidad de deuda encontramos la ratio de solvencia que mide la capacidad de hacer frente a las deudas con la totalidad de su activo. Comenzando con el valor más alto el Manchester City obtiene un resultado coherente con su estructura financiera muy capitalizada, el Arsenal obtiene un valor cercano a 1,5; indicando que por cada unidad monetaria que hay que pagar a los acreedores, el club tiene activos por ese

valor. Finalmente, el West Ham presenta una cifra inferior a 1, indicando de esta manera una proximidad a la quiebra técnica al no poder hacer frente a todas sus obligaciones con la totalidad de sus activos.

Otro de los aspectos a analizar es la composición o el tipo de deuda. En este sentido cabe recordar que el activo no corriente es la magnitud de la estructura económica con mayor peso en los balances de los clubes, por lo que, para una estructura financiera adecuada, el pasivo no corriente debería ser mayor que el pasivo corriente teniendo en cuenta el elevado nivel de descapitalización que presentan los equipos. Sin embargo, el Manchester City es el club que presenta un mayor resultado de la ratio indicando el predominio de su deuda a corto plazo, aunque en el caso de este club no tiene por qué ser algo negativo debido al elevado nivel de capitalización que tiene.

En el caso del Leicester City y West Ham no predomina ninguna magnitud de pasivo, pero en el supuesto del Arsenal, el resultado de la ratio indica un mayor peso del pasivo no corriente respecto al pasivo corriente, coherente con la situación descapitalizada del club.

Este pasivo corriente está formado tanto por deuda con coste como deuda sin coste, por ello se van a utilizar los resultados de las últimas 3 ratios calculadas para conocer el impacto de los gastos financieros en las cuentas de los equipos.

Por una parte, la ratio de gastos financieros sobre ventas tiene como resultado recomendable un valor situado entre 0,04 y 0,05; siendo un valor superior a 0,05 unos gastos financieros excesivos. En el caso de los clubes analizados todos mantienen una tónica similar manteniendo unos gastos financieros sobre ventas inferiores a 0,05 siendo el Manchester City el club con el menor resultado debido a su elevado importe neto de la cifra de negocios, situándose entre los 2 clubes con más ingresos de la Premier League.

Por otro lado la ratio de coste de la deuda nos indica el tipo de interés medio al que se está financiando los clubes y para saber si se trata de un valor excesivo o no, se debe comparar con el tipo de interés medio que ofrecen las entidades financieras durante este periodo. Este valor fue en 2021 de 5,61%⁷ por lo que tal y como se aprecia en la Tabla 7 únicamente el Leicester City es el club con un coste de deuda menor al coste medio de financiación, indicando que el resto de clubes no están haciendo una buena gestión de su deuda

En última instancia los clubes presentan unos resultados de la ratio de cobertura muy elevados que podrían indicar que los gastos financieros no tienen un peso significativo y que el resultado de explotación es superior y suficiente para hacer frente a estos gastos. No obstante, todos los clubes comienzan a reflejar pérdidas en la magnitud de resultado explotación con excepción del Manchester City, por lo que este valor no está mostrando la realidad del peso de los gastos financieros. La realidad de los valores de esta ratio es que durante el ejercicio 2021 el resultado derivado de la propia actividad de los clubes no es capaz de hacer frente a los gastos provenientes de la deuda con coste, ya que el resultado de explotación se sitúa por debajo de 0.

En cuanto a la evolución de las ratios de endeudamiento se puede comprobar como todos los clubes analizados aumentan su nivel de deuda de un año a otro, además el patrimonio neto se reduce por el incremento de las pérdidas de años anteriores o en el caso del Arsenal la disminución de beneficios

⁷ Para la comparación del coste de la deuda con el tipo de interés medio que ofrecen las entidades financieras en el Reino Unido se ha utilizado los datos recogidos en: <https://www.bankofengland.co.uk/statistics/details/further-details-about-monetary-financial-institutions-loans-to-non-financial-businesses-data>

retenidos, incrementando de este modo la descapitalización del club. La excepción es el Manchester City, que consigue reducir levemente las pérdidas e incrementar el capital social, pese a ello, el incremento de la financiación ajena es superior provocando un aumento en el resultado de la ratio de endeudamiento.

La ratio de autonomía y de solvencia nos confirman las conclusiones obtenidas, pues todos los clubes obtienen unos resultados menores debido al incremento del pasivo y la reducción del patrimonio neto. Cabe mencionar que con estos valores el West Ham United se encuentra en una situación complicada ya que no sería capaz de hacer frente a todas sus deudas con la totalidad de sus activos, además y teniendo en cuenta que presenta un fondo de maniobra muy negativo, el club debería reconsiderar las políticas que está llevando a cabo, ya que el club puede entrar en posible suspensión de pagos técnica.

Respecto a la variación interanual de la calidad de la deuda, solo el Arsenal experimenta un incremento respecto al ejercicio anterior pese a la reducción del pasivo corriente. El resto de los equipos sí que han reducido el resultado de esta ratio, es el caso del Leicester City que tras el pago de las deudas derivadas de transferencias de futbolistas ha disminuido sus deudas a corto plazo, o el West Ham que ha rebajado mucho el importe total del pasivo corriente por la mencionada amortización del préstamo bancario. Únicamente el Manchester City es el club que ha aumentado esta magnitud, sin embargo, el incremento en mayor proporción del activo corriente ha mejorado el fondo de maniobra del club y el aumento de la financiación a largo plazo ha incrementado el resultado de la ratio de calidad de la deuda.

Finalmente, la evolución de las ratios que miden la carga financiera nos muestra como el Arsenal y el Leicester han conseguido reducir el peso de estos gastos en las cuentas de los equipos, pero por motivos distintos. El club del norte de Londres, sí que ha reducido los gastos financieros mientras que el Leicester ha obtenido una ratio menor al año 2020 por el incremento de sus ingresos, que ha sido mayor que el aumento de los gastos financieros. En el caso del West Ham, el club ha aumentado la carga financiera pese al incremento de los ingresos, por lo que se podría estimar que el tipo de interés medio al que se está financiando el club es elevado.

El coste medio de la deuda de los clubes se puede comprobar cómo ha experimentado variaciones y no ha seguido una tendencia clara. En el caso del Manchester City el valor de esta ratio aumenta ligeramente pero se mantiene en un valor aceptable, al igual que sucede con el Leicester City que prácticamente no varía. El Arsenal por su parte incrementa el coste de la deuda respecto al año anterior debido al aumento de deuda bancaria y al incremento de los costes de búsqueda de financiación, que superan los 30.000.000£. En último lugar el West Ham también aumenta su coste de la deuda hasta casi el doble de su valor tras la negociación de un nuevo préstamo bancario de 55.000.000£.

Por su parte tal y como se ha explicado antes, los valores obtenidos en las ratios de cobertura no son representativos ya que todos los clubes analizados obtienen pérdidas desde el resultado de explotación. Además, teniendo en cuenta que únicamente restan los ingresos por intereses a cobrar, los clubes no deberían tener deuda con coste si su resultado de explotación es negativo para poder obtener beneficios a final del ejercicio.

5.4. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Otro elemento imprescindible que se debe analizar para realizar el diagnóstico de la situación económico-financiera de los clubes es el estudio de la cuenta de pérdidas y ganancias.

A continuación se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias analítica de los 4 equipos analizados con el peso que representan las principales magnitudes de este estado financiero en proporción al Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCN).

Tabla 8 Cuentas de pérdidas y ganancias de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021

	Manchester City FC		Arsenal FC		Leicester City FC		West Ham United FC	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
INCN	569.849.000,00	478.359.000,00	328.222.000,00	344.527.000,00	226.204.000,00	149.950.000,00	192.728.000,00	139.500.000,00
Costes de ventas (Variables)	-0,01%	-1,28%	-0,01%	-0,06%	-0,05%	-0,07%	-0,04%	-0,05%
Margen bruto	99,99%	98,72%	99,99%	99,94%	99,95%	99,93%	99,96%	99,95%
(-) Otros gastos de explotación	-17,52%	-26,18%	-14,88%	-24,55%	-11,25%	-22,32%	-22,40%	-24,72%
(+) Otros ingresos de explotación	0,22%	0,68%	3,59%	17,43%	20,50%	42,07%	11,50%	18,86%
VALOR AÑADIDO BRUTO	82,69%	73,22%	88,69%	92,82%	109,19%	119,69%	89,06%	94,09%
(-) Gastos de personal	-62,24%	-73,46%	-74,47%	-68,06%	-84,92%	-105,02%	-67,15%	-93,79%
EBITDA	20,45%	-0,25%	14,22%	24,77%	24,27%	14,67%	21,90%	0,30%
(-) Amortizaciones y depreciaciones	-30,75%	-33,11%	-40,85%	-36,49%	-33,93%	-54,23%	-31,38%	-43,46%
BAIL	1,72%	-25,04%	-26,63%	-11,73%	-9,66%	-39,56%	-9,48%	-43,15%
(+) Ingresos financieros	0,27%	0,00%	0,04%	0,18%	0,33%	0,80%	0,00%	0,02%
(-) Gastos financieros	-1,10%	-1,12%	-12,16%	-4,14%	-5,30%	-6,11%	-4,49%	-3,70%
BAI	0,89%	-26,16%	-38,76%	-15,68%	-14,63%	-44,87%	-13,97%	-46,84%
(-) IS	0,47%	-1,77%	6,07%	1,81%	0,84%	4,81%	0,21%	0,00%
RESULTADO EJERCICIO	0,42%	-27,93%	-32,69%	-13,87%	-13,80%	-40,06%	-13,76%	-46,84%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League

En el análisis vertical de la cuenta de pérdidas y ganancias se puede observar cómo los clubes tienen una estructura de costes para nada flexible donde el coste de ventas representa un valor muy pequeño, siendo el gasto más reducido de todos y propiciado unos márgenes brutos muy altos que casi se igualan con el importe neto de la cifra de negocios. Como se verá a continuación, un reducido nivel de estos gastos dificultará el margen de actuación en caso de que se tenga que recuperar el resultado.

Avanzando a las siguientes partidas se comienza a observar ciertas diferencias entre los clubes, siendo el Leicester City el único equipo en obtener un Valor Añadido Bruto (VAB) superior a la cifra de ingresos. Este resultado se debe al beneficio correspondiente a los traspasos de futbolistas, pues la gestión deportiva del club se caracteriza por la contratación de jugadores jóvenes para su posterior traspaso a los clubes grandes de Inglaterra por un precio superior.

En esta magnitud el Manchester City es el equipo que menor peso del VAB sobre el INCN presenta, marcado por los pocos beneficios de la transferencia de jugadores al ser uno de los equipos con mayor gasto en fichajes de la última década.

Continuando con los gastos de personal, el porcentaje reflejado en la Tabla 8 nos muestra uno de los indicadores más usados en el mundo del fútbol a la hora de mencionar la sostenibilidad de los clubes. El porcentaje de gastos de personal o salario sobre ventas no debería tener un valor superior al 70% según las recomendaciones de la UEFA, sin embargo, se puede apreciar como Arsenal y Leicester City superan esa cifra, siendo este último el que obtiene el mayor peso de los 4 clubes.

Tras este porcentaje llegamos al EBITDA, magnitud muy utilizada por no tener en cuenta la magnitud de las empresas, pues solo se compara el resultado de la actividad dejando a otro lado las amortizaciones. El peso sobre INCN es muy reducido al VAB por los elevados salarios de los clubes, además se puede destacar que todos los equipos presentan un valor inferior al 25% quedando pendientes los gastos de amortización de los inmovilizados y los gastos financieros, los cuales suelen ser elevados en esta industria.

Respecto al resultado de explotación (BAII), se puede comprobar como todos los clubes salvo excepción del Manchester City obtienen pérdidas por lo que no son capaces de obtener beneficios con el desarrollo de su actividad. También cabe destacar el importante peso de las amortizaciones, pues la estructura económica con predominio del activo no corriente (instalaciones, jugadores), se ha traducido en un gasto muy elevado y, por consiguiente, en pérdidas de explotación para los clubes.

En cuanto a los gastos financieros, estos nos permiten conocer el coste de la financiación de los equipos. En el caso del club mancomunado sus gastos financieros son reducidos debido al nivel de capitalización que presenta el club, por otra parte, el resto de los clubes sí que presentan unos elevados gastos financieros, siendo el Arsenal el conjunto con mayores gastos.

Remarcar el caso del West Ham, cuya ratio de solvencia era inferior a 1 e indicaba una proximidad a la quiebra técnica dado el mayor nivel de pasivo que de activos, presenta un peso de los gastos financieros sobre INCN menor que Leicester City o Arsenal aunque como se ha analizado antes su coste de la deuda es elevado debido al nuevo préstamo bancario del club.

Finalmente se haya al resultado del ejercicio, donde únicamente el Manchester City ha obtenido un resultado positivo, es decir, presenta cierta eficiencia a la hora de realizar la actividad económica. En su caso, su valor obtenido de 0,42% en relación con la cifra de ventas lo que nos indica que de cada 100€ que el club obtiene de ingresos, consigue transformar en 0,42€ de beneficio.

A continuación, se detalla la evolución de las magnitudes correspondientes a la cuenta de pérdidas y ganancias de los clubes.

Tabla 9 Ratios de expansión de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021

	Manchester City FC	Arsenal FC	Leicester City FC	West Ham United FC
INCEN	119,13%	95,27%	150,85%	138,16%
Costes de ventas (Variables)	1,09%	19,90%	116,50%	102,63%
MARGEN BRUTO	120,66%	95,31%	150,88%	138,18%
(-) Otros gastos de explotación	79,72%	57,76%	76,05%	125,18%
(+) Otros ingresos de explotación	38,41%	19,60%	73,49%	84,21%
VALOR AÑADIDO BRUTO	134,54%	91,02%	137,62%	130,77%
(-) Gastos de personal	100,93%	104,25%	121,98%	98,93%
EBITDA	-9932,74%	54,69%	249,67%	10027,55%
(-) Amortizaciones	110,64%	106,64%	94,39%	99,77%
BAII	-8,18%	216,37%	36,83%	30,35%
(+) Ingresos financieros	8970,59%	19,27%	62,28%	16,13%
(-) Gastos financieros	117,15%	279,98%	130,96%	167,51%
BAI	-4,03%	235,47%	49,19%	41,20%
(-) IS	-31,58%	318,91%	26,20%	-
RESULTADO EJERCICIO	-1,77%	224,56%	51,95%	40,59%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League

Tal y como se ha mencionado a lo largo del trabajo la temporada 2019-20 quedó paralizada por la pandemia impidiendo a los equipos obtener los ingresos previstos al disputarse partidos fuera del periodo pactado con las televisiones y a puerta cerrada (sin público que comprase entradas). Por esta razón y tras la negociación con las cadenas televisivas de retransmitir un mayor número de partidos para la siguiente temporada, los ingresos en los clubes experimentaron un crecimiento con excepción del Arsenal, que durante la temporada 2019-20 participó en competiciones europeas recibiendo un plus de ingresos que no contemplo en la siguiente campaña.

La variación del coste de ventas no tiene importancia porque el gasto continúa siendo muy pequeño para los clubes por lo que el margen bruto prácticamente se ve alterado en la misma proporción que el INCEN.

Respecto al VAB, el Arsenal es el único conjunto que no experimenta un crecimiento de un año a otro pese a tener la mayor disminución del peso de los gastos de explotación de todos los clubes. Sin

embargo, la reducción del beneficio correspondiente de las transferencias de futbolistas supone una disminución de los ingresos de explotación y por consiguiente un menos VAB en el club londinense.

El peso de los gastos de personal aumenta en la mayoría de los clubes siendo el Leicester el equipo con peor porcentaje de esta ratio a pesar del incremento de sus ingresos por la disputa de competiciones europeas. Este incremento de la ratio es debido a una contratación de más jugadores y de mejor calidad para realizar buenas actuaciones tras clasificarse para la Europa League.

La evolución del EBITDA explica a la perfección la variación de ingresos sufrida por los clubes de la Premier League tras la temporada de la pandemia. Clubes como el West Ham o el Manchester City obtuvieron un EBITDA muy reducido e incluso negativo en 2020 que se ha traducido en un incremento de este indicador económico tras los ingresos de 2021.

La variación del BAI nos aporta las mismas conclusiones que el EBITDA, ya que el gasto de amortizaciones se mantiene en unos niveles similar al año anterior, por lo que ha sido la evolución de los ingresos el principal argumento por el que se dé una variación tan dispar entre los clubes.

En referencia al BAI tanto West Ham como Leicester City reducen el peso de este indicador respecto al INCN, sin embargo, lejos de tratarse de algo negativo es un hecho favorable teniendo en cuenta que en 2020 este valor era muy negativo y en 2021 se encuentra más cercano a 0.

Por su parte el Manchester City es el club que más ha mejorado tras situarse en valores positivos con únicamente el gasto fiscal restante, mientras que, por el lado contrario, el Arsenal se sitúa como el club con peor BAI de los estudiados y que peor evolución ha tenido respecto al año anterior aumentando las pérdidas antes de impuestos en 60.000.000£.

Finalmente, la variación del resultado del ejercicio nos indica que clubes como West Ham y Leicester han conseguido reducir las pérdidas a la mitad respecto al ejercicio anterior, el Manchester City se sitúa como el único club estudiado que presenta beneficios postpandemia y el Arsenal ha sido el club más golpeado por la pandemia multiplicando sus pérdidas por más del doble del valor alcanzado en 2020.

5.5. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA

Otro de los aspectos más significativos en el análisis de la situación económica de los clubes es evaluar su rentabilidad. En primer lugar, se estudiará la rentabilidad económica (ROA) que relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con la totalidad del activo y nos permite analizar tanto su evolución como los factores que inciden en esta productividad.

Tabla 10 Ratios de rentabilidad económica de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021

		Manchester City FC		Arsenal FC		Leicester City FC		West Ham United FC	
		2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
ROA		0,008	-0,109	-0,111	-0,043	-0,047	-0,133	-0,092	-0,270
Rotación del activo	Ventas / Activo	0,484	0,435	0,417	0,368	0,483	0,336	0,974	0,626
Margen de ventas	BAll / Ventas	0,017	-0,250	-0,266	-0,117	-0,097	-0,396	-0,095	-0,432

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League

La rentabilidad económica mide la productividad de los activos, es decir el beneficio generado por los activos de los clubes independientemente de la manera en que se financian.

Como se puede comprobar en la Tabla 10, la rentabilidad económica de los equipos analizados es mayoritariamente negativa indicando una baja productividad de los activos, y siendo el Manchester City el único club con un valor positivo. El resultado obtenido por el club mancomuniano es fruto de tener un BAll superior a 0 pues el resto de los equipos presentan esta magnitud en sus balances con signo negativo.

En consecuencia, de lo comentado en el apartado 5.3 del análisis de endeudamiento, un BAll negativo implica casi con total seguridad un resultado del ejercicio negativo puesto que los únicos ingresos restantes a sumar al resultado de explotación son aquellos que no se corresponden con el desarrollo de la actividad principal de los clubes.

En relación con la descomposición de la ratio, encontramos en primera instancia la rotación de activo que relaciona las ventas y el activo total de los equipos. Este valor es para todos los clubes positivo y es el West Ham United el equipo que consigue generar una mayor rotación, en parte por tener la cifra de activos más baja de los 4 clubes analizados. Es preciso recordar que la principal fuente de ingresos de los clubes son los ingresos televisivos y como se ha detallado a lo largo del trabajo, en Inglaterra este reparto es más equitativo que en el resto de las ligas europeas permitiendo a los clubes no tan grandes ingresar una buena cantidad por los derechos de retransmisión. Esta elevada cifra de ingresos sumada a una baja cifra de activo por la carencia de un estadio en propiedad ha propiciado que el West Ham United sea el club con mejor rotación de activo de los estudiados.

Respecto al segundo componente, se puede apreciar como el margen de ventas es negativo en todos los clubes salvo el Manchester City, indicando que los equipos no son capaces de generar beneficios con el desarrollo de su actividad.

En cuanto a la evolución de la rentabilidad económica todos los clubes han incrementado el valor de la ratio respecto al año anterior, ya que los ingresos de la temporada 2019-20 se redujeron al quedar paralizada la competición y no disputarse los partidos en los periodos pactados con las cadenas televisivas. Esta reducción de ingresos afectó a las cuentas anuales de los conjuntos teniendo pérdidas en el resultado de explotación que no pudieron ser compensadas con ingresos correspondientes de intereses y dando resultado a pérdidas elevadas en todos los clubes.

Durante la temporada 2020-21 los clubes volvieron a los niveles de ingresos habituales, hecho que mejoró la rotación de activo y el margen de ventas de la mayoría de los equipos. Tan solo el Arsenal no ha mejorado su rentabilidad económica de un año a otro marcado por la reducción del beneficio correspondiente a la transferencia de jugadores que ha reducido el BAII del club londinense.

5.6. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD FINANCIERA

Tras el estudio de la rentabilidad económica, es turno del análisis de la rentabilidad financiera (ROE) que relaciona el resultado generado por los clubes con la inversión realizada por los propietarios.

Para completar el estudio se analizará la rentabilidad financiera atendiendo al método de descomposición de Parés que identifica 4 ratios:

- La rotación de activo
- El margen de ventas
- El apalancamiento financiero
- El efecto fiscal

La rentabilidad financiera nos habla de la productividad que proporcionan los socios mediante aportaciones implícitas y explícitas. En el caso de los clubes de la Premier League se puede comprobar como la tendencia es que los dueños tengan un perfil más arriesgado ya que presentan una estructura financiera descapitalizada con excepción del Manchester City, cuyo dueño invierte mucho dinero en el club teniendo un mayor peso del patrimonio neto que del pasivo.

Tras analizar la cuenta de pérdidas y ganancias se ha podido apreciar como el impacto de la pandemia afectó duramente a las cuentas anuales de los clubes siendo el Manchester City el único equipo en obtener beneficios a lo largo de 2021. Este resultado del ejercicio se ha traducido en unos valores de rentabilidad financiera negativos para Arsenal y Leicester y aunque el West Ham presenta un valor positivo, este se debe a obtener pérdidas junto con unos fondos propios negativos.

Tabla 11 Ratios de la rentabilidad financiera de los clubes de la Premier League. Años 2020 y 2021

	Manchester City FC		Arsenal FC		Leicester City FC		West Ham United FC	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Rentabilidad financiera	0,004	-0,212	-0,451	-0,138	-0,791	-0,828	0,341	0,771
Rotación de activos	0,484	0,435	0,417	0,368	0,483	0,336	0,974	0,626
Margen de ventas	0,017	-0,250	-0,266	-0,117	-0,097	-0,396	-0,095	-0,432
Apalancamiento financiero	0,924	1,821	4,822	3,629	17,985	6,970	-3,753	-2,855
- (Activo/FFPP)	1,795	1,743	3,314	2,714	11,871	6,145	-2,547	-2,631
- (BAI/BAII)	0,515	1,045	1,455	1,337	1,515	1,134	1,473	1,085
Efecto fiscal	0,469	1,068	0,843	0,884	0,943	0,893	0,985	1,000

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League

Atendiendo a la descomposición de Parés, en primer lugar se encuentra la rentabilidad económica que nos indica que salvo el Manchester City, el resto de clubes no son capaces de generar beneficios con el ejercicio de su actividad. En segundo lugar se encuentra el apalancamiento financiero que a su vez queda descompuesto en dos ratios.

La primera ratio mide la relación entre el pasivo y los fondos propios lo que a un mayor resultado de la ratio menor es el peso del patrimonio neto en el balance. La segunda, indica el impacto de los gastos financieros en el resultado de explotación por lo que pese a obtener valores positivos en todos los clubes solo el Manchester City obtiene un BAII y BAI positivos en el resto de equipos estas dos magnitudes presentan un valor inferior a 0 dando como resultado una ratio positiva. Como resultado de estas dos ratios, el apalancamiento financiero termina siendo positivo en los 4 clubes, sin embargo, este valor no implica que el aumento de la deuda es favorable para los equipos ya que para que se produzca un apalancamiento financiero real se debe cumplir los dos siguientes supuestos:

- Que el ROA > Coste de la Deuda
- Que el apalancamiento financiero sea superior a 1

En los 4 equipos analizados no se cumplen estas dos condiciones por lo que se puede afirmar que el incremento de la deuda no es favorable para los equipos.

Finalmente se encuentra el efecto fiscal que mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera por ello cabe recordar que solo el Manchester City obtiene un BAI positivo por lo que en el caso del resto de clubes su impuesto está minorando las pérdidas y no los beneficios. La presión fiscal del conjunto *skyblue* es elevada debido a que su resultado antes de impuestos se reduce a la mitad tras

Respecto a la evolución experimentada por la rentabilidad financiera no todos los clubes siguen la misma tónica pues el Manchester City es el único club cuyo valor del ROE es positivo y que aumenta debido al incremento de la rentabilidad económica ya explicada anteriormente.

En el caso del Arsenal obtiene una rentabilidad financiera negativa e inferior al año anterior marcado por dos motivos. Un ROA inferior al año 2020 tras obtener mayores pérdidas en el resultado de explotación, y un mayor valor del apalancamiento financiero pese a que no se trata de un resultado real puesto que las magnitudes BAI y BAI_{II} presentan valores negativos.

El Leicester continúa con una rentabilidad financiera negativa pero que se aproxima ligeramente a 0. Pese al aumento de resultados de los ratios del apalancamiento financiero, esta variación viene explicada por el incremento del resultado de explotación marcado por el aumento de ingresos televisivos y de participación en competición europea.

En último lugar el West Ham presenta una rentabilidad financiera positiva sin embargo no se trata de un valor real ya que el club obtiene pérdidas al final del ejercicio y presenta una estructura financiera muy descapitalizada con un patrimonio neto negativo. Pese a que los ingresos del club aumentan dando lugar a una mejora del ROA el valor del apalancamiento financiero es menor futo de unos fondos propios negativos.

En último lugar, se puede comprobar como la presión fiscal de los clubes no sufre grandes modificaciones siendo el Manchester City el club con una mayor variación al obtener beneficios en 2021 y aplicarse otro tipo de gravamen al club mancomuniano.

Como conclusión del análisis de la rentabilidad financiera, se puede afirmar que los valores negativos que obtiene los clubes tanto en el BAI_{II} como en el BAI afectan al ROE, además no se produce un apalancamiento financiero real en ningún equipo, marcado por el elevado coste de la deuda en comparación con el ROA. Esto permite afirmar que un incremento de la deuda no sería favorable para los equipos teniendo en cuenta la tónica general de presentar una estructura financiera caracterizada por unos elevados niveles de endeudamiento.

Finalizado el análisis, se ha observado la escasa rentabilidad que obtienen los propietarios llegando a presentar valores negativos, sin embargo son conscientes de que la inversión en clubes de fútbol no es rentable a corto plazo sino que es a largo plazo donde se obtiene un beneficio económico. Como ejemplo más reciente se encuentra Roman Abramovich, que adquirió el Chelsea en 2004 por 200 millones de libras y tras inyectar dinero en las cuentas anuales del club mediante préstamos de un valor de 1,5 billones de libras ha conseguido vender el equipo por una cifra superior a los 2.500 millones de libras. (Fifield, 2022)

Al igual que el equipo *blue* el resto de clubes de la Premier League han aumentado su valor desde la creación de la competición, impulsado por el incremento constante de ingresos y la apertura de la liga al mundo, posibilitando a los propietarios a vender en cualquier momento los equipos y obtener la rentabilidad deseada.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras la finalización de este trabajo cuyo objetivo era estudiar el modelo de negocio de la Premier League así como el análisis económico-financiero de los clubes de la competición, se han obtenido unas conclusiones respecto a los temas detallados, además de aportar unas recomendaciones de mejora para la competición y los clubes.

En primer lugar, el repaso histórico del fútbol inglés desde su origen hasta la actualidad destacando el proceso de creación de la Premier League, ha servido para conocer las causas principales que motivaron la fundación de la competición, así como la normativa y funcionamiento del torneo. Junto con ello, la enumeración de cada uno de los dueños de los clubes ha permitido conocer el perfil de propietario de los clubes así como la principal intención de mantener los equipos en su poder.

Tras esta introducción al trabajo se detalló la situación económica que atraviesa la competición. Para ello, se expusieron las distintas fuentes de ingresos de los clubes de la Premier League haciendo un especial hincapié en los ingresos comerciales y televisivos, que permiten posicionar a la liga como la más poderosa del mundo en el apartado económico.

A continuación, se detallaron los principales gastos de los equipos mostrando el peso que tienen los salarios de los futbolistas en esta industria y los peligros de la tendencia creciente de este coste para los clubes. Continuando con el estudio económico, se explicó la importancia del mercado de traspasos otorgando evidencias de la posición de líder que ocupa la Premier League en el mercado de transferencias de futbolistas. Para finalizar este apartado, se detalló la normativa que condiciona a los equipos en esta fase del calendario, el *fair-play* financiero, que pese a tratarse de una directrices con origen en la UEFA, hay clubes que tratan de escabullirse entre los vacíos del reglamento.

En el siguiente apartado se llevó a cabo el diagnóstico actual de la situación de la Premier League. Para ello se realizó el estudio de los factores que rodean a la competición desde el macroentorno hasta el microentorno, hasta finalizar posteriormente en un análisis DAFO identificando tanto los aspectos de mejora de la liga como los puntos débiles que presenta el torneo.

Fue mediante estos apartados a través de los cuales se consiguió entender la posición de superioridad económica que ocupan los clubes de la Premier League, impulsado por la gran cantidad de ingresos televisivos que genera la competición, así como la apertura al resto de mercados, hecho que propició la llegada de dueños y marcas extranjeras a la liga. Tras ello, se pudo concluir que la Premier League ocupa una posición privilegiada en cuanto al posicionamiento estratégico respecto a sus competidores.

Finalmente se detalló el análisis económico-financiero de los clubes de la primera división inglesa, permitiendo conocer cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso en la industria, así como la situación de liquidez y de endeudamiento de los equipos. Junto con ello se analizaron las cuentas de pérdidas y ganancias de los clubes para posteriormente exponer las rentabilidades económico-financieras de cada uno de los equipos.

En cuanto a las recomendaciones realizadas, la Premier League debería cambiar la manera de redistribuir los ingresos televisivos sin tener en cuenta los partidos televisados, ya que normalmente son los grandes clubes los que también tienen más audiencia en televisión, por lo que se sigue aumentando la diferencia entre el "big 6" y el resto. Sin tener en cuenta el número de partidos televisados, el reparto de los ingresos terminaría otorgando un mayor premio a los éxitos deportivos del club, independientemente de la magnitud del equipo en atraer mayores espectadores.

En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la competición, se ha podido comprobar como el control llevado a cabo por la liga sobre los dueños de los clubes no está siendo muy eficaz, puesto que se está permitiendo que empresas, millonarios, o fondos de inversión que no conocen la tradición futbolística de la región adquieran la propiedad para únicamente obtener beneficios dejando de lado los valores e historia de los clubes. Este control debe ser más estricto para poder proteger a los aficionados de que sus clubes sean adquiridos por dueños cuya preocupación deportiva por el equipo sea nula, a pesar de que puedan perder el respaldo económico por parte de propietarios multimillonarios que no les importe realizar grandes inversiones en el equipo.

Respecto al apartado económico-financiero, la primera recomendación es relativa al endeudamiento de los equipos, pues salvo aquellos clubes con un respaldo económico por parte de la propiedad, presentan unos altos niveles de endeudamiento que sumado al elevado peso de los activos no corrientes en la industria, se termina traduciendo en unos bajos resultados de las ratios de liquidez, evidenciando un claro problema de los clubes de hacer frente a sus pagos más inmediatos.

Como aspecto de mejora para los equipos, sería la redistribución de su financiación ajena aumentando la deuda a largo plazo con el fin de mejorar su fondo de maniobra y salir de la situación de posible suspensión de pagos en la que se encuentran los clubes más endeudados.

Otro aspecto con margen de mejora está relacionado con los gastos de los clubes. El primero de ellos es el ya mencionado gasto en salarios que continúa creciendo temporada tras temporada superando en algunos equipos el 70% de los ingresos. Si bien es cierto que este incremento es fruto del aumento de los ingresos, este coste supone el principal gasto de los equipos por lo que si supera la cifra marcada por UEFA puede dejar poco margen a los clubes para obtener beneficios al finalizar el ejercicio.

Junto con los salarios se encuentran los gastos financieros, pues se ha demostrado que los clubes no están haciendo una buena gestión de su deuda al obtener un coste de la deuda superior al tipo de interés medio que ofrecen las entidades financieras de Reino Unido.

Como último aspecto de mejora para los clubes, se recomienda la reducción de deuda de los equipos pues como se ha demostrado en el análisis, las pérdidas de 2 ejercicios consecutivos no han propiciado que se diera un apalancamiento financiero real, por lo que un incremento de la deuda no sería favorable para los clubes dado el elevado coste de deuda que presentan.

Finalizadas las recomendaciones a los clubes se ha podido observar cómo se trata de una industria que pese a las grandes cantidades de dinero que mueve, los altos niveles de endeudamiento que presentan los equipos, la escasa liquidez y la baja rentabilidad, sigue atrayendo inversores que desembolsan grandes cantidades de dinero.

Esta llegada de nuevos dueños se debe por una parte al control ineficaz sobre el perfil de propietario de los equipos, que ha permitido la llegada de dueños sin importar el método de compra del club, su verdadera intención de compra o la relación con la afición. Por otro lado se hallan los elevados ingresos televisivos ya explicados a lo largo del trabajo y que son un flujo constante de ingresos, permitiendo a los dueños obtener beneficios a largo plazo o revalorizar su propiedad para posteriormente vender el club a un mayor precio.

ANEXOS

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con los ODS más relacionados.

Tras la fijación en 2015 por parte de la ONU de la agenda 2030, se establecieron un total de 17 objetivos que los gobiernos debían alcanzar con el propósito de acabar con la pobreza, las desigualdades y asegurar la prosperidad para todos.

En la realización de este trabajo se ha analizado el impacto que tienen los clubes de la Premier League en el entorno cercano así como las medidas y políticas que están llevando a cabo. Esto ha permitido distinguir 2 Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que la liga y los clubes se encuentran muy implicados.

El primero de ellos es el ODS número 5: igualdad de género. Como se ha estudiado a lo largo del trabajo la Premier League es una liga conformada por equipos de fútbol masculinos, y pese a que no existe una Premier League femenina, los clubes sí que tienen equipos femeninos que compiten en su liga propia, regulada por la federación (FA). Hasta hace poco años, ha sido un campeonato caracterizado por la poca audiencia y la reducida atracción del público, traduciéndose en una liga con muy poca visibilidad, sin embargo, durante los últimos años se ha comprobado una tendencia creciente por parte de los aficionados al deporte de asistir a partidos de fútbol femenino, que junto con el aumento de nivel por parte de las jugadoras favorece la creación del espectáculo.

Este crecimiento de la importancia del deporte se puede ver reflejado en los éxitos recientes de la selección inglesa en la Eurocopa de 2022 o la firma del acuerdo comercial por parte de la liga con la entidad bancaria Barclays. Estos acontecimientos han reafirmado el auge en el que se encuentra el fútbol femenino en el país logrando reducir las diferencias existentes respecto al deporte masculino con el aumento de aficionados y espectadores, obligando a los clubes a proveer de mejores instalaciones, métodos de entrenamiento y Debido a este crecimiento del fútbol femenino, los clubes de la Premier League han decidido apostar más por la división femenina de sus equipos, proveyendo de mejores instalaciones en las que entrenar, el fútbol femenino

En segundo lugar se encuentra el ODS número 10: reducción de las desigualdades. A lo largo del proyecto se ha mencionado la postura que mantienen los clubes y la competición contra el abuso y acoso sufrido por ciertos colectivos, esto ha implicado que la Premier League haya fundado varias campañas como la mencionada "No room for racism", que junto con hincar la rodilla en los comienzos de los partidos han caracterizado el movimiento en contra del racismo, o la campaña "Rainbow Laces" en contra de la homofobia, por la cual los futbolistas portan brazaletes y cordones de las botas con los colores del arcoíris en unas fechas determinadas del calendario.

Junto con ello, la Premier League ha reivindicado la necesidad de imponer una normativa de control sobre el uso de las redes sociales debido al incremento del acoso vivido en el mundo virtual, que termina dañando la salud mental de jugadores, entrenadores e incluso aficionados.

BIBLIOGRAFÍA

- Arsenal Holdings Limited. (2022). *Annual Report and Financial Statement Year Ended 31 May 2021*. Retrieved from <https://www.arsenal.com/the-club/corporate-info/arsenal-holdings-financial-results>
- Barry, E. (2022, Julio 13). The U.K. Is Caught in a Leadership Crisis at the Worst Possible Time. *TIME*. Retrieved from <https://time.com/6196694/boris-johnson-leadership-crisis/>
- BBC Sport. (2022, Febrero 2). How green are Premier League clubs & what are they doing to help? *BBC Sport*. Retrieved from <https://www.bbc.com/sport/football/60196764>
- Bonn, K. (2022, Mayo 22). FA Cup prize money breakdown: How much do the winners get in 2022? *The Sporting News*. Retrieved from <https://www.sportingnews.com/us/soccer/news/fa-cup-prize-money-2022-win-how-much/1128ognlllbd110i6qx9I9sj7r#:~:text=A%20Premier%20League%20team%20that,a%20total%20of%20US%20%244%2C625%2C000>.
- Brown, L. (2022, Julio 12). Explained: Why the Super League and UEFA have renewed hostilities in Luxembourg. *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/3415507/2022/07/12/super-league-ecj-hearing-facts/>
- Brown, L. (2022, Marzo 2). Roman Abramovich confirms Chelsea are for sale and writes off £1.5bn loans. *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/3510758/2022/03/02/roman-abramovich-confirms-chelsea-are-for-sale-and-writes-off-1-5bn-loans/>
- Buckingham, P. (2020, Diciembre 2). No U18 signings, partner clubs and fast thinking: English football post-Brexit. *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/2234253/2020/12/02/brexit-transfer-premier-league/>
- Buckingham, P. (2022, Julio 10). Isolated and in crisis – Russia’s war in Ukraine has damaged football at home too. *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/3407507/2022/07/10/russia-football-ukraine/>
- Buckingham, P. (2022, Mayo 12). Premier League prize money is £2.2m a place: in the boardroom, every game still counts. *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/3305637/2022/05/12/premier-league-prize-money/>
- Campbell, J. (2019, Agosto 6). Prepare for ‘crosshair’ technology and overturned offsides: what to expect from VAR in the Premier League. *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/1111937/2019/08/06/the-definitive-guide-to-what-happens-inside-the-premier-leagues-var-hub/>
- Fifield, D. (2022, Junio 27). Who are the nine members of Chelsea’s new board? *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/3375556/2022/06/27/chelsea-board-owners-billionaires/>
- Graham-Harrison, E. (2018, Julio 17). Vote Leave broke electoral law and British democracy is shaken. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/politics/2018/jul/17/vote-leave-broke-electoral-law-and-british-democracy-is-shaken>

- Harris, J., & Naylor, A. (2021, Diciembre 24). 'A Cold War': The rivalry between Brighton's Tony Bloom and Matthew Benham at Brentford. *The Athletic*. Retrieved Diciembre 24, 2021, from https://theathletic.com/3029279/2021/12/24/cold-war-brighton-tony-bloom-matthew-benham-brentford/?article_source=search&search_query=toni%20bloom
- Herbert, T. (2021, Febrero 6). Munich Air Disaster: The plane crash that killed Manchester United players and staff in 1958. *Evening Standard*. Retrieved Noviembre 23, 2021, from <https://www.standard.co.uk/sport/football/munich-air-disaster-plane-crash-manchester-united-players-killed-a4355526.html>
- Jones, R., Smith, A., & Millar, C. (2022, Mayo 29). Champions League prize money: How much Liverpool have made after Real Madrid win final. *Mirror*. Retrieved from <https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/champions-league-prize-money-liverpool-27090843>
- Kelly, R. (2022, Febrero 25). Carabao Cup final 2022: When, TV channel, streaming, teams & prize money. *GOAL*. Retrieved from <https://www.goal.com/en/news/carabao-cup-final-2022-when-tv-channel-streaming-teams-and-prize-/bltc7bff3d993e4df0b>
- La Media Inglesa. (2020, Mayo 29). Tiermaker: Los dueños de la Premier League. Madrid. Retrieved Diciembre 28, 2021, from <https://www.youtube.com/watch?v=QekzbS3jYgU&t=2431s>
- La Vanguardia. (2022, Febrero 18). Netflix y Amazon, las plataformas con más usuarios en España. *La Vanguardia*. Retrieved from <https://www.lavanguardia.com/television/20220218/8066137/netflix-amazon-plataformas-mas-usuarios-espana.html>
- Leicester City Football Club Limited. (2022). *Annual report and Consolidated financial statement for the year ended 31 May 2021*. Retrieved from <https://www.lcfc.com/news/2488308/lcfc-financial-results-202021>
- Leventhal, A. (2020, Noviembre 5). Explained: Cleverley 'goal', technology's role and why EFL may review incident. *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/2179584/2020/11/05/cleverley-goalline-watford-stoke/>
- Maguire, K. (2020). *The Price of Football*. Agenda Publishing.
- Manchester City Football Club Limited. (2022). *Annual Report and Financial Statements For the year ended 20 June 2021*. Retrieved from <https://www.mancity.com/news/club/annual-report-2022-63777590>
- McInnes, P. (2017, Julio 23). Deceit, determination and Murdoch's millions: how Premier League was born. *The Guardian*. Retrieved Noviembre 2, 2021, from <https://www.theguardian.com/football/2017/jul/23/deceit-determination-murdochs-millions-how-premier-league-was-born>
- Nathan, F. (2016, Diciembre 26). BOXING CLEVER What is the history of Boxing Day football, how are fixtures determined and which fans must travel the furthest in 2016? *The Sun*. Retrieved from <https://www.thesun.co.uk/sport/football/2459498/boxing-day-football-2016-history-fixtures-distance-tradition/>

- Oleart Boeufve, I. (2016). *¡Dilly-ding, dilly-dong!: Leicester City, el triunfo más improbable de la historia del fútbol inglés*. Madrid. Retrieved Junio 2021
- Perrigo, B. (2020, Julio 6). Boris Johnson Has Resigned. Here's How He Lost Britain's Government. *TIME*. Retrieved from <https://time.com/6194087/boris-johnson-future-ministers-resign/>
- Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2021). *The economics of big-5 league transfers: past decade and post-pandemic*. CIES Football Observatory. CIES Football Observatory. Retrieved from <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr67/en/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Piramide.
- Premier League. (2021). *Premier League Explained*. Retrieved from <https://www.premierleague.com/premier-league-explained>
- Premier League. (2021). *Premier League Seasons*. Retrieved from <https://www.premierleague.com/history/season-reviews>
- Premier League. (2021). *Premier League History Origins*. Retrieved Octubre 29, 2021, from <https://www.premierleague.com/history/origins>
- Premier League. (2022). *Premier League*. Retrieved Enero 12, 2022, from <https://www.premierleague.com/partners/ea-sports#:~:text=Being%20Lead%20Partner%20of%20the,and%20Season%20awards%20and%20EA>
- Premier League. (2022). *Premier League*. Retrieved from Premier League: <https://www.premierleague.com/NoRoomForRacism>
- Premier League. (2022). *Premier League Partners*. Retrieved from <https://www.premierleague.com/partners>
- Robinson, J., & Clegg, J. (2019). *The Club: How the Premier League became the richest, most disruptive business in sport*. Londres: John Murray.
- S. Mazo, E. (2022, Julio 8). "El plan de DAZN es rentabilizar el fútbol en los próximos trimestres". *Expansión*. Retrieved from <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2022/07/07/62c601a4e5fdea41038b4622.html>
- Scott, W. (2021, Octubre 1). Glazers, Abramovich, Kroenke: Premier League owners have been ranked by popularity. *GIVEMESPORT*. Retrieved Enero 3, 2022, from <https://www.givemesport.com/1762139-glazers-abramovich-kroenke-premier-league-owners-have-been-ranked-by-popularity>
- Skwarczek, B. (2021, Junio 17). How The Gaming Industry Has Leveled Up During The Pandemic. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/06/17/how-the-gaming-industry-has-leveled-up-during-the-pandemic/?sh=12254f28297c>
- Sky Sports. (2021, Diciembre 15). *Sky Sports*. Retrieved Enero 13, 2022, from <https://www.skysports.com/football/news/28508/12496102/wsl-barclays-extends-fa-and-premier-league-partnership-and-will-sponsor-fa-womens-championship>

- Splarn, D. (2022, Enero 29). The Green League: How sustainable are England's top football clubs? *Ticketpass*. Retrieved from <https://ticketpass.org/articles/the-green-league>
- Sports Business Group. (2021). *Annual Review of Football Finance 2021 Roar Power*. Deloitte. Retrieved Noviembre 12, 2021, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-annual-review-of-football-finance-2018.PDF>
- Sweney, M. (2021, Mayo 13). *The Guardian*. Retrieved Diciembre 29, 2021, from <https://www.theguardian.com/football/2021/may/12/premier-league-set-for-45bn-new-tv-deal-with-sky-bt-and-amazon>
- The Athletic. (2022, Febrero 10). Premier League overseas TV rights will top domestic rights for first time in next cycle. *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/news/premier-league-overseas-tv-rights-will-top-domestic-rights-for-first-time-in-next-cycle/PCVlj5mN8OBk/>
- The Athletic Staff. (2022, Junio 1). When are the Premier League fixtures for 2022-23 released? *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/3490521/2022/06/01/when-are-the-premier-league-fixtures-for-2022-23-released/>
- The Athletic UK Staff. (2022, Julio 25). Premier League owners: Who is in charge of your club? *The Athletic*. Retrieved from <https://theathletic.com/3441998/2022/07/25/premier-league-owners/>
- The FA. (2021). *The FA History*. Retrieved from <https://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history>
- Tippett, J. (2019). *The Expected goals philosophy*. Independently published. Retrieved from https://www.amazon.es/Expected-Goals-Philosophy-Game-Changing-Analysing/dp/1089883188#detailBullets_feature_div
- UEFA. (2022). *The European Club Footballing Landscape*. UEFA. Retrieved from https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf
- Walker, C. (2021, Diciembre 19). Chelsea and Manchester United's matchday income has stagnated, while Man City, Spurs and Liverpool have seen huge increases... and all the Premier League big boys are scrambling to make more from fans. *Daily Mail*. Retrieved from <https://www.dailymail.co.uk/sport/sportsnews/article-10234693/Chelsea-Liverpool-City-Man-Uniteds-matchday-income-revealed-does-club-make.html>
- West Ham Holding Limited. (2022). *Annual Report and Financial Statement For the Year Ended 31 May 2021*. Retrieved from <https://www.whufc.com/club/corporate-information/financial-reports>
- Williams, J., & Hopkins, S. (2005). *The Miracle of Istanbul: Liverpool FC from Paisley to Benitez*. Mainstream Publishing.
- Wilson, P. (2013, Mayo 23). The great European Cup teams: Liverpool 1977-84. *The Guardian*. Retrieved Noviembre 23, 2021, from

<https://www.theguardian.com/football/blog/2013/may/23/liverpool-great-european-cup-teams>