



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Análisis económico-financiero del club de fútbol inglés
Manchester United

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Pelegri Cabanilles, Ferran

Tutor/a: Blasco Ruiz, Ana

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



Análisis Económico-Financiero del Manchester United Football Club,
estudio del entorno y propuestas de mejora.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL CLUB DE FÚTBOL INGLÉS
MANCHESTER UNITED F.C

TRABAJO FINAL DE GRADO

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR: *FERRAN PELEGRÍ CABANILLES*

TUTORA: *ANA BLASCO RUIZ*

FECHA: *JUNIO 2023*



AGRADECIMIENTOS

Me gustaría dedicar estas palabras a todas aquellas personas que me han acompañado durante esta magnífica aventura, y no únicamente durante este curso sino durante estos años en los cuales me han hecho crecer tanto a nivel personal como académico gracias a la confianza depositada en mí.

Primeramente, quiero expresar especiales gratitudes a todos los profesores, que han contribuido de forma muy directa en mi trayecto por la Universidad. A través de sus consejos, comentarios, evaluaciones me han permitido elaborar y mejorar mi trabajo. En especial estoy muy agradeciendo a mi tutora, Ana Blasco Ruíz, por atenderme siempre que lo he necesitado y con una cercanía que junto a sus consejos y sugerencias ha sido fundamental para la elaboración de mi proyecto. Gracias por toda esa confianza y amabilidad.

En segundo lugar, me gustaría agradecer a la Universidad por la oportunidad de conocer a personas que tengo por seguro que me acompañarán durante gran parte de mi vida, ya que han generado innumerables recuerdos en mi memoria que jamás podré olvidar.

Finalmente, no puedo estar más agradecido a toda mi familia. Tanto mi madre, mi hermana, mi pareja e incluso a mi padre, que allá donde estés espero que estes orgulloso de la persona en la que me he convertido. A todos ellos, muchísimas gracias por guiarme y acompañarme en cada momento y ser un apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

Muchas gracias a todos.



ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES	5
1.Introducción.....	9
1.1. Objeto del TFG y justificación de las asignaturas relacionadas	10
1.2. Objetivos del trabajo final de grado.....	11
1.3. Metodología.....	11
2.MARCO CONCEPTUAL	14
2.1. Modelo de la Premier League	14
2.2. Historia y evolución del Manchester United.....	18
3.SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA INGLESA EN EL CONTEXTO MACROECONÓMICO.....	21
3.1. Evolución del Producto Interior Bruto(PIB), la economía inglesa y el impacto ocasionado por el sector terciario, <i>la industria del fútbol</i>	21
3.2. Impacto del sector futbolístico en el empleo generado.....	24
3.3. Inflación y competitividad en el mundo del fútbol	27
4.SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FUTBOLÍSTICO INGLÉS, CASO MANCHESTER UNITED	30
4.1. Estructura de ingresos	30
4.1.1. Ingresos comerciales.....	31
4.1.2. Ingresos televisivos	35
4.2. Estructura de gastos.....	40
4.3. Gastos en período de fichajes	43
4.4. Efectos económicos de la salida de Cristiano Ronaldo	46
5.DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	49
5.1. Análisis de Macroentorno a través del modelo PESTEL.	49
5.2. Análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter.	54
5.3. Análisis DAFO.....	57
6.ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	62
6.1. Crecimiento.....	62
6.2. Fortaleza financiera.....	66
6.2.1. Análisis de la situación de liquidez.....	66
6.2.2. Análisis de la situación de endeudamiento y solvencia.....	70
6.2.3. Análisis de las políticas de inversión-financiación.....	72



6.2.4. Calidad del negocio y ventaja competitiva	76
6.3. Comparativa de la situación del Manchester United con otros clubes de magnitud similar en la <i>Premier League</i>	84
7.CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA	95
8.Bibliografía	98
ANEXOS	102
ODS.....	106



ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1: Evolución del PIB anual Reino Unido.....	22
Tabla 2: Tasa de desempleo en Reino Unido 2011-2022	25
Tabla 3: Ingresos televisivos del Manchester United 2019-2022 en millones de libras	38
Tabla 4: Gasto en salarios en las plantillas de los clubes de la Premier League	41
Tabla 5: Factores considerados en el modelo PESTEL	49
Tabla 6: Análisis DAFO del Manchester United	57
Tabla 8: Estructura económico-financiera del Manchester United de 2019 a 2022(millones de libras)	62
Tabla 9: Estudio de los empleados del Manchester United de 2019 a 2022	65
Tabla 10: Ratios de liquidez desde 2019 a 2022	66
Tabla 11: Flujos de caja del Manchester United en millones de libras	70
Tabla 12: Ratios de endeudamiento del Manchester United desde 2019 a 2022.....	70
Tabla 13: Variación de las masas patrimoniales de 2021 a 2022	72
Tabla 14: Estado de origen y aplicación de fondos del Manchester United	73
Tabla 15: Cuenta de resultados simplificada (millones de libras)	76
Tabla 16: Cuenta de resultados en % simplificada	77
Tabla 17: Ratios de expansión de 2019-2022 de la cuenta de resultados del Manchester United.....	78
Tabla 18: Rentabilidad económica del Manchester United entre 2019 y 2022	81
Tabla 19: Rentabilidad financiera del Manchester United de 2019 a 2022	83
Tabla 20: Posiciones en la Premier League de Manchester United, Manchester City y Liverpool de 2019 a 2022	85
Tabla 21: Ingresos totales en millones libras desde 2019 a 2022 del Manchester United, Manchester City y Liverpool.....	86
Tabla 22: División de los ingresos en millones libras desde 2019 a 2022 del Manchester United, Manchester City y Liverpool	86
Tabla 23: Valor de la marca por país en 2022.....	91
Ilustración 1: Premier League titles won from 1889 to 2022, by club	15
Ilustración 2: Evolución de los contratos televisivos de la Premier League desde 1992	17
Ilustración 3: Crecimiento anual del PIB en Reino Unido de 2011-2022	23



Ilustración 4: Distribución del PIB por sectores económicos de 2011 a 2021	23
Ilustración 5: Tasa de desempleo en Reino Unido 2011-2022	24
Ilustración 6: Empleo generado por la Premier League y contribución fiscal (billones de libras)	26
Ilustración 7: Tasa de inflación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el Reino Unido de enero de 2011 a diciembre de 2022.	27
Ilustración 8: Money spent on transfers by clubs in the English Premier League from 2003/04 to 2022/23 (in million GBP)	28
Ilustración 9: Ingresos de las cinco grandes ligas de Europa desde la temporada 2011/12 hasta la 2022/23 en millones de euros.....	30
Ilustración 10: Ingresos totales del Manchester United desde 2019 hasta 2022 en millones de libras.....	31
Ilustración 11: Capacidad de los estadios de la Premier League en la temporada 2022 (en miles de personas).....	32
Ilustración 12: Premier League clubs by most expensive season ticket 2022/23 Teams of the Premier League ranked by most expensive season ticket in 2022/23 (in GBP).....	32
Ilustración 13: Ingresos del Manchester United por el patrocinio de camisetas de 2009/10 a 2021/22 (en millones de GBP).....	34
Ilustración 14: Evolución de los ingresos comerciales del Manchester United de 2019-2022 en millones de libras.....	34
Ilustración 15: Ingresos de los clubes de la Premier League de Inglaterra desde 2011/12 hasta 2022/23, por stream en millones de GBP.....	36
Ilustración 16: Evolución de los ingresos televisivos generados por el Manchester United durante la última década.....	37
Ilustración 17: Distribución de los ingresos televisivos del Manchester United desde 2010 hasta 2022 en porcentaje.....	39
Ilustración 18: Asistencia media al Estadio durante el período de 2009 a 2022.....	39
Ilustración 19: Audiencia televisiva en billones de personas entre 2019-2022.....	39
Ilustración 20: Ingresos televisivos y ganancias o pérdidas netas totales del Manchester United de 2019 a 2022	40
Ilustración 21: Evolución de los gastos de explotación del Manchester United desde 2019 hasta 2022 en millones de libras.	43
Ilustración 22: Saldo neto en fichajes por liga en millones de euros.	44
Ilustración 23: Evolución de la actuación del Manchester United durante el período de fichajes de jugadores de 2019 a 2022.....	46
Ilustración 24: Efecto en bolsa de la salida de Cristiano Ronaldo a finales de noviembre de 2022	47
Ilustración 25: 5 fuerzas de Porter	54
Ilustración 26: Masas patrimoniales(activo) del Manchester United de 2019 a 2022.....	64



Ilustración 27: Evolución de la liquidez en porcentaje desde 2019 a 2022	68
Ilustración 28: Evolución de los ratios de endeudamiento del Manchester United F.C desde 2019 a 2022 72	
Ilustración 29: Salida neta de efectivo de actividades de inversión en millones de libras	74
Ilustración 30: Neto de activos intangibles desde 2018 a 2022 en millones de libras a 30 de junio de cada año	75
Ilustración 31: Desglose de la rentabilidad económica del Manchester United desde 2019 a 2022	81
Ilustración 32: Evolución de la rentabilidad económica desde 2019 a 2022 del Manchester United.....	82
Ilustración 33: Evolución de ambas rentabilidades del Manchester United	84
Ilustración 34: Ingresos por día de partido de Manchester United, Manchester City y Liverpool de 2019 a 2022	87
Ilustración 35: Ingresos por retransmisión de partidos de Manchester United, Manchester City y Liverpool de 2019 a 2022	88
Ilustración 36: Ingresos comerciales de Manchester United, Manchester City y Liverpool desde 2019 a 2022	89
Ilustración 37: Evolución del valor de la marca de los "big six" en la última década	90



INTRODUCCIÓN

*Objeto del TFG y justificación de las
asignaturas relacionadas*

Objetivos del trabajo final de grado

Metodología

1. INTRODUCCIÓN

En este punto se expondrá de forma breve y resumida la finalidad de este trabajo, además de poder relacionar diversas materias con dicho proyecto que me han permitido elaborarlo a través del contenido de estas. Finalmente, se detallarán una serie de objetivos que se pretenden alcanzar una vez finalizado el Trabajo Final de Grado.

El sector del deporte se ha convertido en la actualidad en uno de los sectores donde se realizan fluctuaciones de dinero y donde existe gran influencia tanto económica como social y, en concreto, más en el entorno futbolístico donde la intervención de empresas millonarias ha provocado que muchos clubes se conviertan desde otra perspectiva en empresas para sus inversores.

En este trabajo se plantea el análisis de la evolución de la situación de un club de fútbol inglés como es el Manchester United Football Club, cuyo país fue fundador de dicho deporte y el cual lleva cotizando en bolsa desde el año 2012, concretamente en la bolsa de Nueva York. Con ello observaremos los efectos que ha tenido en dicho club el introducirse en bolsa.

Se ha optado por un equipo de fútbol debido no únicamente al punto de vista deportivo sino del punto de vista económico. Es interesante observar cómo ha afectado el transcurso de la economía mundial al deporte líder, tanto en este país como a otros numerosos países alrededor del mundo. Realizando este estudio podremos conocer las elevadas cantidades monetarias que fluctúan en dicho sector al año.

Primeramente, es importante contextualizar el enfoque de dicho trabajo, profundizando más en la historia de dicho club y posteriormente su desarrollo histórico, objetivos y organización interna.

En segundo lugar, estudiaremos la situación actual de dicho club realizando los análisis pertinentes. Para ello, utilizaremos una serie de indicadores, es decir, recursos que nos ayudarán a entender la estructura de gastos e ingresos que utilizan las entidades deportivas para su sostenibilidad. Teniendo en cuenta las limitaciones que tienen dentro del ámbito futbolístico, para que haya una coherencia entre clubes y que exista un mayor atractivo para el público y la ventaja competitiva que obtienen respecto a otras ligas. Para este análisis utilizaremos 3 modelos:

- El DAFO nos permitirá observar las ventajas competitivas que se tiene respecto a la competencia basado en tanto aspectos internos como externos.
- El modelo de Porter nos ayudará mediante a las 5 fuerzas planteadas por este economista a llevar a cabo un estudio de la competitividad y rentabilidad.
- Finalmente, mediante el modelo PEST (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), es decir aspectos del entorno que afectan al club.

Seguidamente, y una vez planteada y evaluada la situación tanto del punto de vista externo e interno, se procederá a realizar el estudio de la situación económico-financiera, desarrollando su situación y con una vista retrospectiva al año anterior. Este punto consistirá en elaborar un análisis de su situación patrimonial, liquidez, endeudamiento, cuenta de pérdidas y ganancias, política de inversión-financiación y el fondo de maniobra, todo ello elaborado a partir de la información extraída a partir de sus Cuentas Anuales.

Dada la gran importancia de este sector, es imprescindible realizar un análisis de la situación del sector desde el punto de vista nacional, en concreto comparando con otros clubes ingleses, realizando un análisis comparativo de la estrategia y situación económico-financiera respecto a ellos.

1.1. OBJETO DEL TFG Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de dicho trabajo es estudiar el sector del deporte en concreto el sector futbolístico a través de un análisis exhaustivo de la situación económico-financiera de un club histórico como es el Manchester United F.C.

Seguidamente vamos a poder asociar numerosas asignaturas cursadas en el grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia, que han ayudado a complementar y cimentar los conceptos utilizados en dicho trabajo.

- Con relación a los puntos 2 y 3 del pasado índice cabe destacar que para la elaboración de estos se han utilizado conceptos utilizados tanto en Macroeconomía I y II, Derecho mercantil y Derecho de la Empresa y Economía Mundial. En ellas hemos podido estudiar conceptos relacionados con medidores de la estructura económica del país como el PIB, la inflación y el empleo que hemos podido relacionar tanto en Macroeconomía como en Economía Mundial pero que mediante el estudio de leyes utilizadas por empresa recopiladas en el ordenamiento jurídico nos ha permitido adaptarlo a la práctica de forma legítima.
- En el punto 5 cabe hacer especial mención a la asignatura de Dirección Comercial que nos ha permitido a entender de mejor forma los modelos básicos para entender estos mecanismos de análisis, pero desde otra perspectiva.
- Por último, pero no menos importante los puntos 4, 5 y 6 no han sido posible sin los conceptos adquiridos en la asignatura de Análisis y Consolidación Contable, la cual nos ha permitido adoptar una visión diferente a los distintos estados financieros que forman a una empresa y con los que se ha permitido estudiar la situación de la empresa en diferentes ámbitos.

1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Dicho Trabajo Final de Grado tiene como principal objetivo conocer el funcionamiento y la evolución de los clubes de fútbol asociado a niveles de negocio, tomando como referencia un club histórico inglés como es el Manchester United cotizando en bolsa desde 2012, y mediante el análisis de su situación nos permitirá posicionarla en el entorno respecto a su competencia a nivel nacional. Por lo tanto, los objetivos principales de dicho trabajo son los siguientes.

1. Conocer y estudiar el funcionamiento a nivel de negocio de los clubes de fútbol.
2. Determinar la situación de dicho club acerca del entorno, y sus ventajas competitivas respecto a la competencia que determinan las claves de su estrategia, con ello es importante estudiar sus puntos fuertes y débiles y también las amenazas y oportunidades que proporciona el entorno.
3. Elaborar la situación económico-financiera del club.
4. Comparar dicha situación y evolución con otros clubes con características similares a niveles de estructura de ingresos y gastos.
5. Poder determinar cuáles son los aspectos potenciales del club y poder realizar una serie de recomendaciones realistas acorde con los resultados obtenidos de los diferentes análisis.

1.3. METODOLOGÍA

En el presente Trabajo Final de Carrera se ha seleccionado una entidad futbolística concreta para así disponer de una cantidad y calidad de datos reales. A su vez esto permitirá comparar la información disponible con el resto del sector.

La obtención de datos se realizará utilizando datos propios de la entidad, tablas y gráficos debido a que este trabajo dispondrá de numerosas referencias a datos numéricos. Para el apartado de desarrollo, procederemos a incluir notas de los autores de los cuales se ha obtenido la información para así aportar más y hacer referencia al autor.

Seguidamente, ya numerados los diferentes objetivos que se pretenden alcanzar mediante la elaboración del trabajo, debemos realizar la metodología a seguir para cada punto.

Para la elaboración del marco conceptual nos apoyaremos en diversos recursos proporcionados mediante documentación electrónica o física ya sean libros, noticias, publicaciones etc.

En segundo lugar, para la elaboración del punto 3 y 4 haremos hincapié en ilustraciones ya sean gráficos, tablas u otras ilustraciones que nos puedan permitir recopilar la información necesaria para elaborar la situación económica de Reino Unido y del sector futbolístico en dicho país y evolución con respecto a años anteriores e incluso comparaciones con otros países.

También, con relación al punto 5 y la información recopilada anteriormente se realizarán diversos modelos que nos permitirán observar la situación actual del MANU, esta información debe ser a través de fuentes internas para la observar las ventajas respecto al entorno y fuentes externas como consultar en diversos medios para extraer conclusiones y permitir la posterior elaboración de los modelos para determinar la situación actual tanto interna como externa de dicho club de fútbol.

Por último, haciendo referencia al punto 6, es decir, al análisis económico-financiero, se realizarán numerosas técnicas para realizar los diferentes análisis como la utilización de ratios, a través de la información extraída de las cuentas anuales. Primeramente, se analizarán ratios tanto de liquidez como de endeudamiento, además de la evolución desde 2019 de la rentabilidad del club asociando sus beneficios con la actividad inversionista de este.



A continuación, se analizará la solvencia del club. Para ello se utilizará y analizará la cuenta de pérdidas y ganancias preparada para su análisis junto a la política inversión- financiación que realiza dicho club, lo cual favorecerá a entender el desempeño que tiene el club a nivel de negocio.

Todas estas herramientas nos permitirán observar la tendencia que ha sufrido la entidad durante los cuatro ejercicios ya cerrados.

Con la información recopilada y posteriormente analizada podremos disponer de una perspectiva genérica de la situación del club y de la competencia más cercana que tiene, como puede ser de clubes como el Manchester City y Liverpool, lo cual nos ofrecerá suficiente información para realizar una serie de conclusiones y propuestas de mejora de lo analizado.

Finalmente, todas estas informaciones extraídas son procedentes de numerosas fuentes secundarias como puede ser el portal estadístico *Statista*, numerosos informes y secciones de periódicos e incluso utilizaremos los informes anuales presentados cada año a 30 de junio por el propio club para así observar y posteriormente analizar las cuentas anuales de la entidad.



MARCO CONCEPTUAL

*Modelo de la Premier League
Historia y evolución del Manchester United*

2. MARCO CONCEPTUAL

En este punto se desarrollará y se hará hincapié en la competición en la cual participa el club el cual vamos a estudiar. Inicialmente, es conveniente hablar de los orígenes de dicho deporte en Reino Unido. En Inglaterra se fundó el que hoy en día conocemos como fútbol, una vez regularizadas y establecidas numerosas reuniones en Londres en el año 1863 que permitieron diferenciarlo de otro deporte como el rugby.

Este fue evolucionando y en 1871 se formó la FA CUP, la competición a nivel de clubes más antigua y vigente hoy en día. Al paso de los años los campeonatos comenzaron a cambiar de nombre donde la competición a nivel de clubes era equitativa y no destacaba ninguno por encima de otros.

Los efectos de las dos guerras mundiales paralizaron el deporte y no fue hasta 1966 cuando la selección inglesa logró alzarse con la copa del mundo y ensalzar el deporte a nivel nacional, es en estos tiempos cuando el club objeto de estudio, es decir el Manchester United empezó a destacar y a pesar de la desgracia ocurrida en 1958 se supo reforzar. Posteriormente aparecieron numerosos otros clubes que lograron ser campeones a nivel europeo. Numerosos hechos derivaron a la aparición de la competición vigente hoy en día, de acuerdo con (Kairuz, 2022)

2.1. MODELO DE LA PREMIER LEAGUE

La liga cuenta con 20 equipos profesionales los cuales se enfrentan durante una temporada 2 veces contra cada equipo, disputando así 38 partidos en total. La distribución de los puntos está gestionada de la misma forma en todo el panorama, es decir, 3 puntos en caso de victoria, 1 punto en caso de empate y finalmente no habrá recompensa si se pierde el partido.

Al finalizar la temporada, el primero se proclamará campeón de la liga regular. De manera que la competición establece el mejor equipo de Inglaterra, también brinda la oportunidad a los 4 primeros disputar la máxima competición europea, también llamada la UEFA Champions League. Seguidamente, el quinto clasificado junto al que se proclama campeón de la FA Cup en la temporada anterior se les permite jugar la UEFA Europa League, competición de menor nivel que la anteriormente nombrada.

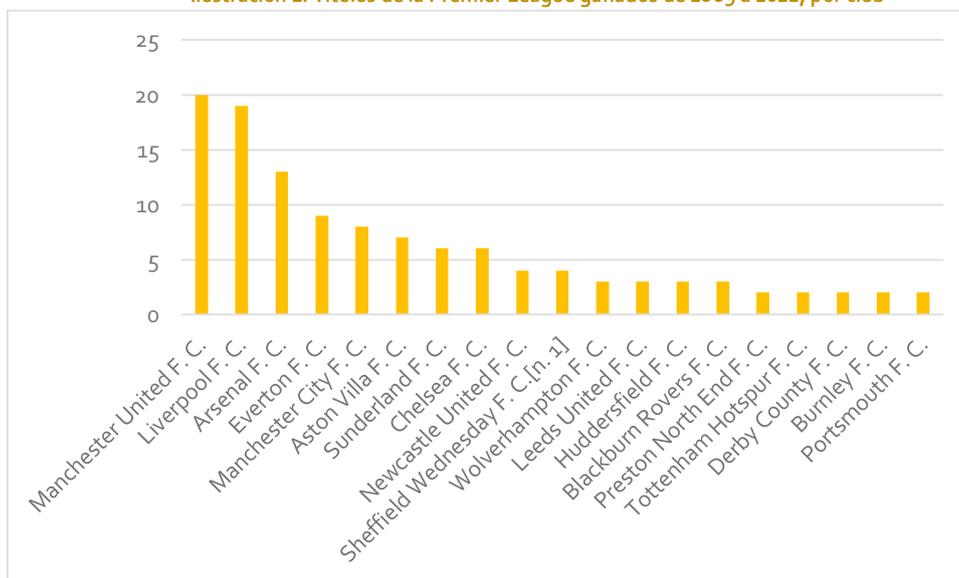
Desde hace 3 temporadas, se creó un nuevo formato de competición europea con menor nivel que las anteriores que en el caso de la Premier League, la disputará el sexto clasificado de esta competición, es llamada la UEFA Conference League.

De la misma forma que otorga oportunidades a los mejores, también penaliza a los que regularmente han hecho peor temporada, los 3 últimos descenderán a la EFL Championship. Para reemplazarlos, ascenderán los 3 mejores equipos de esta competición. De estos tres, los dos primeros ascienden de manera directa y el tercero deberá disputar un "play off" junto a cuarto, quinto y sexto de los cuales solo ascenderá uno.

Otro aspecto a considerar respecto el formato de la Premier League es el relacionado con la elaboración de la planificación y posterior elaboración del calendario. (The Athletic, 2022)

1. En primer lugar, se deben identificar fechas claves de la temporada, como inicio y fin de la competición, el Boxing Day.
2. Seguidamente se reúnen los clubes para que presenten sus partidos y preferencias a nivel de horarios y además los clubes que tengan compromisos europeos, deberán comunicarlo para que en días próximos no se establezca un partido y se cumplan con los días de descanso de los jugadores.
3. La Premier League, al trabajar con televisiones deben consensuar que partidos se emitirán en directo y a qué hora. Este punto es muy importante en la elaboración del calendario.
4. Previamente a la programación de partidos se debe consultar con la seguridad que tiene en cuenta el tráfico, eventos a nivel local etc.
5. Finalmente, se programan los calendarios, los cuales se comparten con los clubes (el cual es provisional), que es susceptible a posibles cambios.
6. Una vez programado definitivamente, se publican tanto las fechas, horarios y partidos.

Ilustración 1: Títulos de la Premier League ganados de 1889 a 2022, por club



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Statista, 2023)

En la actualidad, el Manchester United tiene el récord con más ligas inglesas, con un total de 20 títulos, de las cuales más de 2 terceras de las veces que se ha alzado con el título ha sido una vez implementado el modelo Premier League. Desde la retirada del entrenador más galardonado de dicha competición Sir Alex Ferguson en 2013, el Manchester United todavía no ha ganado una liga. Unido a ello, el otro equipo de la ciudad de Manchester, el Manchester City desde 2013 ha conseguido 5 competiciones ligueras. (Worldfootball, s.f.)

La distribución de los ingresos en la Premier League, en la actualidad tiene como principal objetivo convertir la competición en la más competitiva a nivel mundial por eso se centra en la distribución equitativa de ingresos entre todos los clubes. A diferencia de otras ligas, la Premier League negocia de forma unificada todos los contratos televisivos. De forma que la distribución de estos se divide de la siguiente forma:

- La mitad de dichos ingresos se reparte de forma equitativa entre los 20 equipos.
- Una cuarta parte de los ingresos son divididos en función de los partidos televisados por cada equipo.

- Finalmente, la última parte es dividida en función de la apariencia y clasificación en la temporada regular previa.

A diferencia con épocas pasadas, el fútbol a nivel mundial se está convirtiendo en un negocio para todo gran inversor, especialmente clubes con gran repercusión que generan grandes ingresos. Este hecho está provocando una gran controversia para los aficionados debido a que daña los valores y la cultura del deporte en el mundo.

Ante estos hechos, la Premier League está continuamente modificando las regulaciones financieras para que todos los clubes trabajen de manera equilibrada con relación a sus niveles de estructura financiera. La liga impone reglas sobre la cantidad de dinero que los clubes pueden gastar con relación a jugadores y salarios de estos. Como ya he nombrado anteriormente, existe una regla que limita el gasto que pueden hacer asociado al nivel de ingresos, es decir, los clubes que generen más ingresos podrán gastar más que los más pequeños, a esta regla se la conoce como "regla de coste del equipo", la cual se implementó en la temporada 2016. (Mnsgqosino, 2023)

Esta norma también es conocida como "Fair Play Financiero", la cual es implementada en la Premier League y además unificada en las ligas europeas, pero con aplicación diferente. Defiende y evita que los clubes no gasten más de lo que generan en un período normalmente de 3 años, así se puede equilibrar tanto la estructura de ingresos como la de gastos. En este caso, es una norma establecida por la UEFA y los clubes que no cumplan con ello serán severamente sancionados llegando incluso a expulsión de sus competiciones. (Camacho, 2020)

2.2. HISTORIA DE LA PREMIER LEAGUE

La *Premier League* es conocida como la liga más popular e importante en el mundo del fútbol. Sin embargo, esto no ha sido así durante el transcurso de su historia.

En primer lugar, durante los primeros años de la constitución de dicha competición, este deporte en Inglaterra pasaba por una época temblorosa por diversos altercados y el famoso trágico suceso conocido como "tragedia de Heysel" que causó 39 muertes y 600 heridos. Hecho que paralizó la participación de clubes ingleses durante 6 años, que posteriormente se les redujo a 4 años. Junto a ello, el acontecimiento nombrado como el "horror de Hillsborough", por el que a causa de otra avalancha fallecieron casi 100 personas, ocasionada por dar entrada a más gente de la permitida (Ortego, 2020) Estos altercados provocaron que se prestase mayor atención a la seguridad en los estadios y numerosas medidas para frenar la violencia en el fútbol.

Unido a ello y a que los estadios no contaban con la regulación conveniente en cuanto al estado de los estadios, además del poco control para gestionar el aforo de estos, provocó en 1985 el incendio de un estadio en segunda división en el que fallecieron 56 personas.

Todos estos acontecimientos provocaron un gran efecto negativo en la liga, lo cual provocó que a nivel económico la liga se encontraba "deteriorada" con relación a otras ligas europeas. Tras estos sucesos, se planteó de forma seria y para lavar la imagen del deporte en el país la confección de una competición reina en Reino Unido. (Vamplew, 2017)

Con esta severa pero no innecesaria sanción, los clubes ingleses al observar sus bajos ingresos por la prohibición de la venta de entradas, empezaron a centrarse en obtener ingresos a través de retransmisiones televisivas. Inicialmente, y a causa del monopolio que tenía la BBC sobre los derechos televisivos, únicamente ellos retransmitían dichos partidos desde 1937. Poco tiempo después,

Independent Tv rompió con el monopolio que tenía la cadena televisiva BBC y comenzaron a retransmitir ambas los partidos. Este régimen finalizó en 1988 cuando ITV compró los derechos de exclusividad durante cuatro años y con un precio de 44 millones de libras. Este hecho provocó que 10 de los clubes que la formaban mostraron su rechazo hacía la liga por conllevar diferentes intereses y amenazaron en abandonar la competición, lo cual no se realizó finalmente. Esta disconformidad vino dada a que ese acuerdo conllevaba que el 50% de los ingresos fueran a equipos de ligas inferiores para mejorar la competitividad. (Vamplew, 2017), (Events, (s.f))

Finalmente, y a causa de que numerosos clubes quisiesen desprenderse de la *Football League* por las causas anteriormente nombradas, permitieron así que los grandes clubes puedan negociar de forma unilateral y así generar más riqueza, incrementado la competitividad. (Oleart, 2022). En resumen, la creación de la Premier League ha permitido impulsar el fútbol a nivel nacional y también a nivel internacional, a pesar de las tragedias ocurridas en el pasado. (Vamplew, 2017)

Ilustración 2: Evolución de los contratos televisivos de la Premier League desde 1992



Fuente: Elaboración propia a través de datos del Diario Vasco (Bolivar, 2022)

Todos los desajustes que sucedieron previamente no acarrearón la desvinculación total con la anterior liga, "la Football League", pero sí que tuvo un gran efecto en el modelo y en vez de existir 4 categorías se pasaron a 3.

Los ingresos generados y la evolución de los derechos televisivos permitieron un gran progreso de la liga. Otro aspecto que cabe destacar cuando nos referimos tanto al impacto de la economía de la liga y su evolución, es importante destacar la evolución de las propiedades de los clubes de fútbol. Inicialmente los clubes tenían una estructura de sociedades anónimas las cuales no cotizaban pertenecientes a determinados empresarios y no fue hasta 1983 cuando el *Tottenham Hotspur Football Club* y previamente a la formación de la liga, realizó la primera ampliación de capital con salida a bolsa y los inversores pasaron a ser socios. El Manchester United, junto a otros 8 clubes más recibieron la condición de cotizantes en 2001. (Bolivar, 2022)

En la actualidad, la Premier League es considerada una de las ligas con más repercusión del panorama futbolístico ya que de las grandes ligas europeas esta es la que más afluencia a estadios tiene y más retransmisiones en streaming, debido a que es considerada como la liga con más competencia entre clubes.

2.3. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL MANCHESTER UNITED

Una vez desarrollado y contextualizado los orígenes de este deporte, junto a la explicación de la competición en la cual participa dicho club objeto de estudio, es importante desarrollar hechos que han llevado a que sea uno de los clubes más reconocidos a nivel mundial.

El Manchester United, fue fundado en 1878 por trabajadores de una empresa ferroviaria, es por ello mismo que su nombre inicial fue Newton Heath LYR. Durante los primeros años de los 90, el club pasaba por una época complicada, que propicio una más que probable quiebra, ocasionando una grave crisis financiera. Este hecho finalizó en 1902 cuando *John Henry Dawes*, propietario de una cervecería local, decidió invertir, recibiendo a cambio numerosos derechos de gestión sobre el club, entre ellos la modificación del nombre a *Manchester United Football Club*. (ManUtd, 2022)

Dos años en la élite del fútbol inglés, los Red Devils, así es como son llamados tanto los jugadores y aficionados del Manchester United, consiguieron su primer título de la Premier League en 1907/08, hazaña que repitió en 1910-11. Bajo el mando del entrenador escocés Matt Busby (quien estuvo en el club de 1945 a 1969), el Manchester United se coronó campeón de Inglaterra en 1951-52, poniendo fin a más de 40 años sin un título de Grand Slam. Busby también llevó al club a su primer título de la UEFA Champions League en 1967/68 contra el Benfica (Portugal). (ManUtd, 2022)

Es por ello, que, en el año 1956, y en pleno auge deportivo el club sufrió un grave accidente aéreo que provocó la muerte de 8 futbolistas y apodado el desastre de Munich, lo cual marcó el resto de la historia del club. Una época dorada del club finalizó cuando Matt Busby dejó el club en 1969.

El Manchester United soportó años de dinámicas negativas para tener éxito, hasta el punto de que en el año 1975 descendió a Segunda División. Posteriormente, volvieron a mejorar, ganando la Copa FA nuevamente en 1976, 1983 y 1985. Pero, en 1986, fue la época que marcó el inicio de la identidad del Manchester United, la cual fue dirigida por Alex Ferguson. Este período duró un total de 25 años, durante los cuales el United ganaría 11 títulos de liga y la Champions League por primera vez en 1999. En total, han ganado la cifra récord de 20 ligas inglesas, 12 Copas de Inglaterra, 5 Copas EFL, 3 Copas de Europa y de la Liga de Campeones, 1 Copa de Europa y 1 Copa Mundial de Clubes de la FIFA, lo que nos convierte en uno de los clubes más exitosos de Inglaterra. (ManUtd, 2022)

Seguidamente, y dejando detrás el ámbito deportivo, entramos en el ámbito económico. En 2005 el inversor estadounidense Malcolm Glazer se convirtió en propietario del club tras adquirir el 98% de las acciones por 790 millones de libras, convirtiendo al club como una compañía privada. Los compradores retiraron al club de la Bolsa de Londres poco después de comprarlo y finalizaron la adquisición mediante préstamos de 374 millones de libras y acciones y participaciones de 275 millones de libras vendidos a fondos de inversión. Su adquisición del equipo fue muy polémica, ya que muchos aficionados consideraban que el club estaba siendo "vendido" a un inversor extranjero y temían que perdiera su identidad y tradición. (Porter, 2019), (Dima, 2012)

Este hecho no se pudo evitar y el año posterior se dio la adquisición por Glazer del Manchester United, a pesar de la gran resistencia que hubo. Su principal objetivo era hacer que el Manchester United fuese cada vez más rentable a nivel económico, realizando numerosas medidas como el incremento de los abonos a los socios, modificar la estructura de patrocinios etc. (Dima, 2012)

Finalmente, y como hoy en día conocemos en 2012 el club salió por segunda vez a bolsa, pero referida a la bolsa de Nueva York. Según el anuncio de emisión, el Manchester United ofreció más de 16 millones de acciones generales y de clase A.

La Familia Glazer se quedó con el 99% de los votos de control (Dima, 2012), de conformidad con los términos iniciales de la convocatoria, porque cada acción de clase B que poseen confiere 10 votos de control, ya que las de clase A, distribuidas dentro de la oferta de cotización, tienen un solo voto. (Porter, 2019)

La Familia Glazer vendió la mitad de las acciones ofertadas y el club vendió el resto, destinándose la suma obtenida para pagar las deudas del club. El club cotiza en la Bolsa de Nueva York bajo el símbolo MANU. (Bolívar, 2022)

Cabe destacar que actualmente el equipo como empresa se dedica a la explotación del club de fútbol profesional junto a diversas actividades. La empresa consta de diversos sectores como son: el comercial, el asociado a la radiodifusión y el dedicado a los partidos (Dima, 2012). Con relación al sector comercial, la empresa se dedica a monetizar su marca a nivel global a través de patrocinios venta de merchandising al por menor e incluso la venta de las licencias de productos. (Porter, 2019)

Durante la historia del club, han dejado una huella reconocible numerosos jugadores que han permitido al Manchester United ser reconocido como un club exitoso a nivel mundial. En el período en el que se encontraba *Alex Ferguson* de entrenador, es decir, en la década de los '90, se produjo un fichaje de un atacante francés que revolucionó la historia del club a nivel nacional, como lo fue *Eric Cantona*.

A nivel carismático, en 2003 el club logró el fichaje de *David Beckham*, el cual ya era reconocido a nivel mundial que finalmente se consagró como una figura icónica del club. Finalmente, ese mismo año el club apostó por un joven portugués llamado *Cristiano Ronaldo*, que durante su primera etapa en el club consiguió dejar un gran legado tras conseguir a nivel colectivo, *la Liga de Campeones* en 2009 y a nivel individual, el mayor reconocimiento que un jugador puede conseguir, como es el *Balón de Oro*.



SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA INGLESA EN EL CONETXTO MACROECONÓMICO

*Impacto del fútbol al Producto Interior Bruto en la
economía inglesa*

*Impacto del empleo generado por parte del sector del
fútbol*

La inflación y competitividad en el mundo del fútbol

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA INGLESA EN EL CONTEXTO MACROECONÓMICO.

En este apartado, se llevará a cabo un estudio sobre la evolución de la economía inglesa y el impacto y comportamiento que ha sufrido esta con relación al sector futbolístico. En definitiva, se podrá observar la realidad económica con relación a este deporte.

El fútbol y de manera más exacta el modelo de la Premier League afecta a numerosos factores a niveles macroeconómicos en el Reino Unido. Algunos de estos factores pueden ser el consumo privado relacionado con el gasto realizado de los aficionados, lo cual puede tener un impacto positivo en la economía, el turismo e incluso la inversión realizada por nuevos propietarios extranjeros los cuales invierten en infraestructuras y puede generar empleo y con ello un crecimiento a nivel económico.

Con ello, hemos decidido que para analizar la situación de la economía inglesa es conveniente tener en cuenta componentes macroeconómicos los cuales se consideran de los más significativos para determinar una evolución. Se han escogido, el Producto Interior Bruto (PIB), el nivel de empleo y con ello también el nivel de desempleo generado por la industria futbolística y por último el impacto de la inflación en dicho sector a través de diversos medidores.

Se establecerá un horizonte determinado de unos 10 años, para así observar la afectación del Covid-19 y tener una visión más exacta de cada hecho para así extraer una serie de conclusiones que ayudarán a realizar posibles propuestas de mejora realistas.

3.1. EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO(PIB) Y LA ECONOMÍA INGLESA Y EL IMPACTO OCASIONADO POR EL SECTOR TERCIARIO, LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL

La Premier League, entre otros fehecientes fue creada para incrementar la popularidad del deporte en el país y para atraer a aficionados y conseguir así mejores acuerdos televisivos tras los acontecimientos que se sufrió previa a la creación. De forma indirecta, dicha creación tuvo un gran impacto en la economía y en el PIB del Reino Unido.

El PIB en Reino Unido mide las diferentes producciones de bienes y servicios a través de su valor monetario a lo largo de un periodo determinado.

A raíz de diversos informes redactados por El País, o por la web de (Datos Macro, 2022), podemos observar como la economía inglesa creció un 0,6% en 2022 respecto al último trimestre de 2021 matizando una variación anual del PIB trimestral positiva del 10,7%, pasando de un PIB trimestral de 699.079 millones de euros en diciembre de 2021 a 725.009 millones de euros en marzo de 2022.

Tabla 1: Evolución del PIB anual Reino Unido

Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2021	2.641.049 M€	7,60%
2020	2.417.343 M€	-11,00%
2019	2.526.615 M€	1,40%
2018	2.420.897 M€	1,30%
2017	2.359.790 M€	1,70%
2016	2.434.119 M€	1,70%
2015	2.644.717 M€	2,40%
2014	2.311.080 M€	2,90%
2013	2.096.338 M€	2,20%
2012	2.111.029 M€	1,40%
2011	1.912.869 M€	1,30%

Fuente: Elaboración propia; (Datos Macro, 2022)

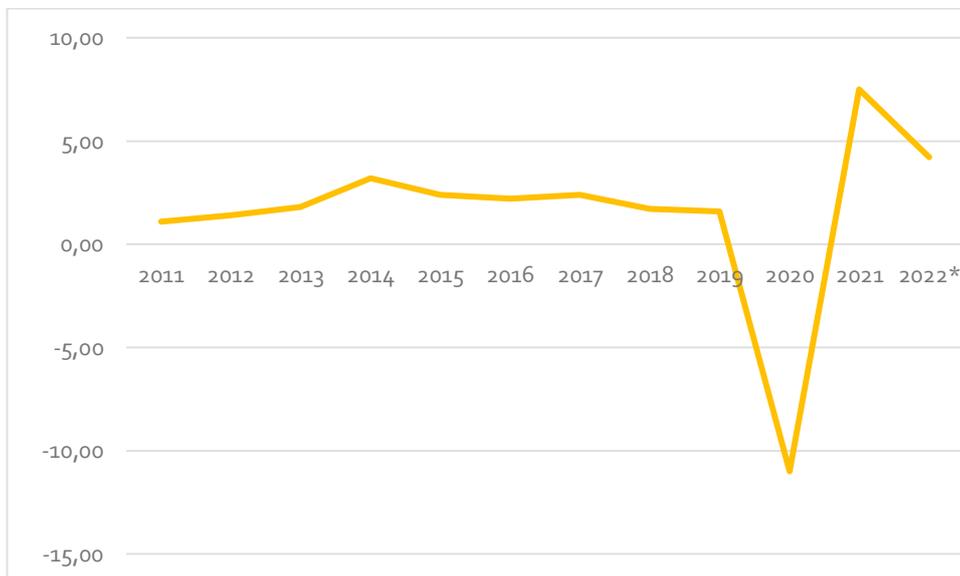
En la Tabla 1 podemos observar 3 vertientes diferentes. La primera la asociamos al ritmo ascendente que tenía el país desde 2011 hasta 2015, con un incremento del PIB de hasta casi un 21% respecto a los datos más alejados objetos de estudio. (Rain, 2015)

Esto fue así hasta que en 2015 el PIB solo aumentó un 0,3% en el primer trimestre de 2015, confirmando así la ralentización del crecimiento del país. Con relación al primer trimestre del año anterior este fue menor ya que fue de un 0,6%. Esta ralentización durante los primeros tres meses de 2015 se debió a que incrementó el déficit en la balanza comercial, puesto que las importaciones crecieron todavía más que las exportaciones. Este hecho fue previsto por la ONS (Office for National Statistics) (De Miguel, "El PIB del Reino Unido creció el 7,5% en 2021, la mayor subida anual desde 1941", 2022). El sector servicios no tuvo una tendencia unificada junto a la industria debido a que los servicios incrementaron en un 0,7%, la industria decreció un 0,2 %.

No obstante, estos datos se mantuvieron más o menos constantes hasta que en 2020 y a causa de como todos ya sabemos la pandemia del Covid-19, provocó que la variación del PIB disminuyese un 11%. Durante el primer trimestre se estaban realizando una serie de negociaciones entre la UE y Reino Unido para establecer las futuras relaciones, pero estas fueron afectadas por la crisis internacional del Covid-19. Esto provocó efectos negativos que reflejan este decrecimiento en el PIB del país, como son: el shock de la demanda, el shock de la oferta (reducción de cadenas de suministro) y una crisis de liquidez. Este hecho dejó de lado el Brexit ya que tuvo que poner en marcha medidas sanitarias y realizar políticas fiscales expansivas para reducir las consecuencias ocasionadas. (De Miguel, "El PIB del Reino Unido creció el 7,5% en 2021, la mayor subida anual desde 1941", 2022)

Seguidamente, también es necesario explicar los efectos que tuvo el Brexit en el PIB de Reino Unido ya que este se vio reducido en 5,11% el PIB británico y más del 11% de las exportaciones del país.

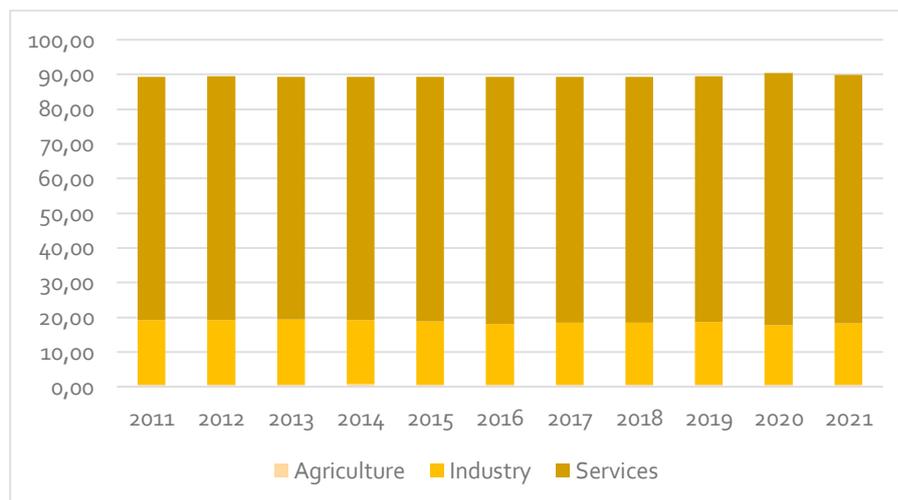
Ilustración 3: Crecimiento anual del PIB en Reino Unido de 2011-2022



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados por (Statista, 2023).

Impacto de la industria del fútbol en la economía del Reino Unido

Ilustración 4: Distribución del PIB por sectores económicos de 2011 a 2021



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de (Statista, 2023).

El sector terciario o más bien llamado el sector servicios es el más importante en la economía británica, contribuyendo al PIB entorno al 70% del mismo anual. Destacando de este sector el turismo como principal impulsor de la economía.

Relacionado con el ámbito deportivo, el fútbol destaca por encima del resto. Durante este período ha tenido una gran contribución significativa a la economía del Reino Unido. La contribución de

la liga al Producto Interior Bruto a través del valor añadido bruto generó en la temporada pasada 7.600 millones de libras en VAB, de las cuales 3.900 millones se generó de forma directa, 1500 millones con impacto negativo, y por último de 2100 millones de impacto inducido, todos ellos representando un 0,03% del PIB del país. (ERNST AND YOUNG, 2019)

Como ya se ha nombrado, en 1996 y cuando un grupo de canales televisivos como la creada por la empresa británica Sky "Sky Sports", adquirió los derechos televisivos de los partidos de fútbol. Este fue el primer punto de inflexión donde la Premier League tuvo un gran impacto en la economía inglesa. (Deloitte, 2019)

Con relación y según (Deloitte, 2022), en la temporada 2019/2020 se generó un récord de aportación al PIB, en concreto la Premier League generó 5,2 mil millones de libras, lo cual representa un 3% del PIB del país.

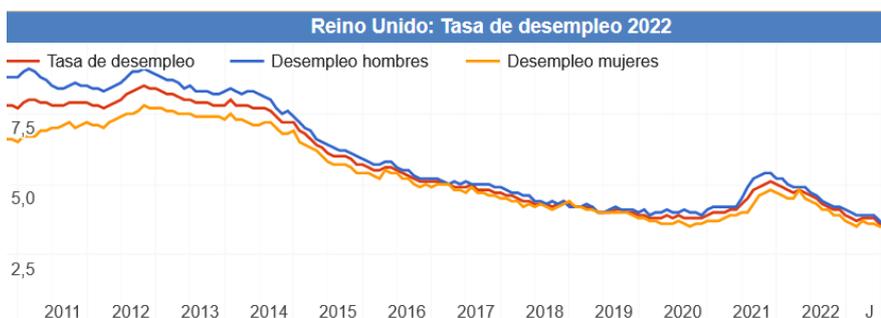
En términos de contribución fiscal, la liga ha incrementado desde 2013 un 50% de aportación al Tesoro Público, en concreto 3.600 millones de libras en 2020. Esta cifra, 2200 millones de libras pertenece al impacto directo de la liga, 1.400 millones corresponde a jugadores (concretamente a impuestos sobre la renta y cotizaciones), y 1.400 millones de libras correspondientes a la cadena de suministro de la liga, impuestos sobre rentas del trabajo apoyados por la liga, entre otros.

Finalmente, cabe destacar que el impacto del fútbol en la economía del Reino Unido no es únicamente por los efectos de la Premier League, sino que los clubes más pequeños incluso aquellos que únicamente tienen representación en fútbol base, también tiene un gran impacto en la economía, generando empleo etc.

3.2. IMPACTO DEL SECTOR FUTBOLÍSTICO EN EL EMPLEO GENERADO.

En este apartado evaluaremos de primera mano la evolución del empleo, es decir, otro indicador de la economía de un país, en este caso Reino Unido, y posteriormente observaremos la evolución del empleo generado por la industria futbolística y finalmente por el club inglés Manchester United para que finalmente se extraigan una serie de conclusiones razonadas entre toda la información extraída.

Ilustración 5: Tasa de desempleo en Reino Unido 2011-2022



Fuente: (Datos Macro, 2022)

Tabla 2: Tasa de desempleo en Reino Unido 2011-2022

Característica	Tasa de desempleo
2022	3,70%
2021	4,10%
2020	4,34%
2019	3,80%
2018	4,00%
2017	4,40%
2016	4,80%
2015	5,30%
2014	6,10%
2013	7,60%
2012	7,90%
2011	8,10%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de (Statista, 2023)

La tasa de desempleo del Reino Unido fue del 3,7% en octubre de 2022, un ligero repunte respecto al mes anterior, pero sigue siendo uno de los índices de desempleo más bajas desde 1974. En comparación, en los tres meses hasta enero de 2021, el porcentaje de desempleo fue del cinco por ciento, la más alta desde agosto de 2016. Antes de la llegada de la pandemia del coronavirus, el Reino Unido tenía unos niveles de desempleo relativamente bajos, comparables a los de mediados de la década de 1970. Entre marzo de 1974 y el mes más reciente, el desempleo más alto se registró en la primavera de 1984, cuando la tasa de paro alcanzó el 11,9 por ciento, con picos notables también a principios de 1993 y finales de 2011.

A causa de la pandemia y para evitar graves pérdidas de puestos de trabajo, el gobierno británico pagó alrededor del 80% de los salarios de casi 12 millones de empleos a través del plan de conversión del empleo. El plan finalmente se cerró en septiembre de 2021, tras prorrogarse una vez hasta otoño de 2020 y finalmente otra prórroga hasta 2021. Este plan fue fructífero, pero quedaron todavía 1,16 millones de lugares de trabajo parados, una cifra muy reducida respecto a los 8,86 millones en mayo de 2020.

La tasa de desempleo también está asociada a la edad, en concreto los jóvenes suelen tener una mayor tasa que los de mayor edad. A finales de 2011, por ejemplo, la tasa de desempleo de las personas con edades comprendidas entre los 16 y los 24 años alcanzó casi el 22,5 por ciento, frente al 8,3 por ciento de las personas con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años, mientras que los grupos de mayor edad tuvieron picos aún más bajos durante este tiempo.

De forma inicial y como hemos especificado en el apartado anterior, los Juegos Olímpicos celebrados en Londres tuvieron un gran impacto en la economía del país. Ahora enfocándonos en el aspecto del empleo es importante determinar que el principal objetivo que se tenía a la hora de generar el empleo era producir empleo de forma continuada y no solo para ese período. En total el objetivo era fomentar 70.000 puestos de trabajo para personas desempleadas e incrementar estos datos para 2015. Finalmente, se generaron 110.000 puestos de trabajo durante 2012 y 2017, fomentando la contratación entre personas de diferentes capacidades y formando a parte de la sociedad que necesitaba ser

reinsertada. En conclusión, los JJOO conllevaron al incremento de la demanda pública y con ello la reducción del paro durante un periodo en el que el empleo en Reino Unido estaba pasando por un momento complicado por la crisis económica provocada por los “subprimes”.

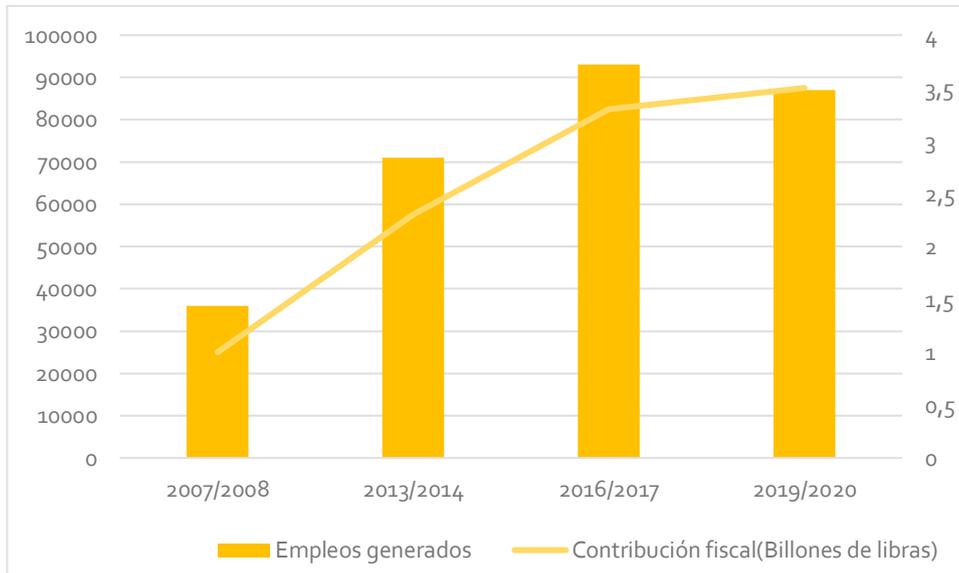
PREMIER LEAGUE

El fútbol en Reino Unido incluyendo la Premier League durante las últimas décadas han tenido un gran impacto en la generación de empleo.

Tanto la liga como los clubes asociados impulsan la actividad económica a través de relaciones comerciales, generando así ingresos fiscales y favoreciendo al turismo y fomentando oportunidades de empleo. Es así como han generado un crecimiento del 650% desde la creación de esta, hasta llegar a fomentar casi de 94000 empleos durante la temporada atípica de pandemia en todo el Reino Unido. De esta cifra 12000 puestos fueron apoyados directamente, 47000 de forma indirecta, relacionada con la actividad económica generada a través de cadenas de suministro de los clubes y 35000 inducidos por la actividad económica que se apoya en el aumento del gasto en toda la economía, facilitado por el impacto directo e indirecto en el empleo. (ERNST AND YOUNG, 2019)

El impacto económico y la generación de empleo de la Premier League también se extienden a las regiones del Reino Unido. Por ejemplo, según un informe del gobierno de Gales de 2018, el fútbol en Gales generó 122 millones de libras en ingresos y empleó a más de 2500 personas. (Sportswales, 2021)

Ilustración 6: Empleo generado por la Premier League y contribución fiscal (billones de libras)



Fuente: elaboración propia a través de los datos de (ERNST AND YOUNG, 2019)

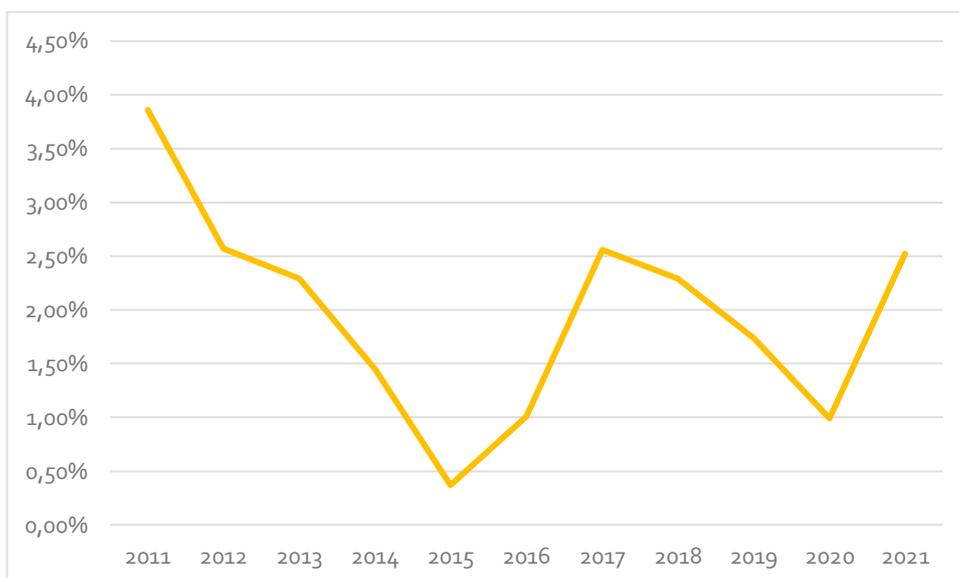
Los datos proporcionados por la gráfica anterior (ERNST AND YOUNG, 2019) son excluyendo a la propia liga y solo teniendo en cuenta la contribución de los clubes. El aumento en términos de efectivo con relación a la aportación de los clubes al valor añadido bruto (VAB), ha sido del 840%, con relación al empleo un aumento del 650% y por último asociado a la contribución fiscal este incremento ha sido del 750% todos ellos en términos de efectivo.

3.3. INFLACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN EL MUNDO DEL FÚTBOL

Como hemos realizado en los anteriores puntos, es conveniente realizar un estudio sobre la inflación en Reino Unido, para conocer de primera mano la evolución de la inflación y como ha sido afectado al mundo del deporte.

La inflación en Reino Unido es un objetivo para abordar por dicho país ya que tiene un gran impacto en la población. Desde el año 1982 no se había superado el 10%. Este dato se ha visto asociado al incremento en los precios tanto en los alimentos como en el combustible.

Ilustración 7: Tasa de inflación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el Reino Unido de enero de 2011 a diciembre de 2022.



Fuente: Elaboración propia a través de datos proporcionados de (Datos Macro, 2022).

La tasa de inflación en Reino Unido tras llegar a su máximo del 11,1% en octubre de 2022, al finalizar el año disminuyó a entorno al 10,5%. De forma más exacta el aumento progresivo del precio de las viviendas fue el que más aumentó, es así como en 2022 llegó a estar en torno al 26,6%. Es tan preocupante esta situación que desde 1993 no se superaban los 5,4%.

Estos niveles tan elevados vienen dados por diversos motivos. A causa principalmente de la pandemia de COVID-19, las cadenas de suministro intentaron satisfacer la nueva demanda de la misma forma que se estaba haciendo previamente a la crisis sanitaria. Unido a ello, la invasión rusa a Ucrania en el mes de febrero de 2022 provocó que el gas elevara sus precios y el flujo de gas barato a mercados europeos terminó.

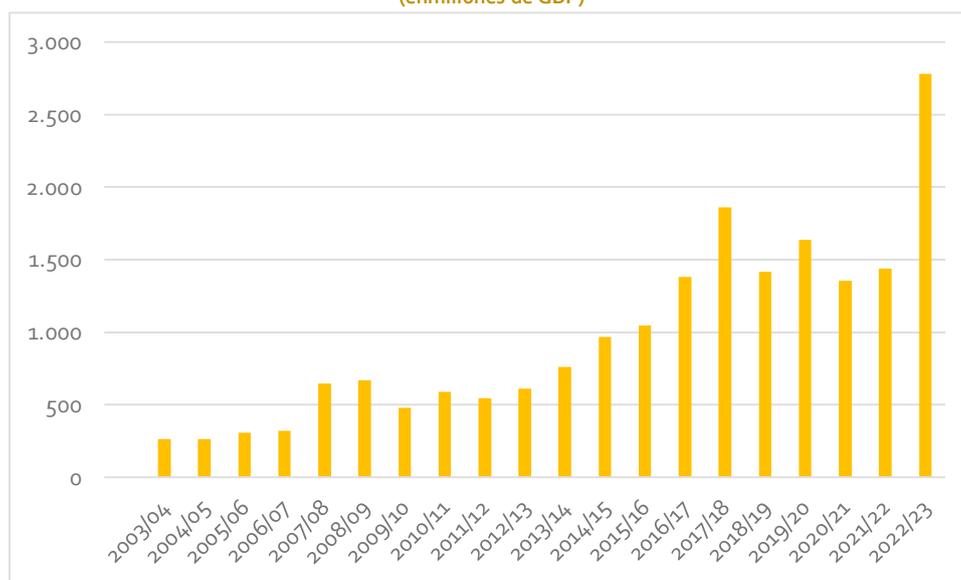
Como hemos realizado en los apartados anteriores y retomando y haciendo referencia al sector deportivo, en concreto en el entorno futbolístico, la inflación también ha afectado a dicho deporte. De acuerdo con un estudio realizado por el Observatorio del Fútbol CIES se nos ha permitido realizar el cálculo de la inflación. Este estudio consta de utilizar una variable para cada año en las cuales se reflejan las variaciones anuales de los precios, siendo esta la única que modifica año a año. Desde el 2011 se demuestra que hubo una inflación del 181%. (CIES FOOTBALL OBSERVATORY, (S.F))

Asociado al aspecto futbolístico, existen aspectos que afectan a los índices de inflación del país como son, el referido a los salarios de jugadores y los precios pagados en las ventanas de traspasos. Las cantidades que se mueven en este deporte son cifras desorbitadas si lo comparamos con otros trabajos. Además, los precios de los traspasos de jugadores han aumentado significativamente incluso en las “ventanas de fichajes”, lo que ha llevado a un aumento en los precios de los abonos y las entradas para los partidos de la Premier League. Por ejemplo, el traspaso de Gareth Bale al Real Madrid en el año 2013 superó la barrera de los cien millones. En el mundo del deporte, nunca se habían superado tales cifras.

Existe otro causante sobre la tendencia de la inflación en el deporte, este viene asociado a la elevada competencia que existe entre las diferentes entidades, que se ven obligados a seguir manteniéndose competitivos y cada vez están pagando precios más altos por jugadores.

Finalmente, toda causa tiene su consecuencia, y es por ello por lo que el incremento en los precios de los jugadores provoca que equipos los cuales no tienen una estructura financiera con importantes cifras de ingresos, pueden mantenerse competitivos y la liga pierda atractivo debido a que son pocos los clubes que al inicio de la temporada pueden optar a ganar el título al finalizar la misma. De forma indirecta este hecho afecta a las oportunidades de jugadores los cuales están emergiendo, que tienen poco renombre y dificulta el crecimiento de los mimos. (Reuters, 2017)

Ilustración 8: Dinero gastado en fichajes por los clubes de la Premier League inglesa de 2003/04 a 2022/23 (en millones de GBP)



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Statista, 2023)

Claramente en la Ilustración 7: Tasa de inflación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el Reino Unido de enero de 2011 a diciembre de 2022. Ilustración 8: Ilustración 8, podemos observar una clara tendencia en la evolución de la inflación junto al gasto en transferencias, el cual desde 2015 tuvo un crecimiento exponencial finalizando a finales de 2017 cayendo un 1% respecto a inicios de dicho año, causado por la apreciación de la libra esterlina tras el referéndum del Brexit. Además de la reducción de los salarios mínimos en el país lo cual provocó o más bien exigió la bajada de precios.

A pesar de que exista un incremento del gasto y una fuerte inflación, cabe destacar que los clubes están generando recursos para realizar pagos escalonados y esto representa que se encuentran en un período donde sus capacidades financieras están limitadas.



SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FUTBOLÍSTICO INGLÉS, CASO MANCHESTER UNITED

Estructura de ingresos

Estructura de gastos

Efectos económicos de la salida de Cristiano Ronaldo

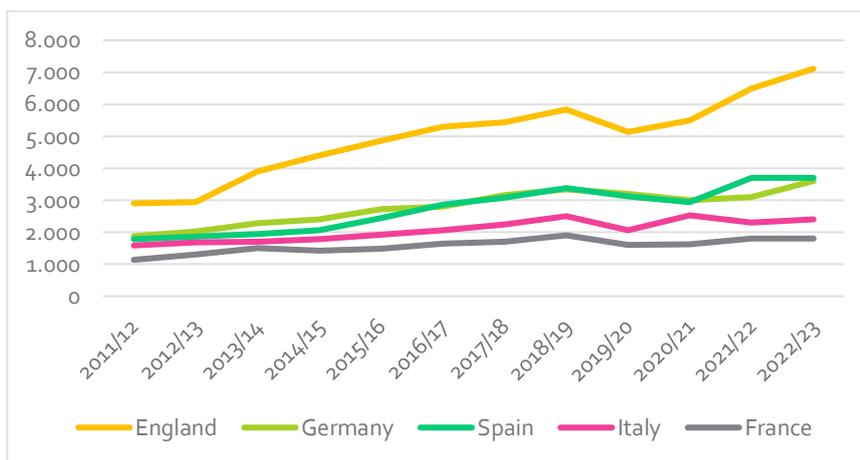
4. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FUTBOLÍSTICO INGLÉS, CASO MANCHESTER UNITED

En este punto se analizará de primera mano el modelo de negocio asociado a la *Premier League* con relación al resto de las grandes ligas europeas y seguidamente el modelo de negocio seguido por el club de fútbol objeto de estudio como el Manchester United que ha permitido mejorar el rendimiento deportivo de ellos.

4.1. ESTRUCTURA DE INGRESOS

Previo al análisis profundizado tanto de la estructura de los ingresos de la principal liga inglesa como es la *Premier League* y previo a la comparación con otra de las grandes ligas a nivel mundial como es la *liga española*, cabe destacar que el modelo inglés es el más impactante respecto al resto de Europa debido que desde más de una década supera con creces los ingresos con respecto a estas.

Ilustración 9: Ingresos de las cinco grandes ligas de Europa desde la temporada 2011/12 hasta la 2022/23 en millones de euros

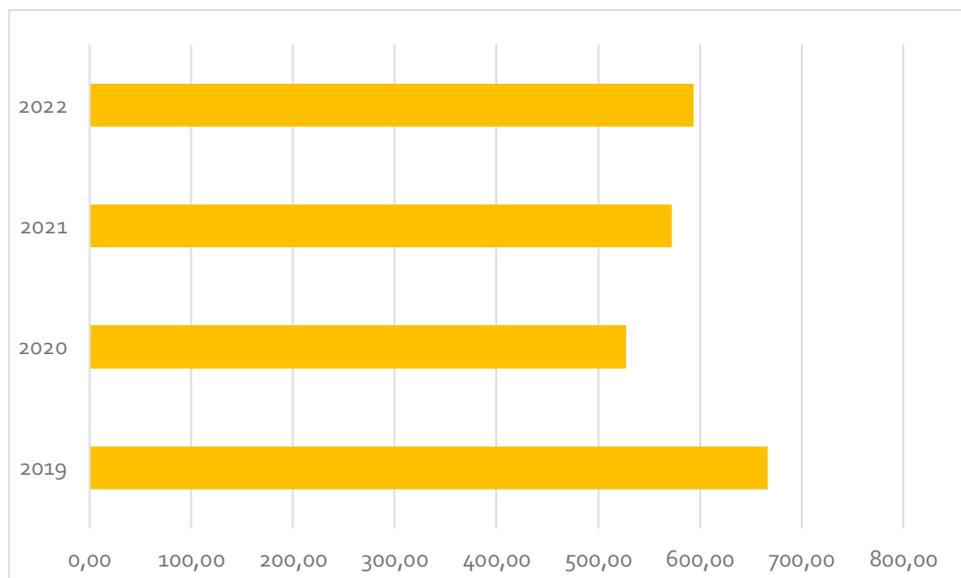


Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Statista, 2023)

Aunque la *Premier League* no se pueda reconocer como la liga con mayor afluencia a los estadios o como la liga que tiene los dos clubes más ricos a nivel mundial, esta puede presumir de estar encabezada como la liga con más ingresos generados. Es evidente, que cada liga sigue el modelo más beneficioso para cada caso y la principal diferencia del modelo inglés al resto de ligas a nivel de ingresos viene determinada principalmente por los derechos televisivos. Es por ello, por lo que voy a realizar un análisis de los diferentes ingresos obtenidos por la liga inglesa y compararlo con la que día a día tenemos presente en nuestro país.

El modelo de ingresos de la liga inglesa se basa en los generados por ingresos en día de partido, actividades comerciales, derechos de transmisión, entre los más comunes.

Ilustración 10: Ingresos totales del Manchester United desde 2019 hasta 2022 en millones de libras.



Fuente: (Statista, 2023)

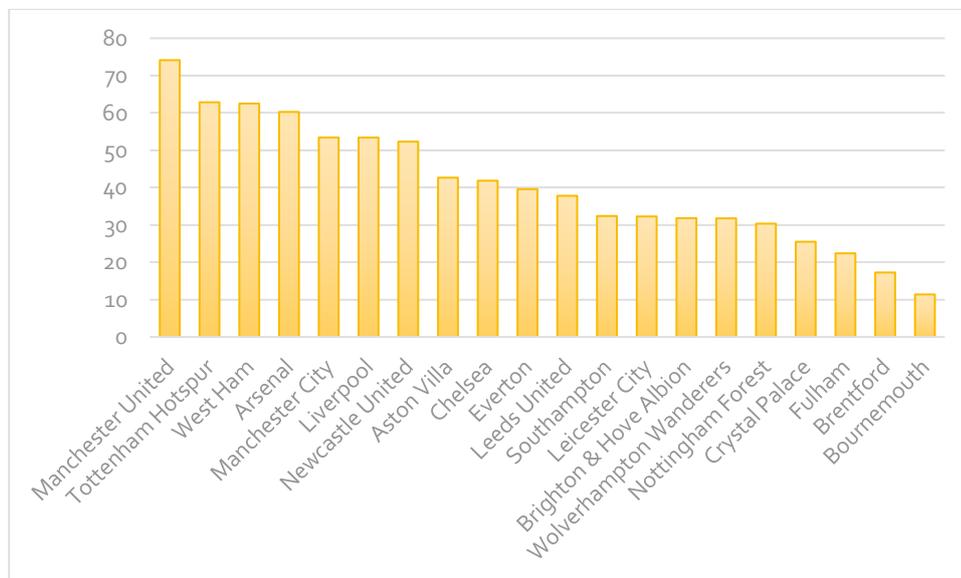
Según un estudio de (Deloitte, 2022), durante la temporada referida a 2022, fue la primera temporada, de los 26 períodos que se han hecho este ranking donde más de la mitad de los clubes que lo conforman (20) son procedentes de la Premier League. Según (Deloitte, 2023), entre el total de los ingresos generados de los diez primeros de este ranking, el 51% de dichos ingresos son generados por equipos de la *Premier League*.

La Premier League, cuenta con clubes con un gran poder tanto a nivel económico como en mayor medida futbolístico. Este hecho genera a la liga una fuente de ingresos mayor y más variada. En primer lugar, los derechos por retransmisión representan más de dos terceras partes de los ingresos de la liga, aspecto que ha evolucionado de forma más significativa tras expandir su visibilidad por todo el mundo. Otras fuentes de ingresos son las relacionadas con venta de entradas, merchandising y en gran medida por acuerdos tanto comerciales como de patrocinadores.

4.1.1. INGRESOS COMERCIALES

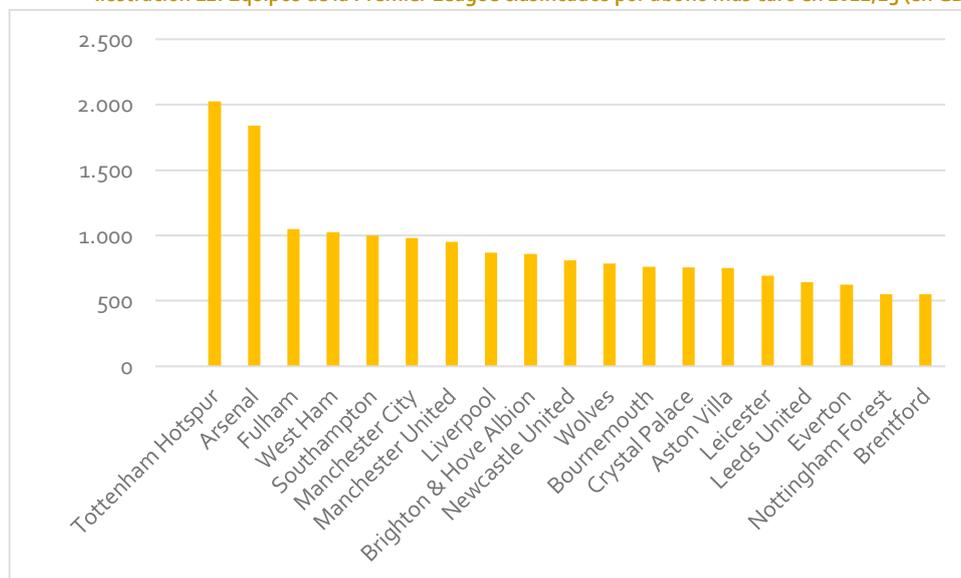
La Premier League, una parte de sus ingresos comerciales, están relacionados con los ingresos tanto comerciales como por los ingresos de día de partido. En gran medida, esto se debe a la afluencia que tienen los estadios de esta liga, la cual es la que más afluencia tiene por detrás de la liga alemana. En el ejercicio previo a la pandemia del coronavirus, el conjunto de los clubes que conformaban la liga generaron un total de 1.100 millones de libras con relación a ingresos comerciales. En gran parte, depende por la capacidad de cada estadio, es por ello por lo que evidentemente habrá diferencias entre los equipos y además el precio de cada entrada, que de la misma forma que ocurre en las diferentes ligas, los clubes que tienen más repercusión ofrecen la venta de entradas a un precio muy superior.

Ilustración 11: Capacidad de los estadios de la Premier League en la temporada 2022 (en miles de personas).



Fuente: (Statista, 2023)

Ilustración 12: Equipos de la Premier League clasificados por abono más caro en 2022/23 (en GBP)



Fuente: (Statista, 2023)

Esta temporada, la referida al ejercicio 2022, el West Ham United junto al Manchester City han puesto a la venta los bonos anuales a un precio más económico para el aficionado, a un precio de 299 y 350 libras respectivamente. En contraposición, el Tottenham Hotspur el abono anual más caro fue vendido a un precio de 2000 libras y el más barato casi triplicando al West Ham United. Asociado a los precios por entrada de día de partido, los clubes que más ingresos generan por venta de entradas, en la temporada 2021-2022, los clubes con mayores ingresos por venta de entradas son Manchester United,

Arsenal, Liverpool, Manchester City y Tottenham Hotspur, en ese orden. En cuanto a qué clubes generan menos ingresos por entradas, esto puede variar de una temporada a otra, pero los clubes históricamente más pequeños o recién ascendidos como Burnley, Brighton & Hove Albion, Watford, Crystal Palace y Norwich City pueden tener ingresos más bajos que los más grandes e importantes. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la venta de entradas no es necesariamente la única fuente de ingresos de un club de fútbol y muchos clubes pueden generar ingresos significativos de otras formas.

INGRESOS COMERCIALES DEL MANCHESTER UNITED

El Manchester United genera unos ingresos comerciales a través de diversas formas como pueden ser la venta de camisetas, ingresos por venta de entrada, acuerdos con patrocinadores, merchandising etc. De todos ellos el más importante, y además el que más genera, son las ventas de camisetas, por encima incluso de los ingresos aportados por patrocinadores. Estos dos superando el 50% de los ingresos comerciales. En los últimos años los ingresos por venta de entradas se vieron incrementados debidos a la gran inversión para la ampliación del estadio. En este apartado también incluiremos los ingresos en días de partido.

Haciendo referencia a las cifras sobre los ingresos comerciales del Manchester United a mediados del pasado año se cerraron en 257,8 millones de libra incrementando en casi 30 millones de libras al ejercicio pasado a las mismas alturas (30 de junio de 2021). Estos datos se pueden segregar en diversos factores. Inicialmente, y a causa del impacto de los nuevos acuerdos de patrocinio la cifra de ingresos por patrocinio llegó a 147,9 millones de libras superando en un 5% al ejercicio anterior (30 de junio de 2021). La estrategia seguida de patrocinio es de segmentación. Con relación al año en el que la tendencia de evolución fue negativa, es año referido a 2021 en el que se cierra la *Megastore* del estadio de futbol desde marzo de 2020 hasta mediados de junio de 2020 y también causado por la serie de restricciones que fueron impuestas por el gobierno asociado a la afluencia o tráfico de personal. El aspecto positivo se debe a que la demanda en línea ha crecido.

En este apartado también es conveniente destacar los ingresos por merchandising, prendas de vestir y licencias de productos que permitieron incrementar en un 20% los ingresos respecto al ejercicio previo hasta 109,9 millones de libras causado por el regreso de los aficionados a los terrenos de juego.

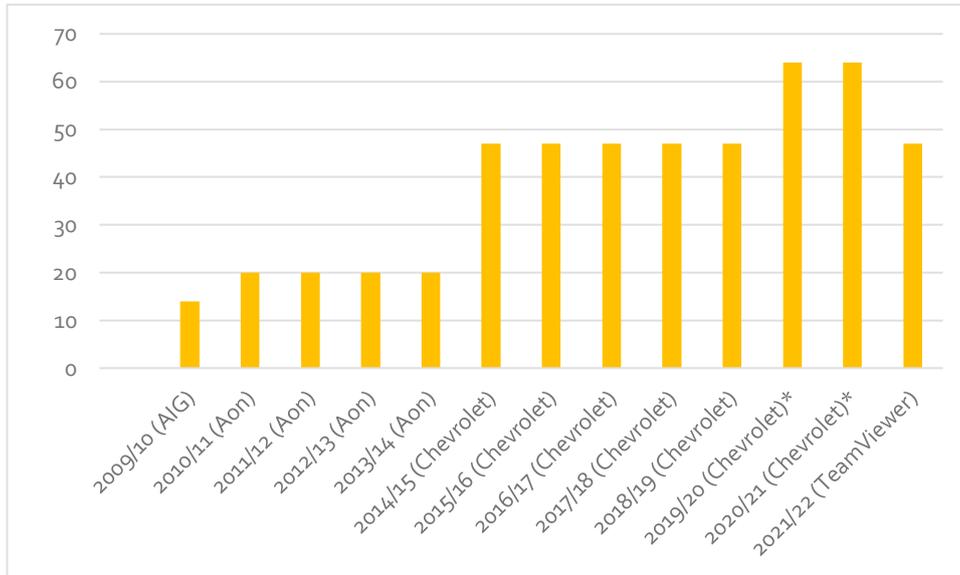
El valor de la marca es monetizado a través de acuerdos y relaciones de marketing y patrocinio con empresas tanto nacionales como internacionales. El club cuenta con un equipo que tiene una experiencia y unos conocimientos considerables en ventas de patrocinios, gestión de relaciones con los clientes, ejecución de marketing, apoyo publicitario y desarrollo de marcas. Los derechos más importantes que pueden incluir los acuerdos con patrocinadores son los siguientes (Manchester United plc, 2022):

- Derechos sobre la marca y logotipo.
- Publicidad en la plataforma MUTV.
- Paneles publicitarios en el perímetro de Old Trafford.
- Exposición en telones de fondo de las entrevistas o en el sitio web.

A los patrocinadores globales se les conceden ciertos derechos promocionales y de marketing con respecto a nuestra marca y a nuestra propiedad intelectual, así como exposición en nuestros medios de comunicación, como el perímetro digital del estadio, la propiedad intelectual, así como la exposición en nuestros medios de comunicación, como los paneles perimetrales digitales en Old Trafford.

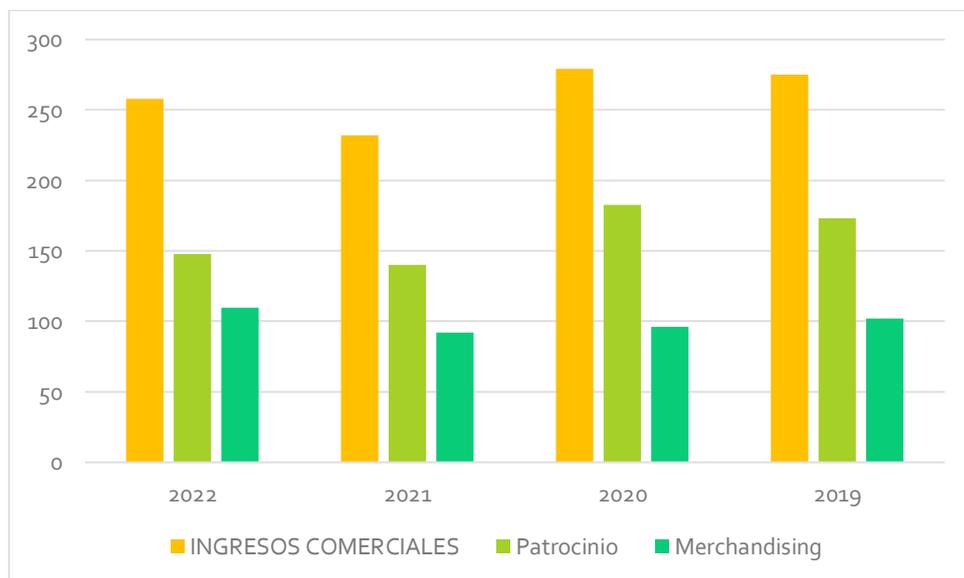
Los patrocinadores regionales pueden utilizar los derechos en su territorio designado de forma exclusiva, pero no se les concede la exclusividad global por categoría. Únicamente solo tiene dos patrocinadores regionales como son *Hong Kong Jockey Club* y *Clarity Sports*.

Ilustración 13: Ingresos del Manchester United por el patrocinio de camisetas de 2009/10 a 2021/22 (en millones de GBP)



Fuente: (Statista, 2023)

Ilustración 14: Evolución de los ingresos comerciales del Manchester United de 2019-2022 en millones de libras



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Manchester United plc, 2022)

A través de las dos ilustraciones anteriores podemos observar como de importante son los patrocinios, y en concreto el patrocinio en las camisetas. El patrocinio en la camiseta es una de las fuentes

de ingresos más importante para el Manchester United y al ser considerado entre otros, Forbes como el tercer club del mundo más importante durante años.

En 2014 firmó el acuerdo con Chevrolet para que fuese el patrocinador principal de la camiseta, con un contrato de 7 años por valor de 64 millones de libras. Previo patrocinio al de la marca de fabricante de coches el Manchester United tenía como patrocinadores Vodafone y AIG. Con Vodafone estuvieron 6 años, durante el período comprendido entre el 2000 y 2006 generando 9 millones de libras al año, cuyo sucesor fue AIG hasta 2010 y el cual tuvo un valor de alrededor de 19 millones de libras al año.

Actualmente, TeamViewer es uno de los patrocinadores oficiales y desde el acuerdo de 2020, esta marca ha formado parte del patrocinador principal de la camiseta a partir del curso pasado. El acuerdo se cerró por valor de 235 millones de libras incrementado de forma significativa el acuerdo con Chevrolet, pero con la diferencia de que TeamViewer tiene presencia en el estadio y en plataformas digitales. (CNN, 2021)

En resumen, los contratos de patrocinio en la camiseta son aquellos acuerdos financieros entre la propia entidad y la empresa que acuerdan colocar la marca en la camiseta. Para el Manchester United esto hecho ha generado elevados ingresos apoyando así la contratación de jugadores o ayudas para afrontar los gastos. (Bleacherreport, 2023)

4.1.2. INGRESOS TELEVISIVOS

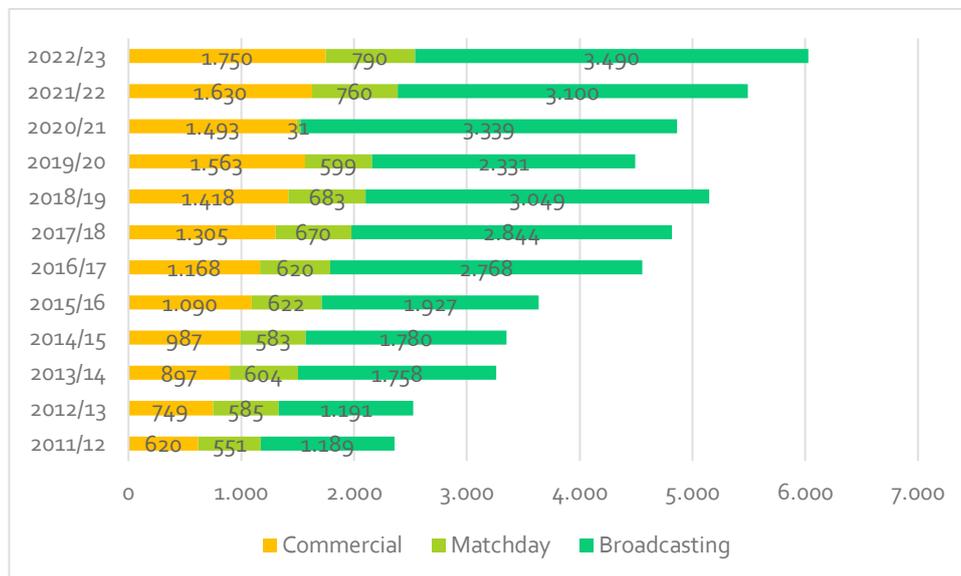
Como he nombrado anteriormente, la liga inglesa sigue un modelo totalmente diferente a las ligas a nivel europeo y un hecho el cual demuestra las grandes diferencias a nivel de ingresos viene dado principalmente a los referidos a los derechos de transmisión ya que son la fuente de más importancia contribuyendo así al 60% de todos los ingresos. Este dato no sorprende debido a que es una de las ligas deportivas que más son vistas en el mundo, es por ello por lo que es importante observar cómo se reparten los ingresos televisivos entre clubes.

Los derechos de retransmisión para su mayor control son divididos entre derechos naciones e internacionales, los primeros son vendidos a emisores del propio país y se venden mediante una subasta al mejor postor y en cambio los segundos a emisores fuera de él, los cuales se venden mediante concurso.

En la *Premier League* en torno a un 67% del dinero ingresado se reparte a partes iguales entre los clubes que participan en la liga, seguidamente del porcentaje restante, un 50% de estos se reparte por méritos deportivos y el resto por audiencias. (Vázquez, 2022). Con relación a la liga española estos datos son el 50% para los equipos de forma equitativa y 25% cada uno para méritos y audiencias. Es evidente que la diferencia no es tan elevada pero el gran problema viene dado cuando el dinero repartido es de más del doble, lo cual provoca que muchos clubes de la liga tengan problemas para mantener las plantillas incluso cuando se vendió parte de los futuros derechos televisivos a un fondo, lo cual en la liga inglesa no ocurre. (Vázquez, 2022)

Haciendo referencia a la pasada campaña, ningún equipo de la liga inglesa recibió menos de 115 millones de euros, es decir, en torno a 2900 millones de euros entre los 20 clubes. En comparación a *La Liga* el pasado año se repartieron de forma muy desigual ya que existe una brecha superior a los 100 millones entre el club que más ingresa y el que menos ingresa, con relación a derechos televisivos. A estos datos no se han incluido los acuerdos con el CVC (*fondo de inversión británico que desde 1981 adquiere acciones de instituciones deportivas*), en los que los clubes ceden los derechos del 11% a cambio de una gran inversión de en torno a 2000 millones de euros. (Arés, 2021)

Ilustración 15: Ingresos de los clubes de la Premier League de Inglaterra desde 2011/12 hasta 2022/23, por stream en millones de GBP



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Statista, 2023)

Este gráfico nos puede ayudar a observar el impacto que tuvo la pandemia en la historia de la liga ya que fue la primera campaña en la que los ingresos disminuyeron respecto al año anterior, causado por la poca afluencia de los aficionados a los estadios, pero también se observa la recuperación significativa en los ingresos ya que incrementaron un 8% respecto a la temporada de la pandemia. En Reino Unido, los ingresos televisivos se redujeron casi un 30%. La crisis sanitaria provocó una devaluación de la "marca Premier" y redujo a entorno un 70% respecto los ingresos totales previo a este hecho. (Prada, 2020) Además de ello, el conflicto entre Ucrania y Rusia ha causado que numerosos inversionistas rusos que congelaron los activos de numerosos equipos de la *Premier League*.

INGRESOS POR RETRANSMISIÓN DEL MANCHESTER UNITED

Con relación al Manchester United, ha recibido en total 176,61 millones de libras esterlinas por la pasada campaña con relación a los derechos de televisión. Desde 2012 los ingresos televisivos del club se han incrementado un 134%. Estos ingresos proceden de:

- Retransmisión de la Premier League, competiciones de clubes de la UEFA y otras competiciones.
- Canal de televisión global de propiedad absoluta el cual emite programas con relación al club en todo el mundo llamado MUTV.
- Lanzamiento de la aplicación móvil de suscripción disponible en todas las plataformas.

Estos contratos, como se ha dicho anteriormente, son negociados por la propia liga, la cual busca la solución más beneficiosa para todas las partes y posteriormente reparte los ingresos a los clubes.

Como ya he nombrado los ingresos por televisión representan una gran parte de los ingresos totales del Manchester United. En 2019, los ingresos televisivos representaron el 38% de los ingresos

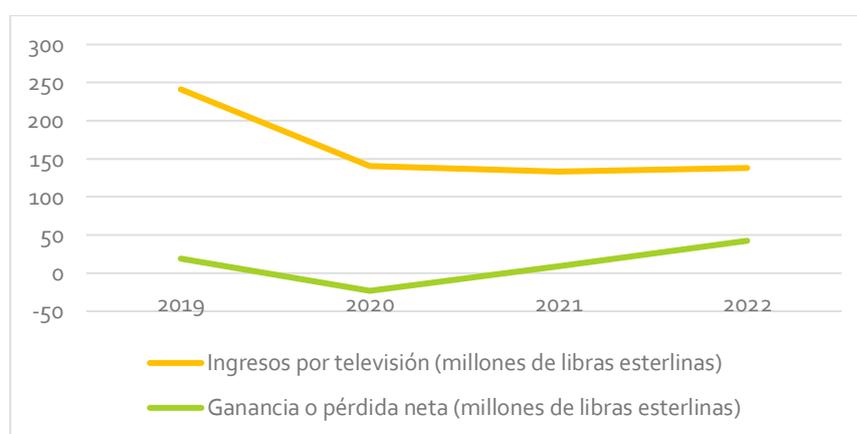
totales del club los cuales fueron de 627,1 millones de libras, respecto a los 241,2 millones de libras por ingresos televisivos.

En 2020 generó 100 millones menos respecto a 2019 con relación a ingresos televisivos, pero con un peso del 35% respecto a los ingresos totales del club.

En el período asociado al año fiscal 2021, los ingresos fueron todavía algo mayores a 2022 con unos ingresos de 157,9 millones de libras y con un peso del 28% respecto a los ingresos totales.

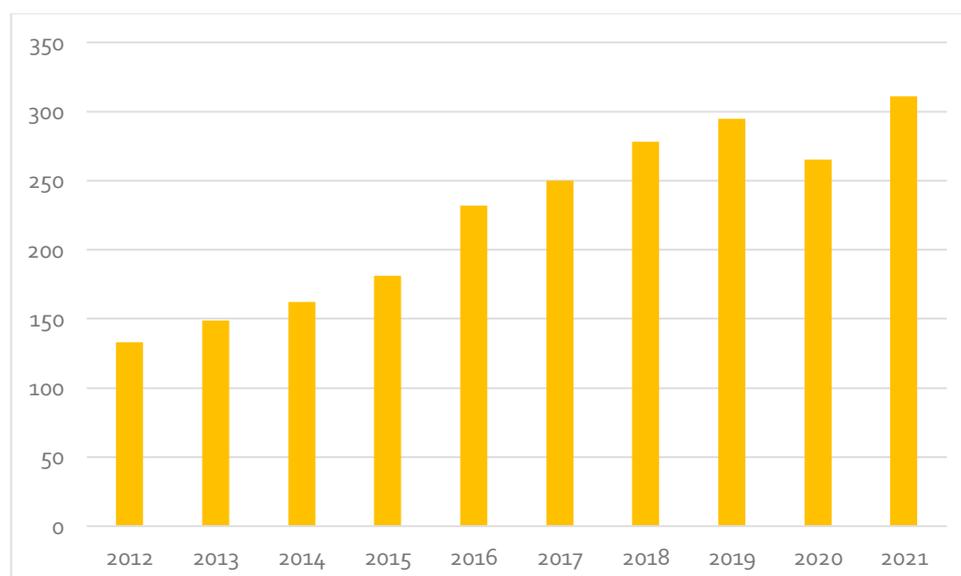
En 2022 estos generaron 152,1 millones de libras, con ello teniendo un impacto del 26% sobre los ingresos totales comprendidos en este período.

Ilustración 16: Ingresos televisivos y ganancias o pérdidas netas totales del Manchester United de 2019 a 2022



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 17: Evolución de los ingresos televisivos generados por el Manchester United durante la última década



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de (Deloitte, 2022)

Una vez analizados los aspectos relevantes durante el período de la crisis sanitaria del COVID-19 en la propia liga, ahora se procede a ver los efectos que tuvo en el Manchester United. Posteriormente a la pandemia del coronavirus, el Manchester United informó que se produjo una pérdida de 16,7 millones de euros con relación a los ingresos por derechos de televisión. Estas pérdidas se produjeron debido a que se vieron obligados a reembolsar a las cadenas muchos de los ingresos acordados, produciendo así un descenso de los ingresos a finales del 2019 de 51,7% de sus ingresos por retransmisiones. Además de la ausencia de campeonatos y su posterior suspensión temporal provocó una mayor reducción de los ingresos. (Agenda profesionales & negocios, 2020). Este hecho provocó que se le suspendieran.

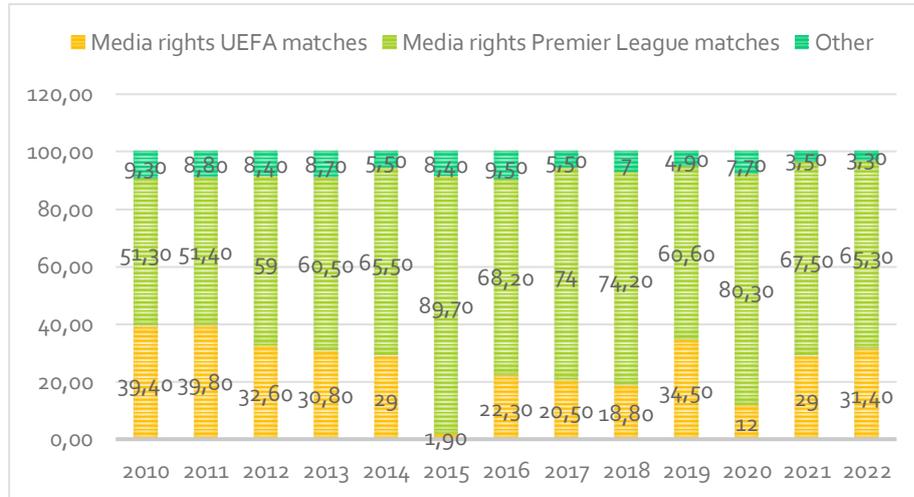
Tabla 3: Ingresos televisivos del Manchester United 2019-2022 en millones de libras

BROADCASTING REVENUES	Millones de libras
2022	214,9
2021	254,8
2020	140,2
2019	204,2

Como consecuencia directa de la COVID-19, y las consiguientes restricciones impuestas por el Gobierno, se suspendieron todos los partidos de la Premier League, la FA Cup y la UEFA Europa League a partir del 13 de marzo de 2020. Tanto la liga como la FA Cup se reanudaron en julio y las competiciones europeas en agosto. Dichos aplazamientos provocaron que 4 partidos en casa y 6 fuera se jugaran en la temporada 2020/21. Y una vez reanudadas las competiciones todas ellas se realizaron a puerta cerrada. Fiscalmente estos partidos computaran en la temporada posterior al confinamiento. (Manchester United plc, 2022). Como podemos ver en la Tabla 3 los ingresos por retransmisiones se elevaron sustancialmente por la participación en la Liga de Campeones de la UEFA el pasado curso jugando así 20 partidos adicionales tras la suspensión de partidos por la pandemia.

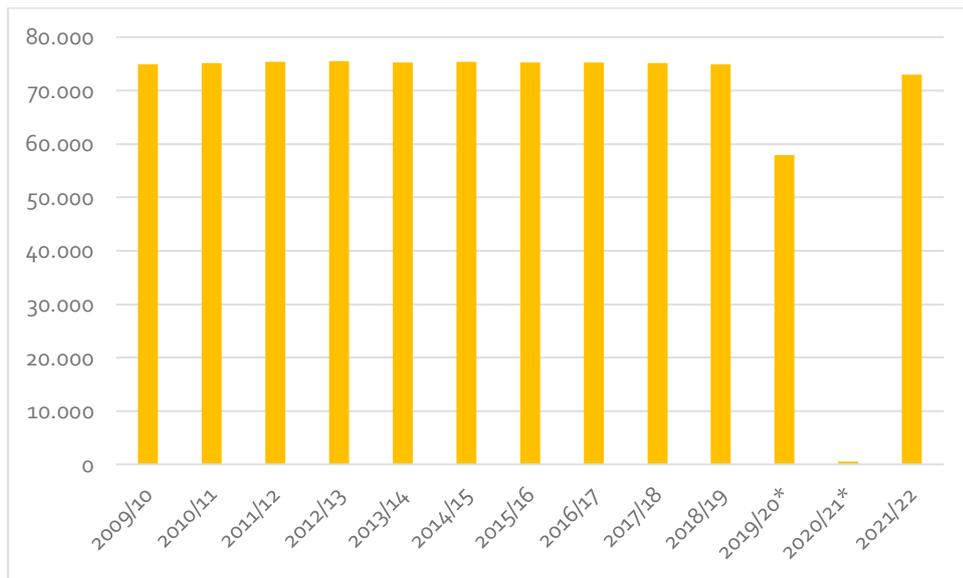
Hablar del Manchester United es hablar de un club referente a nivel europeo y uno de los más galardonados a nivel mundial por lo que con relación a este tema, es conveniente hablar de los ingresos que recibe de la UEFA el equipo inglés para completar el estudio. Aparte La UEFA ha establecido un sistema de reparto el cual es parecido al de la *Premier League* y basado en el Real Decreto 15/2015. El dinero es repartido acorde con resultados deportivos de los clubes partícipes en las competiciones organizadas por ellos.

Ilustración 18: Distribución de los ingresos televisivos del Manchester United desde 2010 hasta 2022 en porcentaje



Fuente: (Statista, 2023)

Ilustración 19: Asistencia media al Estadio durante el período de 2009 a 2022



Fuente: (Statista, 2023)

A través de esta ilustración, podemos ver que a causa de una vez más de la pandemia del COVID-19, la afluencia en los estadios se redujo considerablemente por la prohibición de la apertura de los terrenos de juego. Esto ha permitido fortalecer al Manchester United a través de las audiencias televisivas y generando así un mayor ingreso a costa de que la gente no pudiese entrar a los estadios.

Ilustración 20: Audiencia televisiva en billones de personas entre 2019-2022

	2022	2021	2020*	2019
AUDIENCIA TELEVISIVA	2,9	3,2	2,64	3,5

Fuente: (Manchester United plc, 2022)

Durante el ejercicio 2021, y debido a los retrasos causados por el impacto del COVID-19 generaron un alcance de audiencia acumulado de 3,2 billones de personas y de media unos 45,2 millones de espectadores por partido. Durante el período de 2020 cabe destacar que fue el período en el que se suspendieron las competiciones por lo que el dato es referente hasta el 30 de junio de 2020, y aun así se generó una audiencia acumulada de 2,64 billones de espectadores, así como una audiencia media acumulada de 51,7 millones de espectadores entre los 51 partidos disputados. Como ya se ha nombrado, se han imputado en el siguiente ejercicio todos los impactos que tuvieron los 10 partidos que fueron suspendidos.

Los informes proporcionados por la entidad indican en gran medida lo importante que son los contratos de derechos de televisión para incrementar los ingresos. Durante estos últimos años ha renovado varios de los contratos de derechos televisivos a nivel nacional como internacional.

En cuanto a las renovaciones de los contratos televisivos desde 2018 son los siguientes:

- En 2018 se llega un acuerdo con la liga profesional en Francia para poder transmitirlos allí.
- En 2019 se llega a un acuerdo para poder retransmitir los partidos en vivo en China.
- En 2020 renovó los contratos de derechos televisivos con la UEFA y en 2022 recibió 57,1 millones de libras
- En 2021 se renuevan los contratos de derechos televisivos con la Premier League, para poder seguir ofreciendo los partidos en directo en Reino Unido, recibiendo un total de 125,4 millones de libras.
- En 2022 se llegaron a unos acuerdos con la Carabao Cup y la International Champions Cup en el que recibieron 2,8 y 2,7 millones de libras respectivamente.

4.2. ESTRUCTURA DE GASTOS

La estructura de gastos de explotación consta de:

- Gastos por prestaciones a jugadores
- Depreciación, deterioro y amortización
- Partidas extraordinarias

Todos estos gastos son recogidos en la cuenta de pérdidas y ganancias de todos los clubes de la Premier League. En todos ellos se tiene en común que el gasto relacionado a la retribución de empleados es la partida más significativa en la partida de gastos, en ellos se incluyen los salarios de todos los trabajadores de cada club. Esta partida será analizada en mayor profundidad cuando analicemos la estructura patrimonial del Manchester United. Es tan importante que según (Deloitte, 2021), los gastos de personal en la Premier League representan el 60% de los ingresos totales del club.

Es la partida que más puede influir en la capacidad de los clubes para ser más potentes y competitivos, por eso mismo hay que gestionar estos gastos para que no afecten a la estabilidad a nivel financiero a largo plazo.

Tabla 4: Gasto en salarios en las plantillas de los clubes de la Premier League

	Equipo	SALARIO TOTAL
1	Chelsea F.C.	£212,090,000
2	Manchester United F.C.	£211,875,000
3	Manchester City F.C.	£182,640,000
4	Liverpool F.C.	£158,788,000
5	Tottenham Hotspur F.C.	£110,438,000
6	Arsenal F.C.	£97,878,000
7	Aston Villa F.C.	£89,880,000
8	Everton F.C.	£80,707,000
9	West Ham United F.C.	£80,060,000
10	Newcastle United F.C.	£76,220,600
11	Leicester City	£73,190,000
12	Nottingham Forest F.C.	£66,680,000
13	Fulham F.C.	£56,668,000
14	Wolverhampton Wanderers F.C.	£52,702,000
15	Southampton F.C.	£51,496,000
16	Leeds United F.C.	£48,100,000
17	AFC Bournemouth	£42,276,000
18	Brighton & Hove Albion	£35,685,000
19	Brentford F.C.	£30,170,000
20	Sheffield United F.C.	£9,146,400

Fuente: Elaboración propia, datos (Sportrac, 2023)

Tanto con los gastos en transferencias, como el pago de los salarios se puede reflejar una buena situación deportiva, pero existen muchos casos en los que esto no es así, por ejemplo, en la temporada 2015, el Leicester City ganó la Premier League con un presupuesto de personal significativamente bajo con relación a los grandes clubes. Por lo que una gran gestión puede ser más importante que una gran inversión.

La suma de las partidas de gasto nombradas anteriormente, en el cierre del ejercicio a 30 de junio de 2022 fue de 692,6 millones de libras, casi un 30% respecto al ejercicio anterior.

Retribución a empleados

Manchester United tiene uno de los presupuestos de retribución de empleados más altos del mundo según (Sport, 2020). Esto significa que los gastos por retribución a los empleados suponen la mayor parte de los gastos del club. El mercado de jugadores de fútbol cada vez tiende a aumentar el salario de los jugadores, tal como lo demuestra el ejemplo de Cristiano Ronaldo. Según (EFE, 2021), el Manchester United pagará 15 millones de euros, es decir, unos 17.69 millones de dólares, más otros 9.44 según metas obtenidas. Esta información fue revelada por el periódico británico The Sun. Esto significa que el Manchester United está dispuesto a pagar una cantidad sustancial a sus jugadores para que el club siga siendo exitoso. Además (Valencia Sánchez, 2022), también menciona que el crecimiento de los salarios de los jugadores de fútbol está aumentando cada vez más, aspecto que ayuda a aumentar los gastos por retribución del Manchester United.

Los costes de los jugadores constan de los salarios fijos, pero también de las primas, seguridad social. Las primas son la parte más importante de estas retribuciones. La tendencia de tanto los clubes



del país, como los europeos han causado que las remuneraciones de tanto el personal del club, incluyendo directivos, staff técnico etc. Se eleven de forma sustancial. (Manchester United plc, 2022)

Según (Manchester United plc, 2022), el club tiene otros gastos de explotación los cuales hacen referencia tanto a costes de catering los días de partido, la seguridad, la limpieza del estadio y como no los costes asociados a la ejecución de los contratos de patrocinio comercial. Numerosos gastos de explotación están sujetos a presiones inflacionistas, con lo cual se podría incrementar con el paso del tiempo.

En 2022 existió un incremento en dichos gastos respecto al año anterior por valor de 61,6 millones de libras principalmente por la elevada inversión en la plantilla del primer equipo. Sin embargo, en 2020 hay un descenso de los gastos a empleados, debido al impacto de la pandemia que ocasionó acuerdos entre ambas partes para la reducción en los salarios y también por la no participación en la Liga de Campeones de la UEFA.

Otros gastos de explotación

En 2022, los gastos supusieron un incremento del 50% respecto al ejercicio anterior y llegaron a los 118 millones de libras, incluyendo el impacto de todos los partidos en casa y los costes que van asociados al incremento de la actividad en el estadio.

En 2021 estos gastos disminuyeron respecto al ejercicio anterior en torno a un 20%, principalmente por la menor actividad comercial causado por la pandemia del coronavirus. Incluyendo la no participación en partidos de pretemporada, ahorro en viajes, partidos a puerta cerrada etc. De la misma forma ocurrió en 2020 con una disminución de 16 millones de libras respecto a 2019 por las mismas causas.

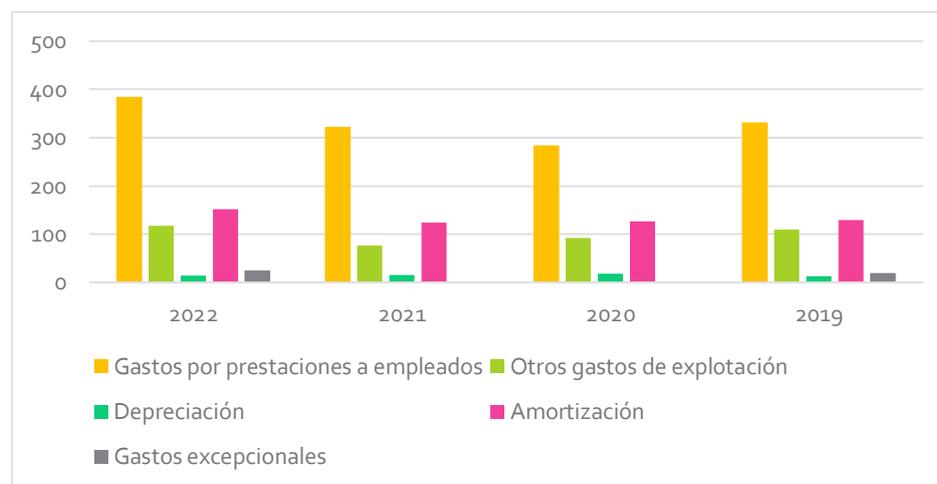
En los gastos de explotación incluimos ciertos costes como puede ser los acarreados por albergar un partido de forma local, es decir, la seguridad, limpieza o incluso el servicio de catering contratado para todo aquel que sea propietario de una entrada con elevada importancia. Estos costes son considerados como variables de igual forma que los costes por firmar acuerdos publicitarios etc. El Manchester United, (Manchester United plc, 2022), también incluye en dicha partida costes fijos como costes relacionados con el inmobiliario, formación y todo lo relacionado con Recursos Humanos.

Amortizaciones

Las amortizaciones ascendieron a 151,5 millones libras incrementando un 22% respecto al año anterior. El saldo no amortizado de las inscripciones a 30 de junio de 2022 era de 316,2 millones de libras, de los cuales 130,6 millones de libras se espera amortizar en el ejercicio cerrado a 30 de junio de 2023. Estas inscripciones son referidas a las transferencias de jugadores. Este término tiene un valor económico el cual se distribuye en el tiempo a través de la amortización.

Se espera que el saldo restante durante los tres años que finalizan el 30 de junio de 2026. Estos gastos no tienen en cuenta las bajas de jugadores con fecha posterior a la fecha en la que se realiza dicho análisis, los cuales tienen un efecto de disminución en los gastos futuros con relación a la amortización. Es por ello por lo que nuevas negociaciones también se imputarían en gastos futuros.

Ilustración 21: Evolución de los gastos de explotación del Manchester United desde 2019 hasta 2022 en millones de libras.



Fuente: Elaboración propia a través de los informes anuales de (Manchester United plc, 2022)

Hacemos hincapié en los gastos excepcionales que en la evolución propuesta observamos que únicamente se presentaron dichos gastos en 2022 y en 2019. En 2019 estos gastos están relacionados a indemnizaciones para el antiguo entrenador, el cual era José Mourinho, y a su staff técnico por la pérdida del cargo. De la misma forma en 2022 dichos gastos incluían indemnizaciones de algunos directivos del equipo masculino, miembros del equipo, entrenadores etc.

4.3. GASTOS EN PERÍODO DE FICHAJES

Una vez analizadas las estructuras de ingresos y gastos, en este capítulo se va a detallar todavía más con relación a los gastos producidos en las ventanas de fichajes a nivel global de la liga y más concretamente sobre el club objeto de estudio. Es importante, analizar este hecho ya que nos podrá ayudar a poder determinar la inversión que está realizando el equipo, prioridades tanto económicas como necesidades deportivas y, sobre todo, entender la estrategia que tienen como club a largo plazo.

En la Premier League, existen dos “ventanas” de fichajes en las cuales cada club puede incorporar o vender jugadores a otros clubes. La primera se realiza el primer día de enero y finaliza el último día de dicho mes, esta ventana permite fichar a jugadores de cualquier equipo del mundo. La otra “ventana” es la que se celebra en la estación de verano, la cual comienza el primer día del mes de julio y finaliza el último día de agosto.

Los clubes pueden aprovechar estos períodos con unos objetivos enfocados de forma diferente ya que pueden enfocarlo hacia la mejora de calidad del equipo, incremento de la popularidad con incorporaciones de jugadores con gran repercusión, generar ingresos con ventas de jugadores importantes del propio club o incluso incorporar y aposar por jugadores jóvenes y talentosos.

En la Premier League, estas ventanas de traspasos se llevan realizando desde la temporada 2003 y 2004 y en la temporada 2021 se rompió el récord de más dinero gastado en fichajes, con un total de 1,5 mil millones de libras, incrementándose en un 11% respecto a la temporada 2020. (Deloitte, 2021). A partir de la temporada 2013-14, los costos de transferencia comenzaron a aumentar exponencialmente en la Premier League. Durante la temporada 2013-14, los equipos gastaron un total de 630 millones de libras esterlinas en transferencias. En la temporada 2014-15, el gasto en transferencias se disparó a 965

millones de libras y la temporada siguiente (2015-16) se rompió por primera vez la barrera de transferencias de 1000 millones de libras esterlinas, alcanzando un total de 1045 millones de libras esterlinas.

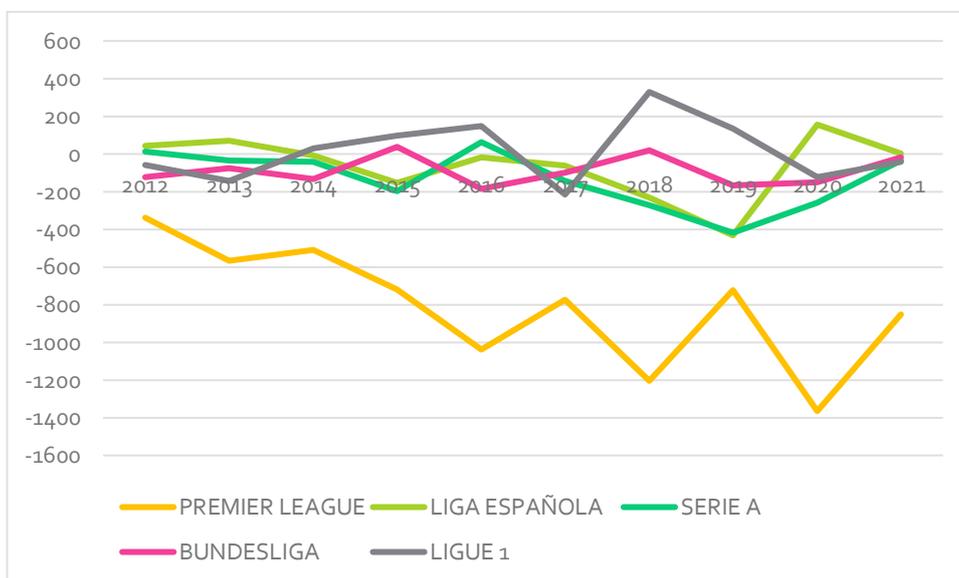
Estas cantidades van a seguir creciendo debido a que cada vez el fútbol mueve más dinero y permite disponer de más capital a los equipos. Es importante destacar que cuanto más es el dinero invertido en estos periodos no precisamente se tiene que ver reflejado en resultados deportivos.

De la misma forma que siguen incrementándose las cifras gastadas en dichas ventanas, también se incrementa la diferencia de gasto de los clubes de la Premier League con los clubes de otras grandes ligas. En comparación a la temporada 2021 la liga española gastó 720 millones de libras en fichajes, mientras que los clubes de la Serie A italiana unos 690 millones de libras respecto a los 1,5 mil millones de libras de la liga inglesa. (KPMG, 2021). Esto se debe principalmente al atractivo que está teniendo la liga inglesa y por su competencia entre clubes. (Ingle, 2023)

Como a los demás aspectos que rodean el mundo del fútbol, la pandemia del COVID-19 también ha tenido un gran impacto en el gasto de fichajes de la Premier League, como en el resto de las ligas, debido a que todos los clubes debían ajustar sus gastos por la disminución de los ingresos.

Tras el COVID-19 y según, (Poli, 2021) de los 5 clubes que más se han gastado en fichajes, 4 de ellos forman parte de la liga inglesa, estos datos son referidos a las ventanas de fichajes de verano 2020, invierno 2021 y verano 2021. Esto refleja el poder a nivel financiero de los clubes de esta liga en comparación al resto de ligas.

Ilustración 22: Saldo neto en fichajes por liga en millones de euros.



Fuente: Elaboración propia

Según los informes anuales del Manchester United, el último (Manchester United plc, 2022), nos facilita información sobre los ingresos durante los periodos de fichajes de jugadores durante los últimos años.

En primer lugar, haciendo referencia al pasado ejercicio el referido al año 2022, en este se tuvieron unos ingresos totales de 79,1 millones de libras en transferencias de jugadores. Durante el



ejercicio correspondiente a 2021, el club generó alrededor de 118 millones de libras en ingresos por operaciones durante el mercado de traspasos. En comparación al año fiscal correspondiente a 2020, en 2021 se produjo una disminución muy significativa respecto a los 233,2 millones de libras registrados en el año fiscal 2020.

Previo a la crisis sanitaria del coronavirus, el ingreso total por transferencias en el período entre el 1 de julio de 2018 y 30 de junio de 2019 se registraron unos ingresos por transferencias de jugadores de 142,5 millones de libras. Durante ese período se registraron unas ganancias netas de 28,6 millones de libras. Los ingresos por transferencias de jugadores representaron el 26% de los ingresos totales del club, que fueron de 627,1 millones de libras esterlinas.

Hay que hacer hincapié en los efectos que ha tenido en esta actividad a causa de la pandemia del COVID-19, la cual provocó una disminución que se ha ido acumulando el resto de los años.

Esto se vio reflejado cuando durante el período de 1 de julio de 2019 a 30 de junio de 2020, ante dicha situación se vio obligados a vender jugadores y generaron unos ingresos de 227,7 millones de libras por transferencias de jugadores ocasionando un fuerte incremento significativo respecto al periodo anterior con un total de 100 millones de libras de incremento.

La posible recuperación ocasionada por el hecho producido entre 2019 y 2021, puede verse reflejada en los gastos en este tipo de operaciones durante el período de 1 de julio de 2020 al 30 de junio de 2021 tras gastar un total de 130,1 millones de libras con jugadores como Raphael Varane o Jadon Sancho, en comparativa con el período de 2021 el cual dichos gastos fueron de 94,1 millones de libras en fichajes. Esto provoca que, durante dicho período, con relación a fichajes y salidas el Manchester United registró una pérdida neta de 50 millones de libras, al disponer de jugadores con un elevado precio con contrato.

Estas pérdidas no se asocian a la estrategia como club, la cual se centra en identificar jugadores jóvenes con una gran proyección para ir introduciéndolos al equipo para que tengan un gran impacto a largo plazo, eso si el Manchester United es considerado uno de los mejores clubes para formarte a nivel futbolístico.

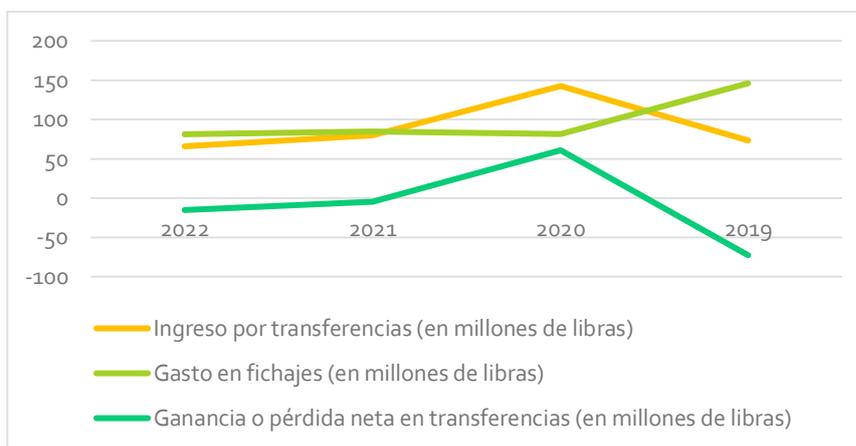
Una vez nombradas las cifras, es evidente que los ingresos por dichas operaciones no son para nada el pilar fundamental de un club como el Manchester United ya que en el año fiscal 2022 únicamente representan estos ingresos un 16% respecto a los ingresos totales en ese año.

Finalmente, y con relación a los informes anuales del Manchester United desde 2019 hasta la actualidad podemos concluir que durante estos años fiscales se ha tenido una tendencia a la baja tanto en los ingresos como en los gastos durante los períodos de fichajes de jugadores.

Tras la ganancia neta obtenida en 2019 con un valor de 28,6 millones de libras, tanto la estructura de ingresos como la de gastos ha disminuido. De forma más precisa en 2020 dichos ingresos representaban únicamente el 10% de los ingresos del club con pérdidas netas de hasta 16 millones de libras. En el siguiente año, los ingresos todavía representaban menos porcentaje relacionado a los ingresos totales, en concreto un 7%, pero eso si con una ganancia neta de 8 millones de libras, tras seguir una política conservadora con relación a estrategia de fichajes. Finalmente, en 2022 tanto los ingresos como los gastos incrementaron, 70,5 millones de libras y 96,8 millones de libras, respectivamente. Este hecho provocó unas pérdidas netas de 26,3 millones de libras por transferencia de jugadores.

Finamente, y con relación a los informes anuales del Manchester United desde 2019 hasta la actualidad podemos concluir que durante estos años fiscales se ha tenido una tendencia a la baja tanto en los ingresos como en los gastos durante los períodos de fichajes de jugadores.

Ilustración 23: Evolución de la actuación del Manchester United durante el período de fichajes de jugadores de 2019 a 2022



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (ManUtd, 2022)

4.4. EFECTOS ECONÓMICOS DE LA SALIDA DE CRISTIANO RONALDO

La figura de Cristiano Ronaldo es conocida a nivel mundial por sus numerosos logros a nivel futbolístico que ha provocado que en cualquier equipo en el que se encuentre sus niveles de ingresos se multiplicaran por la gran influencia social que tiene.

A nivel económico ha tenido un impacto significativo la salida del Manchester United de su jugador estrella afectando a numerosos factores. Parece pensar que la salida de un jugador de tal magnitud puede ocasionar efectos negativos a niveles financieros, pero este hecho no fue el causante de una disminución de ingresos sino de un incremento de los ingresos como ya hemos visto antes, unificando todas las partidas analizadas previamente, los ingresos tras la salida de Cristiano Ronaldo crecieron un 13% respecto al ejercicio de 2021, especialmente por los ingresos comerciales, que se elevaron un 35% y consiguieron sobreponer la bajada de ingresos asociados a la transmisión de partidos, los cuales cayeron un 19% debido principalmente como ya hemos nombrado por la reanudación de la liga de forma normal. Es decir, se elevaron las expectativas financieras tras la salida del jugador portugués. (Robinson, 2022)

De forma global, aunque finalmente se consiguieron unos resultados mejores a los esperados, en el momento previo a la salida de Cristiano Ronaldo, el club junto a la falta de ingresos por la ausencia de la gira de verano en la pretemporada y la depreciación de la libra esterlina.

Provocó que los resultados fueran afectados, aunque también se reflejaron ciertos aspectos que se asocian con la recuperación de la pandemia. Es por ello, y por la falta de resultados que daba el jugador portugués, se decidió rescindir su contrato debido a que semanalmente recibía alrededor de 500 mil libras.

También es importante tratar a que se debió la salida, de mutuo acuerdo entre ambas partes. Tanto por la parte del jugador como especialmente del club, tenían una elevada expectativa sobre el paso de dicho jugador por el Manchester United, debido a que, durante su transcurso, se podría decir que cada gol que metía tenía un coste asociado de 1,2 millones de libras para la entidad, a causa de sus elevadas pretensiones como futbolista al cobrar 32 millones de libras durante el transcurso por el club. (Cohen, 2022)

Al rescindir el contrato por mutuo acuerdo, Cristiano Ronaldo renunció a cobrar lo que le restaba de contrato, una cifra que rondaba los 15,5 millones de libras.

En términos inversionistas la salida de Cristiano ha provocado una respuesta positiva de los inversores debido a que tenía un elevado contrato y sus apariciones en los terrenos de juego era casi nulas. Las acciones del Manchester United crecieron un 14% el día que se oficializó su salida hasta los 17,4 dólares, causado por la elevada demanda de posibles inversores y ante la posibilidad que se le ha presentado al dueño del club de venderlo o conseguir nuevos inversores y obtener financiación externa para mejorar el crecimiento. (La información, 2022)

Ilustración 24: Efecto en bolsa de la salida de Cristiano Ronaldo a finales de noviembre de 2022



Fuente: (Investing, 2022)

Como se ha nombrado, el propietario tiene diversas vías de actuación para el club. Ya se han presentado posibles compradores para el club el cual lleva una década de fracasos futbolísticos lejos de lo esperado, pero aun así se considera de las marcas más valiosas del mundo del deporte. Se estima que la compra del club se puede dar en unos 6000 millones de libras esterlinas, convirtiendo esta operación en la más elevada de la historia. Existen diversos actores interesados en la adquisición del club como *Raine Group* pero que no se podrá dar debido a que ya tiene desde relativamente poco a otro club de la *Premier League* como es el Chelsea. Otro posicionado es Catar que utilizando el fondo *Qatar Investment Authority* propiedad de la familia real. El dueño de *Tesla*, *Elon Musk*, también ha mostrado públicamente el deseo de ser el propietario del club, peor le ha surgido otro competidor como es *Jim Ratcliffe*, es decir, el hombre más rico de Reino Unido. (Radio intereconomía, 2023)



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

*Análisis del macroentorno a través del modelo
PESTEL
Análisis del microentorno a través de las cinco
fuerzas de Porter
Análisis DAFO*

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para realizar un estudio sobre la situación actual es conveniente realizar un análisis estratégico, el cual constará de realizar un estudio sobre tanto la situación interna como la situación externa, con la mera finalidad de obtener la información necesaria para extraer una serie de conclusiones y así realizar un diagnóstico en el que se podrá solucionar las debilidades e incrementar aquello que puede llevar al éxito

Con ello, primeramente, realizaremos un análisis de los diferentes factores del macroentorno que afectan al Manchester United como entidad y posteriormente del entorno competitivo inmediato y por último un análisis interno en el que se incidirá más en la empresa.

5.1. ANÁLISIS DE MACROENTORNO A TRAVÉS DEL MODELO PESTEL.

Tabla 5: Factores considerados en el modelo PESTEL

Políticos	-Jugadores extracomunitarios -Fair play financiero -Políticas gubernamentales
Económicos	-Situación económica global -Fluctuaciones en el mercado -Cambios en la regulación financiera
Sociales	-Tendencias demográficas -Movimientos sociales y políticos -Pandemia COVID-19
Tecnológicos	-Las innovaciones tecnológicas -RRSS y Marketing digital -Análisis de datos
Entorno ambiental	-La tecnología renovable -Gestión de los residuos -Consumo verde -Inversiones en energías renovables
Legales	-La ley de protección de empleados -Regulaciones deportivas -Propiedad intelectual de la marca

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar y analizar todos y cada uno de los factores del macroentorno que afectan al Manchester United Plc., y para así complementar el análisis estratégico de la empresa es importante realizar el análisis PESTEL, el cual es una herramienta que permite analizar los factores macro ambientales que tienen un gran impacto en la organización. Cuando nos referimos a macro nos referimos a aspectos externos, en este caso se estudiarán aspectos tanto políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del entorno y legales, es por ello que obtiene tanta importancia dicho modelo. Parecen variables totalmente dispersas, pero en realidad cada una de ellas están relacionadas, ya que el impacto de una de ellas afecta al resto.

FACTORES POLÍTICOS

La estabilidad política se relaciona con la estabilidad del entorno comercial que permite observar y predecir crecimientos del mercado. Entrando en el ámbito deportivo, la estabilidad del gobierno permite que el Manchester United sea objetivo de diversos inversionistas, que con ellos se permitirá un exitoso desarrollo tanto de la imagen como expansión de recursos, afectando de forma indirecta al desarrollo de los rendimientos de los jugadores y mejorará el posicionamiento competitivo. (Henry, 2018)

Al Manchester United, los factores políticos son aspectos los cuales diariamente son relacionados con ellos ya que existe una enorme intervención política en el club tanto del gobierno local como del gobierno nacional.

Los factores políticos, tienen una enorme influencia en la rentabilidad del club, al tener una gran exposición internacional y cambios en políticas de otros países afecta también en ellos. Un claro ejemplo de ello es el hecho que sucede con los propietarios del club, que están sintiendo numerosas presiones a nivel político, precisamente por la elevada cuantía de la deuda. Este punto fue tal, que en 2021 se tuvo que producir un aplazamiento de un partido por la inestabilidad provocada por los propietarios.

Con relación a este punto cabe destacar **la recesión en Reino Unido**. (Executive MBA Pro Recursos 2022, 2022) . La recesión que se produjo en Reino Unido en 2009 afectó al crecimiento económico. Esta se materializó en efectos negativos para todos los sectores, entre otros, el de servicios. Cabe destacar, que este no tuvo efectos en el deporte, pero actualmente se está viendo afectado a través de acuerdos publicitarios, que conlleva una reducción de los ingresos. Ocurrió de manera similar cuando se sucedió, debió a la quiebra de la principal empresa de la cual recibía ingresos como fue AIG.

Es evidente, que dicha recesión afecta a la sociedad en general por lo que afecta a la venta de entradas y se afecta a la estructura financiera. Según (De Miguel, El Reino Unido, al borde de la recesión, 2023), en el último trimestre del pasado año, es decir, 2022, el PIB no sufrió ninguna modificación.

Políticas fiscales: Para el Manchester United es importante realizar estudio de los niveles de impuestos ya que se encuentran en un país que tiene un elevado número de impuestos que influirán en la rentabilidad del club. Es por ello, que modificaciones o variaciones en el impuesto para firmar acuerdos con jugadores, o incluso en las tasas que afectan a los ingresos generados en las ventas pueden afectar al atractivo de muchos deportistas e incluso limitar las inversiones.

Por otra parte, los subsidios y tasas impositivas permiten que este mantenga la competitividad al controlar los costes del negocio. El incremento de la tasa de impuesto de sociedades en Reino Unido ha obligado a que tengan que pagar más impuestos.

Regulaciones del fútbol: En el fútbol existen numerosas reglas que cualquier mínimo cambio existente en las regulaciones o políticas afectará al club. Al Manchester le pueden influir cambios en las regulaciones de la Liga, restricciones para la contratación de jugadores a nivel extranjero. Estas restricciones vienen dadas a que, en la *Premier League*, todos los clubes deben tener en sus plantillas un mínimo de 8 jugadores que hayan jugado en categorías inferiores en algún club inglés.

El término de *fair play financiero*, es término que últimamente se está nombrando mucho, debido a que se han modificado normas con relación a ello y a partir de ahora no podrá haber una diferencia superior de 100 millones de euros entre ingresos y gastos con relación a fichajes, además de no poder destinar más del 70% de los ingresos a sueldos. (Hermana, 2023)



FACTORES ECONÓMICOS

Con relación a este factor, se asocian números aspectos los cuales el Manchester United debe tener en cuenta como son las condiciones del mercado laboral, tipos de cambio, tasas de inflación, tasas impositivas etc., ya que estos determinan entorno económico del país, para ello se han seleccionado una serie de factores que consideramos que la empresa debe tener en cuenta.

La situación económica global puede afectar de diferentes formas, y de forma más reciente el impacto de la pandemia que ha llevado a cancelar la asistencia a partidos, reducción de asistencia permitiendo que se disminuyan los ingresos por entradas a corto y medio plazo. Con relación a los patrocinios, algunos patrocinadores reducen los pagos o incluso cancelan contratos, afectando a posibles inversiones o adquisiciones de jugadores futuras. Un hecho que he nombrado, y causó graves consecuencias en el club, fue la ausencia de giras internacionales en 2020.

Evidentemente, una situación como esta debe ser gestionada de forma correcta, para evitar precisamente lo ocurrido con el club. Ha sufrido en los años pasados una serie de decadencias a nivel de rendimiento que incluso en 2021, fueron incapaces de clasificarse para la *Champions League*.

El Manchester United se debe adaptar y de la misma forma ajustar a desafíos que afectan a la rentabilidad causados por **las fluctuaciones del mercado** como los cambios posibles en el valor de las acciones considerando así la volatilidad de ellas. (Executive MBA Pro Recursos 2022, 2022)

La organización también debe considerar la enorme influencia de los tipos de interés, y una alta tasa de interés favorecerá a la organización a que se invierta en ella y favorezca al crecimiento.

Por último, las variaciones del tipo de cambio afectan también a la rentabilidad y al comercio internacional, y es por ello por lo que al Manchester United Plc, elevadas fluctuaciones de su moneda puede ser objeto de preocupación para la organización.

Otro aspecto importante es el acceso a mercados financieros con elevada disponibilidad de liquidez en mercado de valores como en este caso de Estados Unidos para la organización y es por ello por lo que se debe considerar también la **eficiencia de los mercados financieros** para así expandirse a nivel mundial, debido a que operar en mercados con elevada eficiencia puede provocar mejores capacidades para obtener beneficio. (Pestle analysis, 2021)

FACTORES SOCIALES

La importancia de dicho factor tiene relación a la forma de realizar los negocios, y también ayuda a comprender las preferencias de los clientes en el sector, para ello de nuevo se han seleccionado una serie de factores que nos ayudarán a comprender las tendencias sociales, demográficas, creencias etc. que ayudan al Manchester United Plc., esta información es útil para diferentes departamentos de la organización con la finalidad de incrementar el atractivo.

Cuando hablamos de variables socioeconómicas, patrones demográficos, juventud de la población entre otros hablamos de **tendencias demográficas** (Henry, 2018). Estas tienen una gran influencia en dicha organización, y permitirán decidir que segmento es el más adecuado para obtener un alto potencial de crecimiento. Con ello, disponer de una población joven permite beneficiarse de que la base de consumidores sea más grande y permitirá generar más talento a través de trabajadores mejor cualificados. (Executive MBA Pro Recursos 2022, 2022)

El Manchester United al tener una base de aficionados tan diversa y global debe tener en cuenta numerosas diferencias tanto como por ejemplo a nivel cultural como de idiomas en las estrategias de marketing y comunicación.

Los movimientos sociales y políticos cada vez están teniendo más impacto en el mundo del deporte especialmente en el mundo del fútbol. Un ejemplo podría ser la lucha contra el racismo en el mundo del deporte con el movimiento de *Black Lives Matter*. El Manchester United ha tomado numerosas ayudas para apoyar estos movimientos que permite mejorar la percepción de los aficionados y además de la sociedad.

Con relación al caso del Manchester United, en 2018 fundaron el equipo femenino, lo cual permitió expandir la marca, junto al incremento de la base de seguidores. El club, así ha generado en los aficionados el compromiso que tiene con la equidad de género al dar visibilidad a numerosas jugadoras de enorme talento. Evidentemente, ocasionará la reducción de estereotipos en el deporte. (Palco23, 2018)

FACTORES TECNOLÓGICOS

Los aspectos tecnológicos son el cuarto factor asociado al modelo PESTEL. Este factor está cogiendo importancia debido a los avances se están generando en la actualidad. Este análisis de dicho factor permitirá al Manchester United Plc, obtener ventajas respecto a la competencia, incrementar la rentabilidad, y sobre todo mejorar la innovación. De nuevo se han escogido factores asociados que permitirá mejora el desarrollo de la organización.

Cuando hablamos de tecnología, lo asociamos a la continua evolución y desarrollo que existe en la actualidad por lo que es importante considerar **las innovaciones tecnológicas**, (Henry, 2018) para conseguir ventajas competitivas. Utilizan estas innovaciones para beneficiarse de retransmitir partidos a causa de alta demanda a través de partidos en línea, permitiendo a los aficionados ver al club desde cualquier punto del mundo, incrementando los seguidores.

La innovación está también siendo utilizada para que la experiencia del aficionado al asistir a un partido se convierte en unos incentivos sensoriales a través de sistemas de sonido, iluminación, pantallas gigantes etc.

El análisis de datos está permitiendo al Manchester United utilizar tecnología avanzada para recopilar y poder analizar a jugadores de todo el mundo para determinar el rendimiento o saber los patrones de juego de los rivales. El sistema que utiliza el club es el relacionado con análisis de datos o también llamado *Prozone*, el cual permite conocer con detalle el rendimiento de los jugadores y la reducción de lesiones. . (Burynewroad, 2022)

Por último, **las redes sociales y el marketing digital** están siendo utilizados por el club para promocionarlo y llegar a más aficionados y a través de sus plataformas oficiales seguir al equipo.

Estos dos aspectos han tenido un gran impacto en los clubes, lo cual ha permitido tener una cercanía y una comunicación con los aficionados. Además, de que puede afectar de forma negativa en la imagen del club, ya que del mismo modo se propaga las informaciones buenas, los aspectos negativos también lo hacen.



FACTORES AMBIENTALES

Este aspecto está relacionado directamente con la sostenibilidad y por ello se está volviendo un factor importante de abordar para las empresas. El Manchester United Plc., tiene gran influencia internacional y es importante que eviten determinadas circunstancias

Primeramente y asociado al aspecto anterior destacamos la **tecnología renovable**, la cual es un área importante para la organización. El Manchester United ha invertido en la instalación de paneles solares. Estos se colocarán en el estadio, concretamente en la superficie para generar energía renovable. (ManUtd, 2022)

Otro aspecto importante es la **gestión de los residuos**, esta es importante cada vez más para los jugadores del club. Esto se debe a la concienciación a nivel social en el país y además de las presiones de los aficionados los cuales se comprometen en dicho movimiento, según (Manchester United, 2018), es tal el impacto que en el estadio ya no se puede utilizar el plástico.

En cuanto a la organización esta debe asociarse con autoridades para poder seguir regulaciones y evitar posibles problemas. Muchos de los clubes de la liga inglesa, incluido el Manchester United quieren reducir los efectos que tienen en el medio ambiente.

La mayor conciencia para la sostenibilidad ambiental a través del **consumo verde** está cogiendo importancia en la actualidad debido a que los consumidores prefieren productos ecológicos cada vez en mayor frecuencia y el Manchester United Plc., está participando de forma continua en actividades de RSC e implementando productos ecológicos como variedad a los productos que ya estaba comercializando, obteniendo así otro perfil de consumidores así es que ha implantado medidas para reducir el uso de plástico o la utilización de energía renovable en el estadio.

El Manchester United está promoviendo numerosas medidas para reducir el uso de vehículos privados, incitando así a utilizar el transporte público.

Para finalizar con este factor, esta organización está realizando numerosas **inversiones en energías renovables**, en concreto más en energía solar, el club dispone de una planta hidroeléctrica controlada de escala pequeña.

FACTORES LEGALES

A través de este factor finalizaremos el análisis del macroentorno a través del modelo PESTEL y en él se detallarán el entorno legal, consideraremos esta serie de factores legales que debe tener en cuenta la organización:

El club participa tanto en competiciones nacionales como en competiciones internacionales por lo que se les presentan **regulaciones deportivas** en ambos casos. Debe cumplir con regulaciones y estatutos de la FIFA, UEFA y Premier League para poder participar en ellas.

Como he nombrado anteriormente, el efecto del *fair play financiero* produjo que se impusieran sanciones de la UEFA por incumplirlo. Prohibió a la entidad el gasto en fichajes de jugadores y además del límite salarial para el pago de ellos.

Por último, la **propiedad intelectual** del Manchester United es tema muy importante al tener una marca muy conocida y valiosa, y debe proteger sus derechos de propiedad intelectual, incluyendo su

nombre, escudo y colores. El club también debe cumplir con las regulaciones de la Premier League y la UEFA en cuanto a la publicidad y la comercialización.

Como conclusión y a través de este análisis se han cubierto todos los factores referidos al macroentorno del Manchester United Plc. Esta organización opera en un entorno el cual es cambiante y no es estático en el que cada vez existen nuevas normas, el comportamiento del consumidor es cambiante, la tecnología evoluciona en grandes rasgos y unas tendencias a nivel social altamente dinámicas.

5.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Para la realización del estudio del microentorno relacionado con Manchester United, es conveniente realizar el análisis de las 5 fuerzas planteado por Michael Porter. Como principal objetivo fue planteado para dar una serie de oportunidades a las empresas a solucionar posibles problemas futuros, es decir, anticiparse y estudiar el mercado de forma unificada y medir la competencia en el sector tratado y valorar si la organización se encuentra en una buena posición.

En concreto ayudará a los directivos del Manchester United a entender posibles amenazas de nuevos competidores en la industria de nuevos productos y servicios que pueden ser sustitutivos a los suyos, poder de negociación con posibles compradores del club, rivalidad entre jugadores...

Ilustración 25: 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Simla, 2023)

Comenzaremos el análisis por las fuerzas competitivas horizontales las cuales fueron llamadas así por Porter y está relacionado a la amenaza de productos o servicios sustitutivos, de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas existentes.

En primer lugar, en cuanto a la **amenaza en la entrada de nuevos competidores**, está relacionado con el atractivo que tiene para otras empresas dicho sector, convirtiéndose en posible competidor y amenaza para los que ya se encontraban en dicho mercado.

Existen numerosos factores que hacen que la amenaza para el Manchester United se reduzcan, como puede ser por la existencia de un marco regulatorio exigente, elevada inversión en capital y recursos.

Para ello Manchester United, debe hacer frente estas amenazas a través de desarrollar lealtades a su marca y mejorar la relación con los clientes, mejorar relaciones con los distribuidores para mejorar el abastecimiento e incluso invertir en I+D para así mejorar en la diferenciación. (Henry, 2018) Otra forma para evitar o reducir el impacto que tiene la entrada de nuevos competidores, puede ser la construcción de economías de escala para reducir los costes.

Seguidamente, en cuanto a la **amenaza de productos o servicios sustitutivos** provoca que otras organizaciones pueden utilizar productos/servicios de otros mercados, en el mercado que opera el club para satisfacer necesidades. Esta amenaza incrementa en los casos que el sustituto sea menos caro, que ofrezca una calidad y rendimiento mayor al producto de Manchester United.

Es por ello, por lo que esta organización debe prevenir estos hechos y puede invertir para conseguir que las otras alternativas no consigan atraer la atención de los aficionados, nos referimos a las otras formas de practicar deporte. (Forbes, 2017) Una solución realizada por el club fue, el generar en los aficionados un atractivo y una experiencia sensorial al asistir al estadio, manteniendo así el atractivo. Finalmente se conseguirá una base sólida de diferenciación.

Otro aspecto relacionado con la amenaza sufrida por el Manchester United, en cuanto a los bienes o servicios sustitutivos, es el relacionado con los medios de comunicación, los cuales se están desarrollando como bien puede ser el streaming que amenaza a los ingresos proporcionados por los acuerdos que se venían dando, por lo que el club debe adaptarse a ello. (The Guardian, 2017)

Para finalizar con el bloque de fuerzas horizontales para Porter, destacamos la **rivalidad entre competidores existentes**, (Henry, 2018) el cual hace referencia a los numerosos competidores que comparten mercado con Manchester United. La elevada competencia provoca una alta presión y puede llegar a limitar el posible crecimiento de cada empresa.

La rivalidad será elevada en el caso de que existan numerosos competidores y todos ellos tengan establecidas sus características y se dirijan al mismo segmento, también se debe a que no existe una lealtad o preferencias claras o definitivas por parte de los consumidores. Todo ello permite que la competencia sea elevada y el crecimiento este limitado.

Para abordar estos problemas, Manchester United, debe focalizarse en las necesidades claras de los consumidores para establecer una diferenciación, con ello es favorable realizar inversiones en I+D para identificar nuevos segmentos. Una solución adecuada puede ser colaborar con algún competidor con el cual la actividad sea compatible.

En cuanto a las fuerzas verticales establecidas por Porter, la primera está relacionada con el **poder de negociación de los proveedores** (Executive MBA Pro Recursos 2022, 2022). Los proveedores realizan diversas acciones para incrementar su presión respecto al club como limitar la disponibilidad del producto, incrementar los precios o incluso reducir la calidad. Es por ello por lo que los proveedores

tienen un gran potencial de negociación. Es así, que incluso ellos pueden hacer que la competencia se vea incrementada y limitar el potencial de crecimiento de Manchester United.

El poder de negociación por parte de los proveedores es elevado en el caso de que existan pocos proveedores, el coste de cambio sea elevado y que tengan una elevada demanda. La elevada diferenciación es otro factor que influye y en el caso de Manchester United tiene bajos proveedores y falta de productos sustitutivos. En ello encontramos el poder que tienen algunos jugadores, asociado a términos de red de contactos a través de su representante.

Un ejemplo de ello puede ser, el suministro de equipamiento deportivo como es el caso de *Adidas*, en el que dicha marca tiene un elevado poder debido principalmente a su posición "exclusiva" en el mercado a causa de su imagen consolidada. Permite que dicha marca pueda establecer unas condiciones favorables para ellos, al tener muchas alternativas con otros equipos.

Para ello y abordar estos posibles factores, dicha organización puede de forma férrea posicionarse frente a los proveedores y esto provocará que se reduzca la dependencia y así poder mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Otra solución puede ser encontrar alternativas útiles para producir el producto, pero para ello se debe determinar su factibilidad.

Por último, para finalizar con este análisis, es importante evaluar **el poder de negociación de los compradores**. Este aspecto influye de manera directa en los objetivos planteados por Manchester United Plc.

Un elevado poder de negociación puede hacer que la competencia en dicho mercado incremente y limite las posibilidades de obtener beneficio. El poder de negociación de compradores puede ser afectado por una estructura concentrada de clientes. Los costes de cambio entre competidores son bajo, generando diversas opciones para los compradores, y existe una sensibilidad al precio elevada.

En cuanto al precio de las entradas de los partidos, los aficionados tienen un elevado poder de negociación respecto al club, porque puede darse el caso en el que se eleven tanto los precios que se reduzca la asistencia al estadio y por lo tanto en los ingresos generados. Este aspecto se vio reflejado en la temporada previa a la pandemia (2019-2020), en la que por elevadas presiones de los aficionados consiguieron reducir el precio de las entradas. (ElDesmarque, 2017)

Finalmente, para abordar estos posibles factores Manchester United Plc., debe gestionar y diversificar su cartera de clientes, ya sea abordando nuevos segmentos de mercado, diversificar productos etc. En este son claves las estrategias de Marketing que pueden afectar al poder de negociación.

Como conclusión de este análisis una vez extraída la información necesaria para su elaboración, junto al modelo PESTEL se puede determinar el potencial que tiene esta organización y tomar decisiones sobre la entrada o salida del mercado y evaluar el entorno.

Como posibles recomendaciones tras realizar este análisis, sería conveniente para una organización como Manchester United, el liderazgo en costes que permitirá obtener posibles economías de escala, mejora en la tecnología, diversificar proveedores, mejor acceso a materias primas etc. La diversificación sería otra estrategia para recomendar, debido a que se pueden centrar en un número de productos o servicios menor pero mejor valorados. Finalmente se recomendaría un enfoque de costes, es decir, poder seleccionar un segmento al que atender de forma única.

5.3. ANÁLISIS DAFO

Tabla 6: Análisis DAFO del Manchester United

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Amplia presencia geográfica. -Diversos modelos de ingresos. -Fuerte reconocimiento de marca. -Historial de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elevada rotación de empleados. -Reducción de ingresos por unidad. - Márgenes brutos y operativos. -Poca inversión en servicios. -Modelo de negocios.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Modificaciones demográficas. -Experiencia tecnológica. -Elevada competencia. -Entorno político cambiante. 	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboración local. -Bajo coste de lanzamiento de nuevos productos. -Regulaciones gubernamentales. -Avances tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia a través de la información de (EMBA pro, 2023)

En los previos apartados se ha analizado la organización a través de estudio externo del entorno, tanto aquel que solo afecta a dicha organización a través de las 5 fuerzas planteadas por Michael Porter y aquel que afecta al sector en global a través del modelo PESTEL. Relacionado a la recopilación de la información recogida en dichos análisis se pueden deducir una serie de amenazas y oportunidades del entorno de la empresa. El análisis DAFO es aquel método el cual se considera más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro, es decir, nos podremos apoyar en el para plantear numerosas acciones para poder aprovechar oportunidades y prepararnos ante amenazas

A continuación, se realizará un análisis individualizado y en base como hemos dicho a la información recopilada sobre cómo Manchester United Plc., debe explotar cada fortaleza y como se podrá atender a cada debilidad, y desde un punto de vista externo como se podría defender ante amenazas del sector y como podría aprovechar cada oportunidad brindada por el mismo.

De esta forma, primeramente, se realizará un análisis externo del entorno en el que opera, a través de diversos conceptos expuestos anteriormente como son el PIB, empleo, o inflación. Y de forma continua se realizará un análisis interno sobre la situación propia respecto al entorno, es decir ventajas competitivas, desventajas, fuerza financiera etc.

La evaluación de dicha situación a través de este modelo queda recogida a través de esta tabla:

En primer lugar, haciendo referencia a las **amenazas** a las que se enfrenta la organización, las cuales tienen un efecto directo en ella son las siguientes, estos se pueden deber a cambios en percepciones de consumidores, es decir, cambios en factores macroeconómicos. (Henry, 2018)

- El cambio generacional puede provocar la reducción de la lealtad a la marca, por lo que se vería beneficiados a través de ganancias a corto plazo, pero afectados por los bajos márgenes a largo plazo por lo que **los cambios demográficos** suponen una gran amenaza para ellos.
- Se puede llegar a pensar que **la evolución tecnológica** es una oportunidad, y así es, pero dicha evolución es para todo el sector por lo que también se debe considerar como una amenaza, y es aquella de la posibilidad de perder derechos de propiedad intelectual el cual se considera poco sólido. En el caso de que se

intente seguir y adaptarse a todos los cambios puede causar una pérdida de negocio.

- En Reino Unido ha sido afectado por el impacto del Brexit, esto se debe a que el **entorno político es cambiante**, lo cual afecta al Manchester United tanto de manera local como de forma internacional.
- Existe un **crecimiento de la competencia**, que está provocando junto al incremento de los consumidores que no se pueda abastecer a toda la demanda, esta competencia se ha introducido a través de la bajada de precios. Este hecho podría suponer la bajada de ingresos, si conlleva una guerra de precios podría tener consecuencias de pérdida de cuota de mercado.

En cuanto al ámbito deportivo, se eleva mucho la competencia dentro de los terrenos de juego, y además al competir con clubes que tienen recurrentes éxitos deportivos, puede afectar a que muchos jugadores sean atraídos por dichos proyectos deportivos. En capítulos posteriores hablaremos de forma más específica sobre este tema.

En segundo lugar, en cuanto a las **oportunidades** (EMBA pro, 2023) y para finalizar con el marco externo de este modelo, estas oportunidades incluyen márgenes de mejora para la organización, estas pueden ser desde expansiones geográficas hasta mejoras de la comunicación. Existen una serie de oportunidades que debe considerar el Manchester United para aprovechar de manera eficaz y eficiente el entorno:

- Como se ha nombrado anteriormente, en la actualidad existen **avances tecnológicos** acelerados que mejoran la producción e incluso puede ayudar a Manchester United Plc., a introducir nuevos productos. Por otra parte, la tecnología puede provocar la reducción de los costes en las operaciones y mejorar datos sobre los clientes. Al tratar sobre la tecnología es coherente hablar sobre la influencia de **internet** en el comercio electrónico ya que ofrece la oportunidad a dicha organización a entrar y mostrar su presencia en Internet, incluso se puede relacionar con los clientes y obtener compras vía Internet. Estas ventas pueden ser potenciadas a través de **las Redes Sociales**, donde se puede promocionar productos, interactuar con clientes y recopilar información sobre ellos.
- Otra oportunidad puede ser la expansión a un ritmo acelerado de la economía que puede generar un elevado potencial a nivel global y generar ingresos a través de nuevos mercados a nivel geográfico. Un ejemplo evidente, son las famosas giras en pretemporada que se realizan en países normalmente de América o Asia.
- El Manchester United también tiene la oportunidad de realizar inversiones en sus instalaciones deportivas, como ya se realizó en diversas ocasiones, ajustando dichas inversiones a proyectos tecnológicos acorde a la situación actual respecto a este tema. En 2019 fue la última inversión en un proyecto inmobiliario y fue para mejorar las instalaciones del campo. Da la oportunidad al club de diversificar sus fuentes de ingresos. (Lucckhurst, 2023)
- Finalmente, la globalización y el proceso de concienciación en la sociedad actual favorecen a la expansión de la organización en otros mercados.

Una vez finalizado el bloque de análisis externo de este modelo, entraríamos a analizar los puntos fuertes y débiles que tiene la organización respecto a la competencia. Primeramente, analizaremos aquellos aspectos, capacidades o incluso recurso que llevan a la organización a establecer

una ventaja competitiva respecto al resto del mercado. Estos **puntos fuertes** o **fortalezas** (EMBA pro, 2023) son los siguientes:

- De forma inicial **la estructura de costes** que tiene Manchester United Plc., es baja, esto se refiere a la capacidad que tienen de producir a precios bajos y esto conlleva a vender a un precio deseable para el consumidor.
- Dicha estructura de costes, unida a la **capacidad innovadora** que tienen para crear nuevos productos causan un elevado éxito para generar ingresos. Además, estos nuevos productos mantienen la calidad habitual en dichos productos. Aprovechan el auge de los nuevos medios digitales y producen contenido durante todo el año para toda su comunidad. El contenido es internacional y a través de famosas redes sociales como *Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok etc.* Las cuales les aportan oportunidades de crecimiento continuo. Durante este año y respecto al ejercicio anterior se han incrementado las interacciones en un 72% hasta los 2800 millones. Llegando a ser el club de la Premier League que más seguidores tiene en redes sociales. Unido al lanzamiento de su nueva aplicación permite al espectador la posibilidad de mediante una suscripción de forma gratuita seguir al club.
- Con relación a la **posición financiera**, esta tiene una clara estructura financiera la cual presenta ganancias en los últimos 5 años que puede favorecer a mejorar la organización en el futuro. Se destaca la infraestructura de marketing correctamente establecida la cual hace incrementar los ingresos comerciales, contando con un gran equipo que monetiza la marca y busca nuevas oportunidades de ingresos. Este equipo cuenta con gran experiencia y conocimientos en el ámbito publicitario, marketing etc. Esto les permite ser atractivos hacia los socios comerciales.
- La **marca es mundialmente reconocida** con un gran número de seguidores en todo el mundo que, en sus 144 años de historia, el éxito en el deporte y la elevada popularidad ha permitido que sea reconocido por el mundo. La base de seguidores es amplia y trasciende culturas, idiomas etc. Finalmente, Manchester United Plc., tiene grandes derechos de propiedad intelectual en el que encontramos marcas o patentes, que genera exclusividad sobre productos respecto a competidores y por ello tiene un reconocimiento elevado.

Para finalizar con este análisis, sería conveniente determinar qué puntos son convenientes mejorar, es decir **debilidades**, para convertirlos en futuros puntos fuertes respecto al resto del mercado.

- Una debilidad clara es la **falta de diversificación en la fuerza laboral**, debido a que ellos son todo trabajadores locales y la falta de necesidad de tener otros puntos de vista puede dificultar la captación de talento. Asociado al entorno laboral de la organización, en esta existe una elevada rotación de trabajadores que supone grandes preocupaciones ya que puede conllevar a establecer una estructura salarial más alta para retener a los altamente cualificados.
- Existen también dificultades para realizar un plan financiero adecuado con relación a los **flujos de efectivo** que puede causar préstamos innecesarios. Adicionalmente, también tiene **niveles bajos de activo circulante** en comparación al pasivo. Unido a ello, el club también tiene elevadas cantidades de deuda



financiera, por lo que ya he nombrado, se ha criticado a los propietarios por dicha gestión.

- Con relación al ámbito deportivo, durante los años precedentes el rendimiento ha sido intercalado, con temporadas de gran calidad y otras con un rendimiento muy inferior a lo esperado. Esta inestabilidad afecta a la estructura económica del club y afecta a la posición competitiva respecto a otros clubes tanto deportiva como financieramente.



ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO

*Crecimiento
Fortaleza financiera
Comparativa con equipos de estructura financiera
similar en la Premier League*

6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1. CRECIMIENTO

En este primer apartado nos centraremos en entender cuál ha sido la evolución del negocio del Manchester United y así nos permitirá entender de una forma más clara y precisa como puede ser o como puede evolucionar el negocio en el futuro, en el caso de que se siga la misma tendencia que en la actualidad.

A través del estudio del balance y de la situación patrimonial se podrán destacar aspectos más significativos de tanto la estructura financiera como de la económica.

- **Evolución del Balance y análisis de la situación patrimonial**

El objetivo principal del análisis patrimonial de la empresa se centra en diagnosticar cuales podrían ser las masas patrimoniales con mayor peso en la estructura económica como financiera, como se ha nombrado antes, y posteriormente la evolución sufrida en los ejercicios previos, desde 2019 hasta el pasado ejercicio cerrado 2022.

En la Tabla 7 se encuentran agrupadas todas las masas más representativas del balance del Manchester United durante los últimos cuatro ejercicios, donde se refleja de forma clara tanto la estructura financiera referida a patrimonio neto y pasivo y la estructura económica referida a los activos pertenecientes a la entidad, además de los respectivos porcentajes que dejan prever cuáles serán las masas más predominantes durante cada ejercicio.

Tabla 7: Estructura económico-financiera del Manchester United de 2019 a 2022 (millones de libras)

Período terminado:	2022	2022	2021	2021	2020	2020	2019	2019
	30-jun		30-jun		30-jun		30-jun	
Total activos corrientes	237,16	18%	212,94	17%	224,81	16%	388,32	26%
Efectivo y inversiones a corto plazo	121,22	9%	110,66	9%	51,54	4%	307,64	21%
Deudores comerciales y otras cuentas corrientes a cobrar	91,61	7%	92,48	7%	163,4	12%	65,21	4%
Existencias	2,2	0%	2,08	0%	2,19	0%	2,13	0%
Pagos por adelantado	15,53	1%	7,41	1%	6,5	0%	13,03	1%
Otros activos corrientes	6,6	1%	0,318	0%	1,17	0%	0,31	0%
Total activos no corrientes	1056,5	82%	1047,37	83%	1158,66	84%	1108,21	74%
<u>Total activos</u>	<u>1293,66</u>	<u>100%</u>	<u>1260,31</u>	<u>100%</u>	<u>1383,47</u>	<u>100%</u>	<u>1496,53</u>	<u>100%</u>
Patrimonio neto	127,51	10%	272,51	22%	351,23	25%	415,2	28%
Total pasivo corriente	494,84	38%	384,03	30%	398,34	29%	428,84	29%
Total pasivo no corriente	671,31	52%	603,77	48%	633,9	46%	652,49	44%
<u>Total pasivo y patrimonio neto</u>	<u>1293,66</u>	<u>100%</u>	<u>1260,31</u>	<u>100%</u>	<u>1383,47</u>	<u>100%</u>	<u>1496,53</u>	<u>100%</u>
Fondo de maniobra	-257,68	-257,68	-171,09	-171,09	-173,53	-173,53	-40,52	-40,52

Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Investing, 2022) (Manchester United plc, 2022).

De forma global, se puede observar que teniendo en cuenta la composición de ambas estructuras hay una clara tendencia hasta 2022 negativa, la cual se rompe en ese mismo año alcanzando un valor de 1293,66 millones de libras respecto a los 1260,31 millones de libras en el ejercicio 2021, aunque este incremento no supera el 3%, por lo que no consideramos significativo, pero si importante al romper con la tendencia seguida en años previos, revelando así el crecimiento patrimonial moderado.

Una vez observada la estructura de forma global, se debe profundizar todavía más en el análisis del período comprendido en el año 2022, se revela que existe una clara tendencia a incrementar la financiación ajena, en mayor parte cortoplacista, pero también con deudas que se deben saciar en períodos superiores a un año, predominando en la estructura financiera del balance. Realmente causado por las deudas con entidades de crédito.

Con relación al pasivo a largo plazo, una partida que se debe destacar son los préstamos y emisión de bonos, los cuales son los utilizados por el club para financiar sus operaciones y sus proyectos en un plazo elevado, representando casi un 30% del pasivo no corriente total. Con relación, a otra partida destacable se hace referencia a las obligaciones por arrendamiento representado por pagos pendientes a largo plazo del club.

Seguidamente, la entidad respecto al ejercicio referido al año 2022, se ha financiado como ya he nombrado a corto plazo también, las partidas más significativas en esta masa vienen dadas por las cuentas por pagar a comerciales, es decir, cantidades que se adeudan con proveedores por compra de bienes o servicios para realizar la actividad, representando un 22% del pasivo corriente total. Los préstamos bancarios con vencimiento a un año representan un 16% del pasivo corriente total.

Para finalizar con la estructura financiera del club, es importante determinar el peso que tiene la financiación propia en él. En 2022 la financiación propia sufre una fuerte caída significativa. En el caso del Manchester United, se utiliza el patrimonio neto para financiar de nuevo sus operaciones y proyectos, pero con recursos propios de la entidad, sin la necesidad de reembolsar préstamos o intereses, evitando una utilidad excesiva para evitar riesgos financieros. En el período de 2022 se destacan como en el resto de los años, las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores, las cuales se analizarán de forma más fehaciente en apartados posteriores.

Una vez detectado las masas más predominantes en la estructura financiera del club, debemos considerar, aunque tengan menor peso con relación al balance en su totalidad, la partida de los activos más predominantes en él, es decir, la composición de la estructura económica.

En cuanto al activo no corriente, es el que más importancia tiene dentro de la masa patrimonial conjunta, aspecto que es coherente al tratar con un club de fútbol, el cual dispone de numerosos activos como pueden ser propiedades, plantas y activos los cuales se incluyen tanto estadios como instalaciones deportivas etc. Teniendo un peso en este período de entorno a un 50% del activo no corriente. No obstante, los activos intangibles en este período representan un 56% de los activos totales de la entidad, los cuales hacen referencia al valor de la marca, derechos de imagen etc.. Finalmente, las inversiones financieras a largo plazo no representan un valor tan significativo como las partidas pasadas, pero respecto a ejercicios anteriores está cobrando importancia.

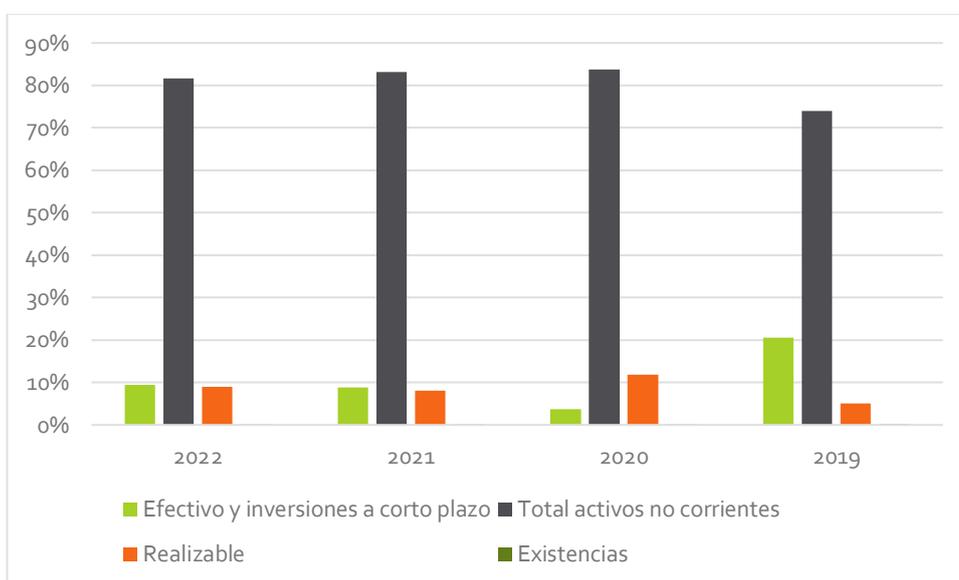
Para finalizar con el análisis de la situación económica, y haciendo referencia a la partida de activo más líquida, pero no significativa en este tipo de estructuras patrimoniales debido a la naturaleza del negocio como es un equipo de fútbol, se debe destacar el peso del efectivo, aunque de forma global muy reducido. Este valor se ha reducido considerablemente porque gran parte de ellos se han destinado a pagar a los empleados o para hacer frente a gastos como por ejemplo de explotación. En el caso de que

el club tenga necesidad de efectivo, podrán hacer uso de las líneas de crédito renovables. Estas líneas de crédito tenían un valor de 200 millones de libras, que finalmente no fueron utilizadas.

Esto se debe de nuevo a la naturaleza de ingresos y gastos, ya que como ya hemos visto gran parte de ingresos son por la televisión o taquillas los cuales son específicos de un año, lo cual no permite generar elevadas cantidades de efectivo. Por el contrario, activos intangibles ya nombrados son importantes fuentes de ingreso para el club y considerados como activos no corrientes.

Como conclusión, el activo corriente es compuesto de forma más predominante por deudores comerciales, como pueden ser clientes por cobrar, inversiones a corto plazo y en mayor medida efecto y equivalentes de efectivo. Respecto al activo no corriente del club, se compone en gran medida por propiedades, equipos etc. E inversiones a largo plazo, que permiten que el club realice su actividad y su funcionamiento.

Ilustración 26: Masas patrimoniales(activo) del Manchester United de 2019 a 2022



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Investing, 2022)

La comparación del análisis de la estructura económica con la estructura financiera desde un punto de vista estático parece revelar que la entidad dispone de mucha financiación ajena y no propia tanto a corto y largo plazo principalmente para financiar activos no corrientes como son inmovilizados intangibles como tangibles. Este hecho provoca que se disponga de fondo de maniobra de signo negativo, lo que podría evidenciar una situación de desequilibrio económico-financiero. La situación refleja que no se tiene activo corriente suficiente para cubrir todas las deudas a corto plazo o del mismo modo no hay suficiente financiación a largo plazo para financiar el activo el cual se pretende mantener más de un año.

En relación con la evolución experimentada en la situación patrimonial, esta presenta grandes variaciones respecto a 2019 reduciéndose la mayor parte de las partidas principalmente por los efectos causados por la pandemia, donde se refleja una clara tendencia al incremento de la financiación ajena al reducirse en gran medida el patrimonio neto, unido a las continuas pérdidas e incrementales que se tienen en el ejercicio, además del incremento de las deudas con entidades de crédito. La tónica ha sido la misma durante estos años.

Correspondiente a la estructura económica está ha sufrido grandes inversiones en propiedades, plantas y equipos provocando así que se incrementase la amortización acumulada, otras partidas que han sufrido cambios, pero no relevantes han sido la pérdida de importancia del efectivo que ha reflejado la tendencia sufrida por la situación patrimonial en estos años, desde el año 2019.

Finalmente, el disponer de bajos niveles de efectivo puede sufrir riesgos de no cumplir con obligaciones financieras, como el pago a empleados, acreedores. Seguidamente puede limitar la capacidad de invertir en numerosas oportunidades de negocio o incluso limitar la gestión financiera por reducir búsquedas de fuentes de ingresos.

- **Evolución del número de empleados**

A continuación, es imprescindible hablar sobre la evolución que han experimentado los empleados que componen esta plantilla y no únicamente relacionados con el equipo de fútbol tanto masculino como femenino sino también operarios relacionados con temas comerciales, medios de comunicación, administración etc. Par así observar cómo han contribuido a los beneficios de forma neta a la entidad para evaluar de mejor forma los resultados obtenidos. En la **Tabla 8** podemos determinar y observar de forma más clara cada uno de estos aspectos.

Tabla 8: Estudio de los empleados del Manchester United de 2019 a 2022

Empleados	2022	2021	2020	2019
Futbolistas masculinos y femeninos	124	118	115	104
Fútbol-técnicos y entrenadores	189	176	176	163
Comercial	151	131	129	114
Medios de comunicación	94	90	88	85
Administración y otros	477	468	484	474
TOTAL	1035	983	992	940
Variación número de empleados	5,29%	-0,91%	5,53%	1,95%
Ingresos netos (millones de libras)	583,2	494,12	509,04	627,12
Ingreso por empleado (millones de libras)	0,5635	0,5027	0,5131	0.6671
Variación ingreso por empleado	12,10%	-2,04%	-23,08%	5,90%
Beneficio neto por empleados	-11,16%	-9,38%	-2,34%	2,01%

Fuente: Elaboración propia a través de los informes anuales del Manchester United de 2019 a 2022.

A los resultados anteriores no se han hecho referencia a contratos temporales de estos ejercicios los cuales hacen referencia tanto a por ejemplo servicios de hostelería, marketing etc.

La reducción de empleados en el período posterior a la pandemia del COVID-19, es decir, el ejercicio de 2021 ha sido causada precisamente por la pandemia ya que todos esos partidos se jugaron a puerta cerrada. Como podemos observar en la **Tabla 8**, previa a la pandemia existía una tendencia creciente con relación a estos datos, pero como se ha dicho en 2021 se produjo un descenso el cual se hace referencia en la variación de número de empleados, en los cuales precisamente se produjo con

relación a puestos de trabajo asociados a la administración. Unido a la tendencia causada de nuevo por la pandemia donde la empresa estaba generando ingresos por debajo a lo generado el anterior año, provocó que durante los períodos de 2020 y 2021 la entidad tuviese unos ingresos por empleados por debajo de lo generado previo a la pandemia. También es causado a que se han disminuido número de empleados con un salario relativamente bajo en comparación a los que tienen futbolistas tanto masculinos y femeninos que durante el período objeto de estudio ha tenido una tendencia creciente en ambos casos.

Haciendo referencia a la tabla de gastos por prestaciones a empleados este hecho se agrava al ver que los sueldos y salarios de 2020 a 2021 se incrementan porque como hemos dicho antes se han reducido número de empleados con un salario bajo. Los salarios de los jugadores y del personal comprenden gran parte de los gastos de explotación de la entidad, incluyendo salarios, primas, prestaciones entre otros y además la participación en la liga y en Europa ha provocado incremento de salarios de tanto directivos como de jugadores. Es así como los años en los que ha participado en la máxima competición europea, aun así, quedando en posiciones bajas ha tenido que pagar más a sus empleados que por ejemplo de la temporada 2020 en la que se quedó a las puertas de la final de la segunda competición por excelencia en Europa.

6.2. FORTALEZA FINANCIERA

6.2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

Para el análisis de liquidez utilizaremos una serie de ratios que nos permitirá determinar de primera mano tanto los activos más líquidos para la empresa como el nivel de endeudamiento que tienen. Estos deben ser satisfechos en un período inferior a un año, y así poder concluir si la rentabilidad generada es adecuada teniendo en cuenta estos factores. Este análisis nos permitirá completar la información aportada a través del análisis de la situación patrimonial de la entidad, pero ahora como he nombrado utilizando técnicas que permitan corroborar dichas conclusiones.

Tabla 9: Ratios de liquidez desde 2019 a 2022 en porcentaje (%)

	2022	2021	2020	2019
Liquidez general	47,927%	55,449%	56,437%	90,551%
Tesorería	47,482%	54,909%	55,884%	90,055%
Disponibilidad	24,497%	28,815%	12,939%	71,738%
F.M s/activo	19,919%	13,575%	-2,929%	-2,708%
F.M s/deuda	52,073%	44,551%	10,172%	-9,449%

Fuente: Elaboración propia.

Como es evidente los ratios de liquidez no son los adecuados considerando las premisas o baremos que considerábamos adecuados, pero también cabe destacar que es evidente que un equipo de

fútbol se debe enfocar de diferente forma a una empresa particular, ya que no tienen tanta necesidad de disponer de elevada cantidad de existencias.

Primeramente, el ratio de liquidez general nos permite conocer cuantas veces podemos hacer frente al pasivo más exigible respecto a nuestro activo más líquido.

Desde 2019 tiene una tendencia en la cual se está endeudando mucho a corto plazo y de la misma forma, reduciendo su liquidez más inmediata pudiendo causar posibles problemas para atender a los pagos más cortoplacistas. Estos pagos son generados principalmente por deuda con acreedores o de mayor forma costes que se han ido acumulando. Con el paso del tiempo, iniciados en el ejercicio de 2021, y a causa de la crisis sanitaria la cual ha afectado en la actividad del club en una reducción considerable en los ingresos. De forma más específica, ha tenido un gran impacto significativo en los ingresos por día de partido los cuales aportaban efectivo, es decir, activo líquido. (Valencia Sánchez, 2022).

En cuanto la tesorería, el (Manchester United plc, 2022), al inicio de cada ejercicio tiene índices de tesorería altos debido a que tiene ingresos, pero de forma diferida, también la entidad hace referencia a que estos mismos se sitúan en el balance en concreto en el pasivo corriente, es decir, durante el año en curso. Todos estos ingresos son los referidos a los bonos anuales que se ponen a la venta previamente a que finalice la temporada en curso.

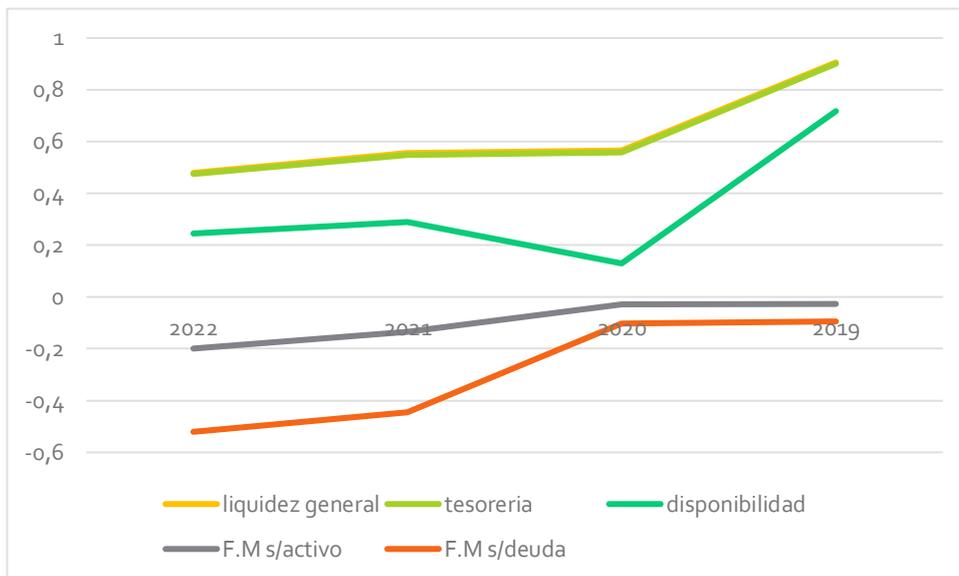
Pero resulta destacable los valores tan elevados de efectivo generados en 2019, los cuales si atendemos a nuestro valor de referencia el cual es 0,2 en dicho ejercicio triplicaba este valor siendo así la partida más significativa con relación al activo más líquido del balance. En la partida de efectivo y equivalentes de efectivo consideran el efectivo en caja, los depósitos bancarios y otras inversiones que tienen un vencimiento inferior a los 3 meses.

El signo negativo que es observado en el cálculo del fondo de maniobra puede afectar a la interpretación de los ratios calculados asociados al activo en su totalidad y al pasivo más exigente. Es así, que no consideramos excesivo el fondo de maniobra con relación al balance general, el cual se ha ido incrementando desde 2019 sin llegar a superar en estos 4 ejercicios el 20%. Asociados al pasivo corriente, ellos también mostrando valores negativos, pero situándose en los valores considerados adecuados.

Es por ello por lo que la capacidad para realizar o efectuar los pagos y refinanciar la deuda va a depender de la capacidad para generar liquidez en los próximos ejercicios. Es evidente que los resultados obtenidos del primer equipo masculino afectarán en mayor medida a la liquidez de la entidad y son los que mayor posibilidad de reversión tienen sobre los efectos causados por la pandemia de COVID-19.

Una solución planteada por el club es refinanciar la deuda debido a que no se puede asegurar la atención a todos los pagos más exigibles por lo que se buscará la mejor solución para no afectar a la estructura económica, financiera y la tesorería del club.

Ilustración 27: Evolución de la liquidez en porcentaje desde 2019 a 2022



Fuente: Elaboración propia.

Durante los últimos años el Manchester United está realizando numerosas inversiones asociadas al activo, que afectan a la situación de liquidez y con ello a cuentas de pago y de cobro, algunas de ellas son las siguientes:

Inversiones en Old Trafford

Old Trafford, el estadio del MANU es de los activos más importantes ya que es una experiencia que disfrutan tanto los aficionados locales como los visitantes y se debe mantener atractivo para ellos, lo cual explica las numerosas modificaciones sufridas desde los inicios del siglo XX, para que la calidad de los servicios se incremente y se permita unos mayores beneficios del estadio.

En la temporada 2007 se amplió la capacidad del estadio hasta los 74.240 asientos y con ello se realizaron numerosas inversiones para mejorar las instalaciones. Se produjo una variación de gastos de capital desde 2020 a 2022 de 4,1 millones de libras hasta 18,4 millones de libras, respectivamente.

Estas inversiones fueron destinadas principalmente a la iluminación, vestuarios y mejoras generales. Cabe destacar el incremento de más de 1 millón de libras esterlinas desde 2019 hasta 2022 en las mejoras e instalaciones de la zona de entrenamiento.

Inversiones en medios digitales y en activos inmateriales y registros

El MANU sigue realizando inversiones asociadas a activos de medios digitales como la página web, aplicaciones móviles etc. Una gran parte de la salida de efectivo se debe principalmente a la inversión neta en activos inmateriales y registros. Durante los pasados 5 ejercicios provocaron una salida de poco más de 120 millones de libras de media cada año. Desde 2020 con una inversión de 190,8 millones de libras se ha ido reduciendo hasta los 80 millones de libras en 2022.

Se espera que la competencia, es decir, los clubes tiendan a gastar cada vez más en jugadores de talento. Estos efectos se ven reflejado en la partida de salidas netas de tesorería o entradas netas de efectivo procedente de actividades de inversión.

Para determinar y entender de mejor forma la evolución y tendencia de los activos corrientes, utilizamos el flujo de caja para concluir si la empresa puede liquidar deudas, realizar inversiones, devolver a accionistas dinero etc. Con ello se evaluará la calidad que tiene el Manchester United con relación a sus ingresos y de forma continua su solvencia.

Entradas y salidas netas de efectivos de actividades de explotación

Esta partida refleja principalmente los resultados de explotación y los movimientos o variaciones del capital circulante, el cual se modifica una vez que se recibe el efectivo de ingresos como venta de entradas, retransmisiones etc.

Desde 2019 se produjo un descenso en esta partida con un importante efecto en el pasado ejercicio, el cual se redujo un 16,1 millón de libras frente al ejercicio de 2021 el cual era de 137, 8 millones de libras, este impacto fue causado principalmente por la reducción de ingresos por retransmisiones debido a la reapertura total de las puertas del estadio.

La entrada neta de tesorería procedente de las actividades de explotación fue inferior al pasado ejercicio, con una reducción en 16,7 millones de libras.

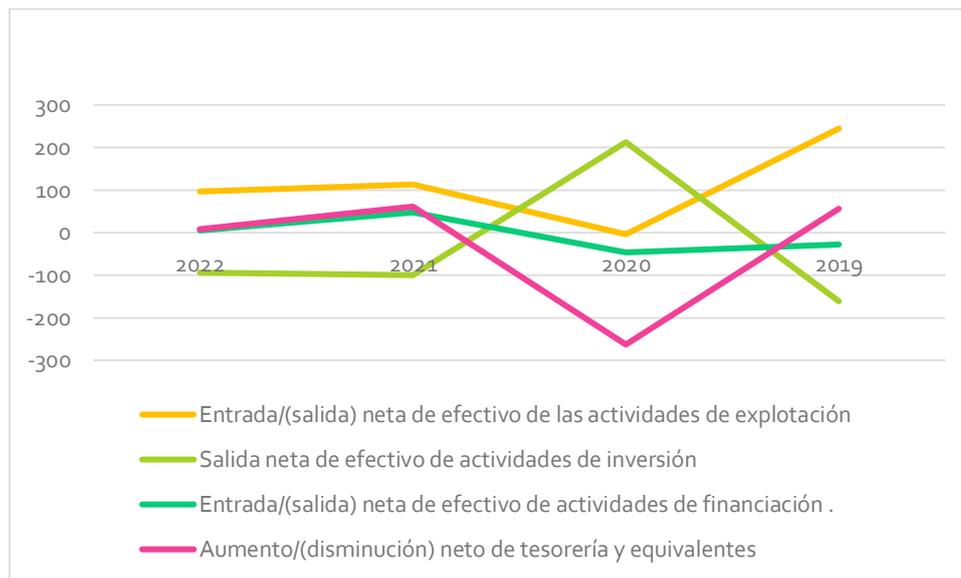
Salidas netas de efectivo en actividades de inversión

Se ha nombrado anteriormente que estas salidas se deben principalmente por las inversiones en inmovilizado inmaterial como en su estadio como en las zonas de entrenamiento. Las inversiones en adquisiciones de propiedades se mantienen estable ya que únicamente se hacen mejoras en instalaciones, pero en cambio, los gastos de capital de activos inmateriales se deben a las necesidades del equipo masculino, disponibilidad de jugadores etc. Los gastos de capital netos en el ejercicio pasado son causados por las adquisiciones de jugadores y por las renovaciones de contrato.

Entradas y salidas netas de tesorería procedente de actividades de financiación

Tras el ejercicio de 2022 se pagaron tres dividendos en efectivo por valor de 33 millones de libras por lo que las actividades de financiación. En dicho ejercicio se redujeron en torno a 40 millones de libras respecto a 2021 pero todavía en signo positivo debido a los ingresos por empréstitos que se utilizaron para pagar esos dividendos. Este aspecto no fue así en el período de 2020 en el cual se adquirieron acciones propias por un valor de 20 millones de libras aparte de dividendos semestrales por valor de 23 millones de libras.

Tabla 10: Flujos de caja del Manchester United en millones de libras



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Manchester United plc, 2022)

6.2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA .

Tabla 11: Ratios de endeudamiento del Manchester United desde 2019 a 2022

ENDEUDAMIENTO	2022	2021	2020	2019
Ratio de endeudamiento	90,14%	78,38%	74,61%	72,26%
Ratio de autonomía	10,93%	27,59%	34,03%	38,40%
Ratio de solvencia	110,93%	127,59%	134,03%	138,40%
Calidad de la deuda	42,43%	38,88%	38,59%	39,66%
Cobertura	1,27240878	1,21685754	0,48055931	0,94958775

Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Investing, 2022)

La situación del Manchester United a nivel de endeudamiento afecta en gran medida a la situación financiera y con ello a la situación competitiva respecto a otros clubes. El endeudamiento que posee a 30 de junio de 2022 superando los 630 millones de libras provoca que no se pueda generar un efectivo lo suficientemente tan elevado para hacer frente a la deuda más inmediata, y es por ello por lo que según al último informe anual limitaría el pago de dividendos, además de ser incapaces de generar tesorería, produciendo así baja disponibilidad y no poder contratar nuevos jugadores o provocando la rescisión de contrato de alguno de ellos. Todos ellos al fin y al cabo impiden que se pueda competir de la forma más efectiva, al no poder llevar a cabo la estrategia pensada. (Manchester United plc, 2022).

Como ya se ha nombrado anteriormente, para afrontar la deuda, la mayor parte de ello viene por los resultados del primer equipo masculino que permitirán afrontar problemas como pudo ser la

pandemia del COVID-19. El Manchester United tiene su mayor endeudamiento en pagarés preferentes y préstamos a plazo.

En 2010 se emitieron bonos para poder refinanciar la deuda que se tenía con un valor de 500 millones de libras por lo que durante estos últimos años la mayor parte de la deuda era relacionada con la emisión de bonos, unidos a los préstamos bancarios y pagarés comerciales en 2019 se llegó a una deuda neta de en torno a 300 millones de libras. En este año como ya se ha dicho se tenía deuda bancaria, obligaciones financieras y obligaciones de arrendamiento alcanzando una deuda de 391,3 millones de libras. (Manchester United, 2018).

En 2020, la deuda bancaria alcanzó los 308,7 millones de libras, aspecto muy elevado respecto al ejercicio anterior, que por el impacto de la pandemia del coronavirus los ingresos disminuyeron y los costes del club se incrementaron.

Por la pandemia, la deuda neta en 2021 se incrementó a 455 millones de libras. (Manchester United plc, 2022). Este valor fue incrementado en gran medida, aunque la deuda bancaria fuese la principal fuente de deuda, unido a obligaciones financieras y emisión de bonos.

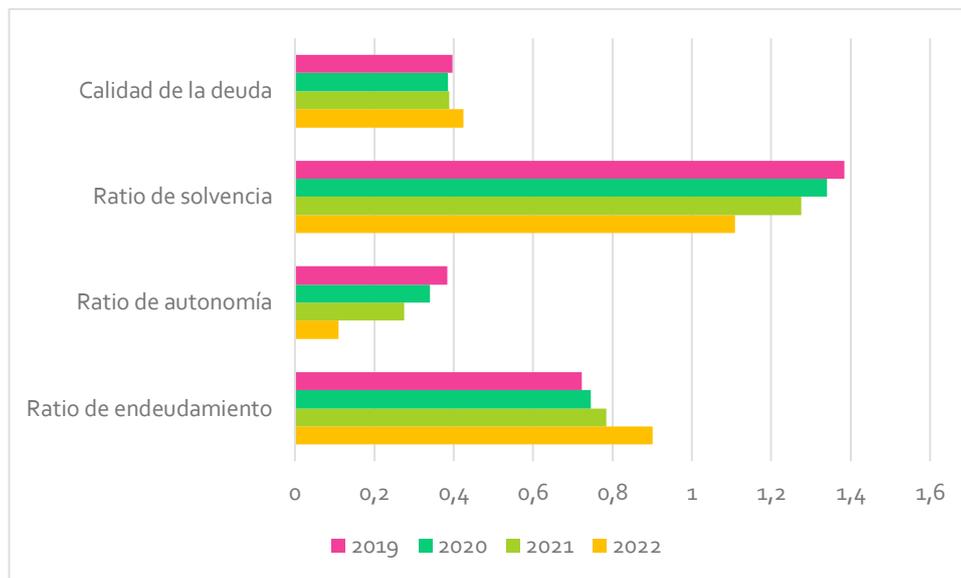
Principalmente todas las causas de este endeudamiento han sido por elevados gastos de fichajes y sus altos salarios, la inesperada pausa de los partidos de fútbol por el COVID-19.

Con relación a los ratios, el asociado a los gastos financieros sobre ventas, ha disminuido en el último período mejorando así el pago de intereses sobre las deudas, aspecto que no se da con el nivel de endeudamiento debido a que la masa patrimonial se ha mantenido constante durante estos años. Además, el club tiene una posición de caja fuerte, con un alto nivel de efectivo y equivalentes de efectivo, lo que le proporciona una base sólida para hacer frente a sus obligaciones de deuda.

Por lo que los problemas son asociados a los riesgos a largo plazo, y había una gran dependencia con los ingresos, los más importantes los derechos televisivos y con la posible o no participación en la *Champions League* por los elevados gastos por remuneraciones.

En resumen, la deuda desde 2019 a 2022 ha sido principalmente incrementada por la deuda bancaria y por estrategias comerciales adoptadas en el pasado como se ha nombrado por la emisión de bonos en 2010 y recompra de acciones en 2012. Por lo que tanto aspectos a nivel interno como externo han afectado al transcurso de la actividad financiera de la entidad. Este crecimiento no ha sido tan excesivo, pero se ha mantenido de forma estable a pesar del ligero crecimiento. Con relación al ratio de la deuda sobre patrimonio, la entidad está utilizando financiación ajena pudiendo afectar a la estabilidad financiera en el futuro, aspecto que debería reducir en el futuro.

Ilustración 28: Evolución de las ratios de endeudamiento del Manchester United F.C desde 2019 a 2022



Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

Posteriormente de la realización del análisis de tanto de la situación patrimonial como del nivel de endeudamiento es conveniente conocer de donde provienen estas fuentes de financiación que utiliza una entidad como el Manchester United, para ello utilizaremos el estado de origen y aplicación de fondos también llamado E.O.A.F para analizar las variaciones en este caso comprendidas en estos dos últimos ejercicios sobre las partidas más significativas del balance. Finalmente, podremos concluir sobre qué tipo de financiación utiliza la entidad, tipos de inversiones etc.

Para realizar el E.O.A.F debemos separar las partidas o masas patrimoniales para hacer un análisis conjunto de las más significativas, haciendo hincapié con la posible autofinanciación que realiza la entidad ya que el principal objetivo de este es conocer de forma más detalla la proveniencia de dichas fuentes de financiación. Para su elaboración debemos considerar los activos no corrientes por su valor contable por lo cual debemos excluir o no reflejar la amortización acumulada.

Tabla 12: Variación de las masas patrimoniales de 2021 a 2022

ACTIVO	2022	2021	Variación
ANC	1207965,00	1171763,00	36202,00
Existencias	2200,00	2080,00	120,00
Realizable	113739,00	100207,00	13532,00
Efectivo	121223,00	110658,00	10565,00
total	1445127,00	1384708,00	60419,00
PN+PASIVO			

PN	243018,00	272512,00	-29494,00
PNC	671315,00	603766,00	67549,00
PC	494842,00	384032,00	110810,00
R ejercicio	-115510,00		-115510,00
Amortización	151462,00	124398,00	27064,00
Total	1445127,00	1384708,00	60419,00

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las variaciones podemos determinar el E.O.A.F para el período o ejercicio de 2022 de dicha entidad:

Tabla 13: Estado de origen y aplicación de fondos del Manchester United

Aplicación	Libras	Libras	Origen
ANC	36202,00	67549,00	PNC
PN	29494,00	27064,00	Amortización
Resultado	115510,00		
		-86593,00	Var. FM
Existencias	120,00	110810,00	PC
Realizable	13532,00		
Efectivo	10565,00		
		-86593,00	Var. FM
Total Aplicaciones	205423,00	205423,00	Total Orígenes

Fuente: Elaboración propia.

Para que el análisis se realice de forma adecuada debe responder a las siguientes cuestiones:

1º. ¿Cuál ha sido la política de inversión – financiación seguida por la empresa en el ejercicio 2022?

En primer lugar, a largo plazo podemos observar que el endeudamiento con vencimiento a más de un año es el principal origen de fondos en el ejercicio representando de ellos a más de un 70%. Junto a ello, a corto plazo la totalidad de los orígenes es financiación ajena con vencimiento a menos de un año. Seguidamente, observamos que la autofinanciación se ha reducido debido principalmente al resultado del ejercicio ocasionado principalmente por los elevados gastos de explotación concretamente por los gastos del personal, aspecto coherente al conocer los elevados salarios de la plantilla como del resto de

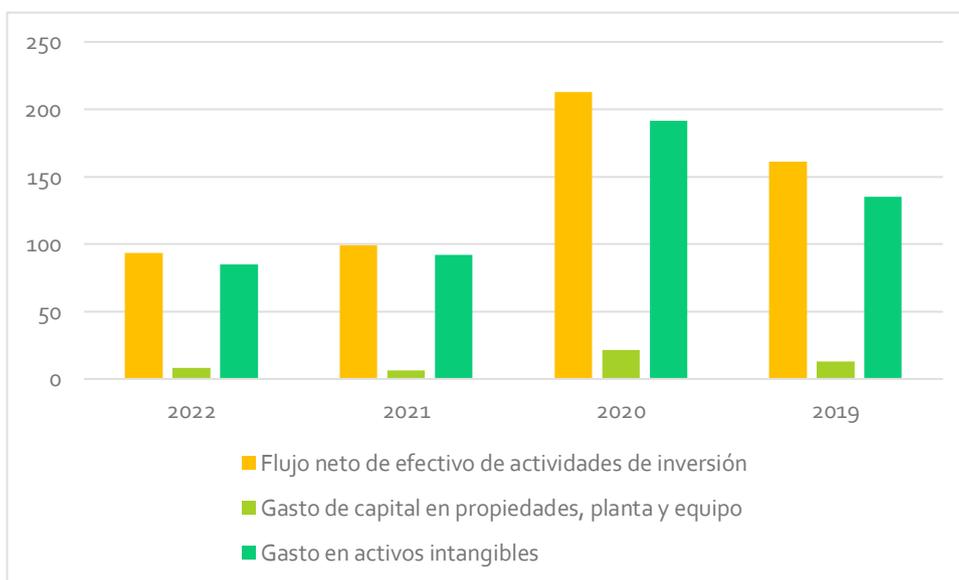
empleados y además de otros gastos de explotación como son los causados principalmente por los días de partido al tener que contratar policía, seguridad, catering entre otros. Se puede decir, que la principal fuente de financiación de la entidad es la ajena y en comparación al ejercicio de 2021, esta continúa incrementando. En el balance podemos observar que el patrimonio neto tanto en 2022 como en 2021 representa apenas el 20% de la estructura patrimonial de la empresa.

Estos fondos generados a largo plazo se han destinado en gran medida a sanear los resultados negativos los cuales lleva acarreado la entidad desde 2020 causado también en gran medida por la nombrada pandemia de 2019. La aplicación es tal que supera el 60% de ellas, en concreto el 63,7% de los orígenes. Otra partida significativa, pero en menor medida se debe al incremento de las inversiones en inmovilizado que como se ha nombrado en análisis previos, la entidad está en continua expansión del estadio y de las zonas de entrenamiento.

Estas inversiones realizadas con relación a las mejoras en las propiedades previamente dichas se financian con la venta de activos intangibles.

En cuanto al gasto realizado en adquirir activos intangibles, depende evidentemente al tratar sobre un equipo de fútbol, sobre las necesidades anuales del equipo a través de factores como la competitividad, la disponibilidad de jugadores etc. En cuanto a las instalaciones, este valor suele ser más constante.

Ilustración 29: Salida neta de efectivo de actividades de inversión en millones de libras

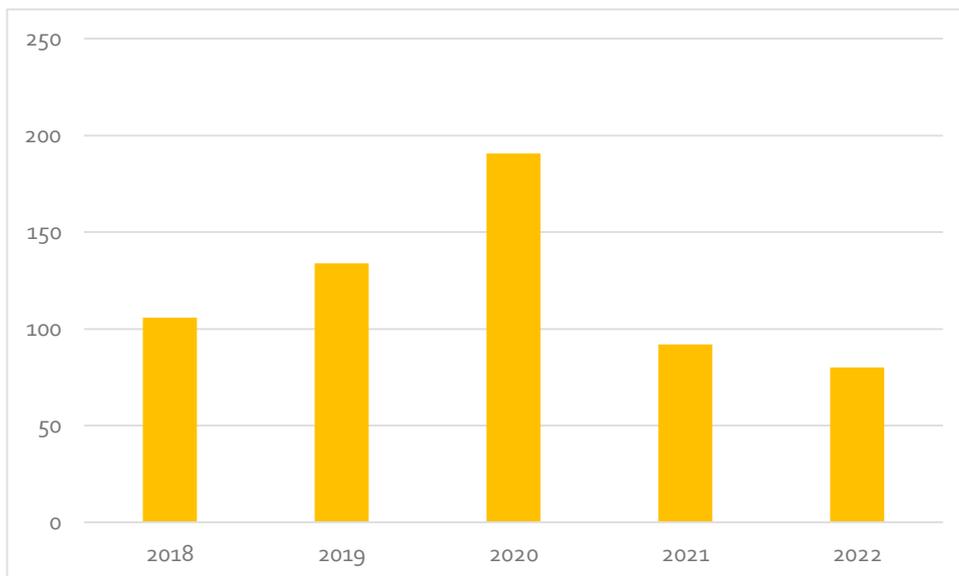


Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (ManUtd, 2022)

Haciendo referencia al cortoplacismo la empresa se ha endeudado más de manera más instantánea, principalmente para generar una mayor liquidez, pero aun así los ratios relacionados con la liquidez disminuyen por el elevado incremento de las deudas con acreedores. De la misma forma el endeudamiento se ha elevado un 12%, llegando al 90%, apoyando todavía a que la entidad dispone de poca financiación propia.

Durante los últimos 5 años, han utilizado el efectivo, para realizar inversiones en activos inmobiliarios, cuya tendencia se está viendo incrementada cada vez más por la competencia existente para registrar e inscribir a jugadores. Estos activos inmobiliarios, son los referidos además para inscripción de jugadores sino también para la gestión y para la operativa de la entidad.

Ilustración 30: Neto de activos intangibles desde 2018 a 2022 en millones de libras a 30 de junio de cada año



Fuente: (Manchester United plc, 2022)

Este gráfico está asociado al efectivo que se ha utilizado para adquirir activos intangibles, como ya he nombrado las inscripciones de jugadores, y además del efectivo generado en las ventas de los activos intangibles. Es decir, el resultado neto de estas operaciones.

2º. ¿Ha sido equilibrada esta política de inversión – financiación?

La política de inversión financiación ha ocasionado un fondo de maniobra negativo en 2022, en concreto de -86.593 mil libras, por lo cual dicha política no ha sido equilibrada, debido a que el fondo de maniobra es negativo debido a la elevada deuda cortoplacista y el poco nivel de activo inmediato como podemos ver tanto en el ratio de calidad de la deuda el cual es superior al ratio de disponibilidad aunque este se encuentra fuera de los baremos de preocupación. Esta tendencia con fondo de maniobra negativo se lleva produciendo desde 2019, el cual se puede observar en el balance elaborado. Se concluye de nuevo que dicha política no ha sido equilibrada porque con los recursos generados a largo plazo no se ha podido hacer frente a las deudas.

Dichas inversiones tienen como principal objetivo el compromiso para conseguir ser competitivos durante años.

3º. ¿Cómo ha afectado esta política a la situación económico – financiera de la empresa?

Tras las políticas de inversión financiación la empresa ha incrementado su fondo de maniobra negativo reduciendo su financiación propia para así financiarse de forma ajena, en concreto con una

financiación la cual debe ser abastecida de forma más inmediata, ocasionada por las elevadas deudas con acreedores los gastos acumulados desde 2021 que se han incrementado en dicho ejercicio. Más detalladamente tiene un correcto nivel de liquidez más líquida, pero tiene unos valores de existencias y realizables bajos que probablemente en otro tipo de empresas sea preocupante y puede ocasionar una posible suspensión de pagos técnica, pero es coherente que un equipo de fútbol tenga bajos niveles de existencias.

En cuanto a la autofinanciación esta no ha sido muy significativa principalmente por los resultados tan negativos ocasionado por los elevados gastos de explotación, por lo que disponen de alta financiación con coste explícito debido a la financiación ajena.

Los valores de los ratios de endeudamiento hace evidente la elevada financiación ajena, y apenas financiación propia, pero aun así con un ratio de solvencia superior a 1, por lo que la entidad podría hacer frente con todo su activo a toda su deuda tanto inmediata como no, debido principalmente por el activo inmovilizado a largo plazo. Por otro lado, se han realizado inversiones en elementos del activo que ha ocasionado un crecimiento patrimonial y el incremento de la amortización acumulada.

Por estos motivos, cabe concluir que la política inversión-financiación no ha sido del todo adecuada para la situación tanto económica como financiera del Manchester United.

6.2.4. CALIDAD DEL NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA

En este siguiente apartado, a través de la vista financiera como económica a través del estudio de la cuenta de pérdidas y ganancias de forma simplificada. Con ello podremos determinar y extraer una serie de conclusiones de como la entidad ha obtenido los resultados en estos dos últimos ejercicios.

Por otra parte, se estudiarán ambas rentabilidades tanto la económica (ROA) como financiera (ROE), que permita asociar todos los resultados como lo necesario para obtenerlo y desarrollar la actividad que se requiere.

Cuenta de pérdidas y ganancias simplificada

Para conocer y analizar de mejor forma cada partida de la cual consta la cuenta de pérdidas y ganancias. Primeramente, se debe elaborar una cuenta de pérdidas y ganancias simplificada, en ella se podrán observar los ingresos y gastos y el porcentaje que representa sobre el importe neto de la cifra de negocios el EBITDA, VAB, EBIT, BAI y BN, y así determinar como el club ha conseguido dichos resultados. Seguidamente, se ha realizado la cuenta simplificada la cual recoge los dos ejercicios pasados y el porcentaje que tiene cada partida sobre las ventas de la entidad.

Tabla 14: Cuenta de resultados simplificada (millones de libras)

Incn	583,201	494,117	509,041	627,122
Coste venta	-69,27	-38,42	0	0
MARGEN BRUTO	513,931	455,697	509,041	627,122
Otros gtos explotación	-73,333	-38,047	-92,876	-128,576
Otros ingr explotación				
VAB	440,598	417,65	416,165	498,546
	-			
Gastos de personal	384,141	-322,6	-284,029	-332,356

EBITDA	56,457	95,05	132,136	166,19
	-	-		
Amortizaciones	151,462	124,398	-126,756	-129,154
Deterioro	-14,314	-14,959	-18,543	-12,85
	-			
BAII	109,319	-44,307	-13,163	24,186
Gastos financieros	-85,915	-36,411	-27,391	-25,47
Ingresos financieros	45,611	56,691	19,736	28,76
	-			
BAI	149,623	-24,027	-20,818	27,476
IS	34,11	-68,19	-2,415	-8,595
BN por op. Continuas	-115,51	-92,216	-23,233	18,881
.+/- rdo por op. Continuas				
Beneficio neto	-115,51	-92,216	-23,233	18,881

Fuente: Elaboración propia; Cuentas Anuales del Manchester United (Manchester United plc, 2022)

Tabla 15: Cuenta de resultados en % simplificada

	% en 2022	% en 2021	% en 2020	% en 2019
Incn	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Coste venta	-11,88%	-7,78%	0,00%	0,00%
MARGEN BRUTO	88,12%	92,22%	100,00%	100,00%
Otros gtos explotación	-12,57%	-7,70%	-18,25%	-20,50%
Otros ingr explotación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VAB	75,55%	84,52%	81,75%	79,50%
Gastos de personal	-65,87%	-65,29%	-55,80%	-53,00%
EBITDA	9,68%	19,24%	25,96%	26,50%
Amortizaciones	-25,97%	-25,18%	-24,90%	-20,59%
Deterioro	-2,45%	-3,03%	-3,64%	-2,05%
BAII	-18,74%	-8,97%	-2,59%	3,86%
Gastos financieros	-14,73%	-7,37%	-5,38%	-4,06%
Ingresos financieros	7,82%	11,47%	3,88%	4,59%
BAI	-25,66%	-4,86%	-4,09%	4,38%
IS	-5,85%	-13,80%	-0,47%	-1,37%
BN por op. Continuas	-19,81%	-18,66%	-4,56%	3,01%
.+/- rdo por op. Continuas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Beneficio neto	-19,81%	-18,66%	-4,56%	3,01%

Fuente: Elaboración propia; Cuentas Anuales del Manchester United (Manchester United plc, 2022)

Tabla 16: Ratios de expansión de 2019-2022 de la cuenta de resultados del Manchester United

	Ratios Exp. 2022- 2021	Ratios Exp. 2021- 2020	Ratios Exp. 2020- 2019
Incn	1,18	0,971	0,812
Coste venta	1,80		
MARGEN BRUTO	1,13	0,895	0,812
Otros gtos explotación	1,93	0,410	0,722
Otros ingr explotación			
VAB	1,05	1,004	0,835
Gastos de personal	1,19	1,136	0,855
EBITDA	0,59	0,719	0,795
Amortizaciones	1,22	0,981	0,981
Deterioro	0,96	0,807	1,443
BAIL	2,47	3,366	-0,544
Gastos financieros	2,36	1,329	1,075
Ingresos financieros	0,80	2,872	0,686
BAI	6,23	1,154	-0,758
IS	0,50	28,236	0,281
BN por op. Continuidas	1,25	3,969	-1,230
.+/- rdo por op. Continuidas			
Beneficio neto	1,25	3,969	-1,230

Fuente: Elaboración propia; Cuentas Anuales del Manchester United (Manchester United plc, 2022)

Aspecto que se debe considerar en primer lugar es el referido a los dos resultados negativos que tiene el Manchester United durante los últimos ejercicios, con un valor significativamente elevado con relación al volumen de ventas. En 2022, el resultado todavía ha empeorado más respecto al ejercicio correspondiente a 2021, pero manteniéndose constante respecto al montante de las ventas. Para determinar cómo se ha llegado a ese resultado es conveniente analizar apartado por apartado para determinar su proveniencia.

Con referencia a años previos, desde que finalizó el ejercicio referente a 2019, la entidad ha ido acumulando resultados escalables negativos.

Pese al incremento en el valor de las ventas reflejado en el ratio de expansión correspondiente a ese mismo con un valor de 1,18, el resultado no ha seguido esta tendencia, sino que ha disminuido. Seguidamente, al tener en ambos años un margen bruto positivo y creciente durante estos períodos descartamos que la situación sea insostenible al tener unos valores bajos relacionados con los costes asociados para conseguir ese valor de ventas (se incluye todos los costes variables), el cual ha sido elevado, pero no lo suficiente para que el margen bruto disminuyese. Evidentemente, la evolución negativa del resultado no es causado al coste asociado a las ventas. Se determina que la entidad tiene una estructura fija al tener un porcentaje sobre las ventas relacionado con costes variables relativamente bajo.

Debido a los efectos de la crisis sanitaria tuvieron grandes consecuencias en los ingresos por día de partido del equipo durante el ejercicio de 2021 y 2020, tras las medidas adoptadas por el gobierno asociadas a la seguridad, influyó en el aforo del estadio hasta finales del ejercicio fiscal de 2021 llegando al punto en el cual todos los partidos excepto uno se jugaron a puerta cerrada. Unido a ello y por la no participación en la gira previa a la temporada regular correspondiente a la temporada 2021-2022 y además del cierre de la tienda oficial del equipo provocaron que el efecto en el importe neto de la cifra de negocios durante los períodos de 2020 y 2021 se redujeran respecto al año previo. Este hecho se maquilló tras la participación en la temporada 2021 en la *Champions League*, tras un gran rendimiento deportivo en el ejercicio previo. En el ejercicio finalizado de 2022, tras la vuelta de la normalidad a los terrenos de fútbol, incrementando los ingresos ya nombrados. Como contraposición los ingresos por retransmisiones los cuales como es evidente por la elevada asistencia a los campos tras la pandemia. (Manchester United plc, 2022)

Al contrario, sucede con los gastos de explotación que como se ha nombrado y referido a los gastos por impactos de los partidos jugados en casa y los costes relacionados con el incremento de la actividad en Old Trafford entre otros, los *Otros gastos de explotación* para el ejercicio cerrado a 30 de junio de 2022 fueron de 117,9 millones de libra, un aumento de 41,5 millones de libras o un 54,3%, respecto al ejercicio cerrado a 30 de junio de 2021. En esta partida se incluyen todas aquellas compensaciones a todo personal que no sea jugador, y los cuales durante ese período del año se han marchado del club. Estas partidas se encuentran situadas, de forma separada a los gastos de explotación debido a que son partidas que aportan un valor al resultado que debe ser analizado.

Estos efectos provocan que el valor añadido bruto disminuya en ambos años, pero el incremento del valor de las ventas todavía es superior tanto al incremento de los costes de las ventas como al incremento de los otros gastos de explotación.

Seguidamente, y hablando sobre el resultado bruto operativo, el cual no tiene en cuenta ni amortizaciones ni deterioro ha disminuido de ejercicio a ejercicio y se debe principalmente por el valor creciente de los gastos del personal los cuales correspondientes al ejercicio cerrado a 30 de junio de 2022 ascendieron a 384,2 millones de libras, lo que supone un incremento de 61,6 millones de libras, o un 19,1%, con respecto al ejercicio cerrado a 30 de junio de 2021 (Manchester United plc, 2022), debido principalmente al aumento de la inversión en la plantilla del primer equipo.

Con relación a este valor se establece que la entidad ha perdido potencial para generar tesorería en tanto las actividades de explotación como operativas, viéndose reflejado en el ratio de expansión inferior a 1. Los gastos por remuneración a empleados conforman gran parte de los gastos de explotación, en la que se incluye tanto el propio salario, como el pago a la seguridad social etc. Además, y debido a la elevada competencia que existe para mantenerse a un elevado nivel competitivo ya no a nivel nacional sino a nivel europeo, lo cual ha provocado que esta partida se eleve a grandes rasgos. Se espera que la tendencia siga creciendo en los años.

Para determinar el beneficio sin tener en cuenta intereses ni los impuestos previos al beneficio neto, debemos aplicar el impacto de tanto amortizaciones como deterioro. Este valor se ha convertido todavía más negativo con relación al ejercicio de 2021 debido al incremento de las amortizaciones, las cuales principalmente de registros se incrementaron en 27,1 millones de libras respecto al ejercicio de 2021, es decir, un 22%, debido principalmente a inversiones en equipo masculino y en el ejercicio de 2023 a 30 de junio se espera amortizar 130,6 millones de libras. Con relación al deterioro, este sufrió un descenso, pero no lo suficiente para que el beneficio antes de intereses e impuestos disminuyese, con un descenso del 4,7%, respecto al ejercicio de 2021.

Con relación a las amortizaciones, la entidad amortiza las adquisiciones e inscripciones de jugadores, una peculiaridad y según (Manchester United plc, 2022), si un jugador renueva dicho contrato previa a la finalización del vigente, se amortizará el resto durante ese nuevo contrato. De la misma forma ocurre con los contratos con el personal. Por otra parte, los inmuebles se amortizan con un rendimiento y vida útil entre los tres hasta como máximo 10 años, dependiendo de activo.

Una vez analizada la estructura económica, se debe estudiar la estructura financiera y el impacto que ha tenido sobre el resultado final. El club dispone a 30 de junio de 2021 de unos ingresos financieros de casi 13 millones de libras y a 30 de junio de 2022 de unos costes financieros de 62 millones de libras, lo cual sucedió por la variación no favorable en el tipo de cambio de divisas que dio lugar a pérdidas. Los gastos financieros se incrementaron de un ejercicio a otro, aspecto que se hace evidente en el descenso de los beneficios antes de impuestos respecto al ejercicio de 2021.

Finalmente, el impuesto sobre sociedades en 2022 fue de 34,1 millones de libras, mientras que en el ejercicio cerrado a 30 de junio de 2021 fue de 68,2 millones de libras. Es reconocido como un impuesto sobre pérdidas registradas. Respecto a ello cabe destacar que el impuesto de sociedades en Reino Unido a partir de inicios del ejercicio referido a 1 de julio de 2021 finalizando en el año previo, se elevó hasta el 25%, este era del 19%, teniendo efecto finalizando el primer trimestre de 2023.

Aspecto que se debe destacar de nuevo es el hecho de que en el ejercicio correspondiente a 2020(30 de junio de ese año), en el que el gobierno ofreció planes de permisos durante la pandemia del cual no se acogió la entidad. (Manchester United plc, 2022) Fue una de las causas de que se ocasionaron pérdidas ese año. Posiblemente un club como el Manchester United no se acogió a este plan principalmente porque un club que genera tanto recurso a nivel financiero tiene la oportunidad de no poder acogerse a dicho plan para mantener a sus empleados. Otra razón para no recurrir a dicho plan es para asegurar que los trabajadores continuasen en la entidad, ya que puede ser un factor que marque diferencias respecto a la competencia. Al no acogerse a este programa de retención laboral y no aceptar los subsidios del gobierno, el club pudo mantener su estructura.

En conclusión, haciendo referencia a dicha situación del Manchester United, el incremento que ha tenido en las ventas sufrido en 2022 no se ha conseguido convertir o materializar en un incremento en los beneficios netos, disminuyendo su potencial de generar efectivo y por sus gastos a nivel financiero y retribuciones al personal.

En resumen, la entidad tiene una estructura fija debido a su bajo nivel de costes variables insignificantes en comparación al nivel de ventas. Seguidamente, los ingresos sufrieron una gran disminución durante los ejercicios de 2020 y 2021 debido principalmente a la pandemia del coronavirus, principalmente en los ingresos en día de partido y en los ingresos comerciales. Durante el último período se registran unos valores asociados a estos ingresos lo que puede representar una clara tendencia positiva pero aun así registrando pérdidas netas en los dos períodos cerrados.

Rentabilidad económica y financiera

Tras analizar los aspectos referidos a como el club ha conseguido obtener los resultados generados, en este siguiente apartado se realizará un estudio sobre la rentabilidad asociada con la productividad, relacionándolo con lo necesario para conseguir esta misma. Posteriormente, podremos analizar cómo ha afectado el impacto del coronavirus y que factores han afectado a la productividad, en este caso del activo. Por lo que, cuanto más rendimiento más productividad, sin considerar el financiamiento de ella.

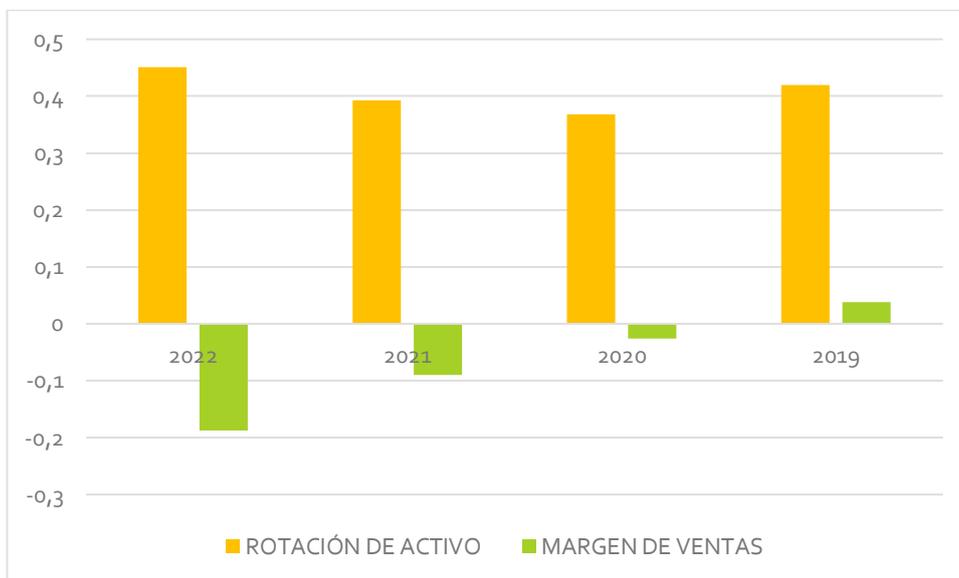
En la siguiente tabla se muestran los valores de la rentabilidad económica y su descomposición en el periodo comprendido de 2019 a 2022:

Tabla 17: Rentabilidad económica del Manchester United entre 2019 y 2022

	2022	2021	2020	2019
ROTACIÓN DE ACTIVO	45,081%	39,206%	36,795%	41,905%
MARGEN DE VENTAS	-18,745%	-8,967%	-2,586%	3,857%
Rentabilidad económica	-8,450%	-3,516%	-0,951%	1,616%

Fuente: Elaboración propia; Cuentas Anuales del Manchester United (Manchester United plc, 2022)

Ilustración 31: Desglose de la rentabilidad económica del Manchester United desde 2019 a 2022



Fuente: Elaboración propia; Cuentas Anuales del Manchester United (Manchester United plc, 2022)

De manera clara se puede observar que la rentabilidad económica ha ido disminuyendo cada año hasta que en 2022 se encuentran los valores más negativos durante este período objeto de estudio, con un valor de -8,45% respecto al valor positivo en 2019 con un valor de 1,61%. Principalmente este hecho se produce por una bajada de ingresos dada en gran medida por consecuencias de la pandemia del COVID-19 y por grandes desajustes en operaciones de compraventa de jugadores, por lo que no está asegurando una productividad a los activos. A través de la descomposición realizada, podemos determinar y observar la tendencia evolutiva de este término y extraer una serie de aportaciones útiles para la conclusión.

Desde 2019 la entidad está sufriendo una desinversión en Activo, especialmente y como ya hemos visto en el análisis de liquidez en el activo corriente, en concreto, en el efectivo, causado por tener que atender a los pagos más inmediatos de ejercicios previos. También cabe destacar que la rotación de

activos tiene una tendencia negativa hasta 2021 debidamente por lo enunciado previamente y la disminución de las ventas.

Este impacto relacionado con la rotación de activos finaliza en el ejercicio de 2022, tras el incremento de las ventas en un 18% y el incremento de efectivo y del activo no corriente permiten que la entidad disponga de una mayor rotación del activo, pero este no fue suficiente y además al ser menor al incremento de las ventas, provoca que la rentabilidad económica se incrementó por esta parte. Debido a la disminución del resultado de explotación en mayor medida que el incremento de la rotación de los activos provocó que la rentabilidad económica fuese todavía menor al ejercicio previo. Esto hace plantearse que cuanto más activo no es mejor la situación económica, debido a que todo ese debe ser financiado, es decir, genera un esfuerzo para la entidad.

Para finalizar con el análisis estático del ejercicio de 2022, al tener un resultado de explotación negativo la empresa no tiene rentabilidad económica al considerarse que su activo no es productivo y por lo tanto genera una ineficiencia.

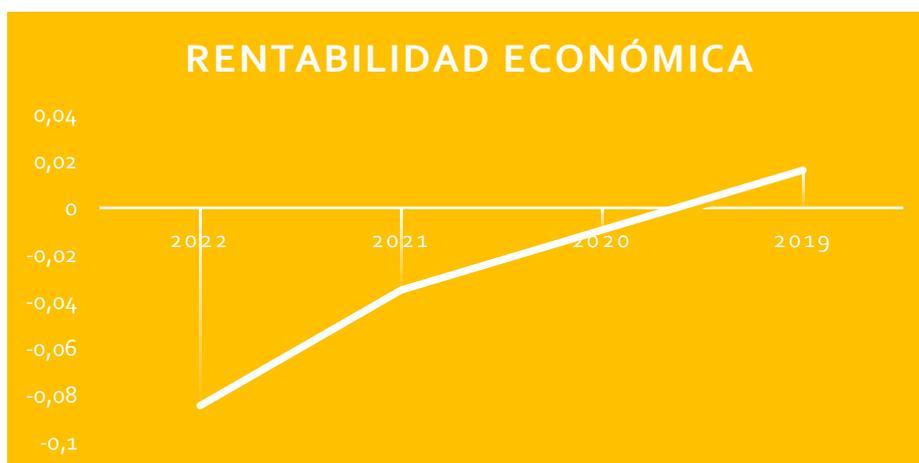
Una vez analizada la situación de ineficiencia causada en 2022, procedo a evaluar cómo ha ido modificándose este término y a que se debe.

Tras la pandemia del COVID-19, la rentabilidad económica del Manchester United, ha seguido una tendencia negativa. Este hecho se produce como hemos dicho por el confinamiento y la disminución de ingresos por cancelación de partidos, la disminución de las ventas de entradas y la reducción de patrocinios lo cual afectó significativamente a los ingresos del club. Unido a ello el club no sufría sus mejores momentos a nivel deportivo y esto puede haber afectado negativamente la venta de mercancía y la atracción de patrocinadores, lo que a su vez puede haber afectado a la rentabilidad del club. Al no generar tantos ingresos la entidad tuvo que vender activos para evitar posibles problemas futuros. Junto a ello, la disminución del margen de ventas se pudo deber a la reducción de ventas de entradas y venta de mercancía asociada al club.

Además, desde el ejercicio de 2020 el club tiene una ineficiencia al disponer de rentabilidades económicas negativas, tras reducirse el número de ventas y el resultado del ejercicio se sigue incrementando de forma negativa.

En esta gráfica podemos observar la tendencia decreciente que ha tenido la rentabilidad económica desde el ejercicio de 2019:

Ilustración 32: Evolución de la rentabilidad económica desde 2019 a 2022 del Manchester United



Fuente: Elaboración propia; Cuentas Anuales del Manchester United (Manchester United plc, 2022)

La rentabilidad financiera, por su parte, asocia el beneficio neto con los fondos propios, asociando el beneficio generado con la inversión realizada. Esto permitirá a los inversores conocer si su inversión ha sido realizada satisfactoriamente.

En esta tabla siguiente se recoge el valor de la rentabilidad financiera con su descomposición para así analizar la proveniencia de estos valores:

Tabla 18: Rentabilidad financiera del Manchester United de 2019 a 2022

	2022	2021	2020	2019
ROTACIÓN DE ACTIVO	0,451	0,392	0,368	0,419
MARGEN DE VENTAS	-0,187	-0,090	-0,026	0,039
APALANCAMIENTO FINANCIERO	13,886	2,508	6,230	4,095
(-) ACTIVO/PN	10,146	4,625	3,939	3,604
(-) BAI/BAII	1,369	0,542	1,582	1,136
EFFECTO FISCAL	0,772	3,838	1,116	0,687
Rentabilidad financiera	-0,906	-0,338	-0,066	0,045

Fuente: Elaboración propia; Cuentas Anuales del Manchester United (Manchester United plc, 2022)

La evolución sufrida por la rentabilidad financiera tiene rasgos similares a la sufrida por la rentabilidad económica, aspecto razonable al considerar para su cálculo factores íntegros en la descomposición de esta. Por lo que es conveniente analizar la evolución del resto de factores los cuales tienen una tendencia negativa durante estos ejercicios.

Desde 2019 hasta 2022, el Manchester United ha disminuido en un 13% el valor de su activo total, pero se han incrementado los activos relacionados con la propiedad, planta y equipo como ya hemos visto, es decir, el activo no corriente representa más de dos terceras partes del activo en su conjunto. Seguidamente, las ventas desde 2020 se han incrementado en casi un 15%, aspecto que ha sufrido grandes cambios por los efectos de la pandemia del coronavirus que ha afectado de forma negativa a los ingresos del club.

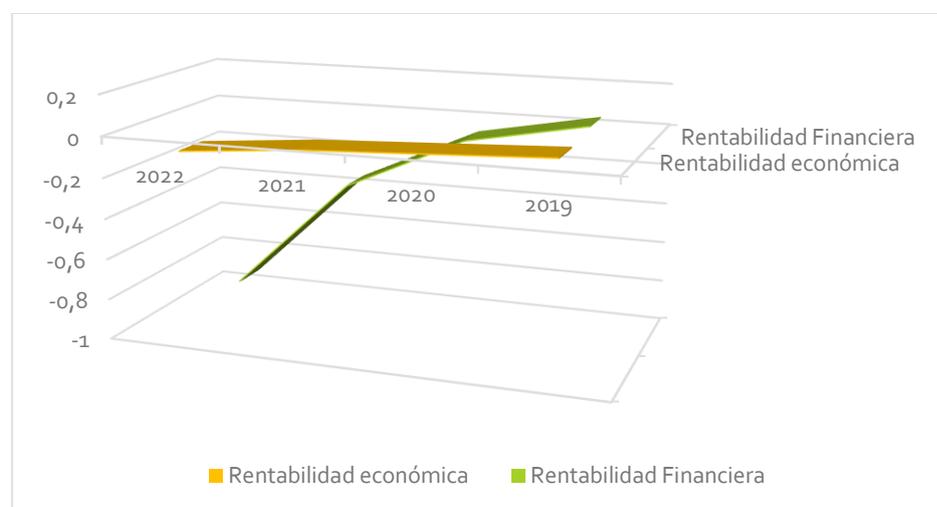
Aspecto que se debe considerar, es el efecto fiscal que se tiene sobre el resultado antes de impuestos que como podemos observar en los informes anuales dicha tasa ha fluctuado de un 19% en 2019 a un 23% en 2022, llegando a un 25% en 2020, principalmente debido a grandes regulaciones fiscales en el propio país que ha hecho que la rentabilidad financiera durante estos años varíe.

Cuando tratamos la rentabilidad financiera, se debe hacer especialmente hincapié en un término como es el referido al apalancamiento financiero el cual se ha mantenido estable durante estos años objeto de estudio. Este, refleja la estructura de financiación que tiene el club, que como ya se ha dicho es mixta pero más predominante la financiación ajena con elevado nivel de deuda a largo plazo y bajos niveles de financiación propia. Dicha relación entre deuda y la financiación propia en 2019 fue de 1,25 y en 2022 se mantuvo en esos mismos niveles.

Para finalizar el análisis de la evolución de la rentabilidad financiera del Manchester United desde 2019, se puede concluir que, a pesar de tener una tendencia baja principalmente por el incremento de gastos financieros, los bajos ingresos por venta de jugadores, la disminución de la rotación de activos, ha ocasionado un incremento del tiempo para recuperar la inversión de los activos y unido al efecto negativo del apalancamiento financiero, ha causado mayor riesgo para financiarse con la deuda. Esta bajada de rentabilidad puede generar posibles problemas de gestión y causar elevados riesgos financieros.

En esta siguiente ilustración podemos observar la tendencia conjunta de ambas rentabilidades:

Ilustración 33: Evolución de ambas rentabilidades del Manchester United



Fuente: Elaboración propia; Cuentas Anuales del Manchester United (Manchester United plc, 2022)

6.3. COMPARATIVA DE LA SITUACIÓN DEL MANCHESTER UNITED CON OTROS CLUBES DE MAGNITUD SIMILAR EN LA PREMIER LEAGUE

Para realizar la comparativa de la situación del club objeto de estudio respecto a otros clubes de la Premier League, es imprescindible destacar el concepto de los "big six". Este concepto es asociado a los equipos, en concreto 6 equipos con más éxito en la liga inglesa, de los cuales se encuentran tanto el Manchester United, como los dos equipos que utilizaremos para evaluar la situación del club como lo son el Manchester City y el Liverpool, los cuales dentro de este período a analizar son los que mayor competencia han generado al Manchester United, ambos con una gran historia y con un gran palmarés de títulos y por ello siempre candidatos a ganar tanto competiciones nacionales como internacionales.

El Manchester United se enfrenta a numerosos equipos con una gran estructura financiera tanto a nivel nacional como a nivel europeo, principalmente por los respaldos que muchos de ellos están sintiendo por propietarios que han realizado grandes inversiones en clubes que han permitido que mejoren su competitividad, adquiriendo así jugadores y entrenadores con un gran talento. Estos últimos

años, este hecho provocado por grandes inversores, normalmente extranjeros a causa de la elevada popularidad que está teniendo la liga, provocando así que se despierten mucho interés en otros.

Ante esta situación, la liga ha implantado numerosas restricciones para que los equipos no destinen elevadas cuantías de dinero en saldos y fichajes de jugadores, causando así una pérdida de atractivo para la sociedad. Estas medidas son las llamadas "*financial fair play regulations*", para limitar la influencia de dichos propietarios. Se limita tanto las pérdidas que puedes acumular, los ingresos generados por la entidad y no por el propietario, es decir, televisivos, comerciales etc. Finalmente, incumplir alguna de ellas puede causar desde multas elevadas incluso al descenso. (Ariza, 2018)

El caso del Manchester City, en los primeros años desde la adquisición del propietario actual, se gastó más de 1000 millones en 6 años.

Para la elaboración de esta comparación debemos tener en cuenta números aspectos que nos permitirán tener una visión más amplia de estos clubes y nos permitirá obtener una serie de conclusiones a raíz de estos.

INGRESOS

El Manchester United en la temporada 2019 fue el club de la *premier league* que generó más ingresos, aproximadamente a unos 712 millones de libras, seguido del Liverpool generando 100 millones de libras que el club objeto de estudio, debido principalmente a los ingresos comerciales analizados en apartados anteriores. Estos ingresos variaran significativamente por la posición que tuvieron en la liga doméstica en la temporada.

En la temporada 2019/2020 los clubes de la Premier League disminuyeron sus ingresos por más de 500 millones de libras, es decir un 13% menos respecto a la temporada anterior llegando incluso a una media de ingresos de 33 millones por club, aspecto que desde la temporada 2015/16 no ocurría y como ya se ha nombrado numerosas veces por el impacto a nivel financiero del coronavirus. En cambio, esta tendencia cambió y en la temporada 2020/21 los ingresos de los clubes se incrementaron un 8% hasta los 4.900 millones de libras, en gran medida por los 330 millones de libras generados por las retransmisiones y se espera que para la temporada la cual se está disputando actualmente se lleguen a los 6.000 millones de libras a nivel de ingresos. (Deloitte, 2022) (Deloitte, 2021)

Tabla 19: Posiciones en la Premier League de Manchester United, Manchester City y Liverpool de 2019 a 2022

Posición en la Premier League	2022	2021	2020	2019
Manchester United	6	2	3	6
Manchester City	1	1	2	1
Liverpool	2	3	1	2

Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (ESPN, 2023).

De forma más detallada, como hemos realizado en apartados anteriores para el Manchester United, hemos segmentado los ingresos en: ingresos por día de partido, ingresos por retransmisiones de partidos e ingresos comerciales. En los últimos años, los ingresos por retransmisión son considerados la fuente de ingresos que más dinero genera para dichos clubes, posteriormente le siguen los ingresos comerciales y los ingresos por día de partido.

Tabla 20: Ingresos totales en millones libras desde 2019 a 2022 del Manchester United, Manchester City y Liverpool

INGRESOS TOTALES (MILLONES DE LIBRAS)	2022	2021	2020	2019
Manchester United	689	558	580	712
Manchester City	731	645	550	610
Liverpool	701	550	559	605

Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Deloitte, 2023)

Para realizar un análisis de la Tabla 20 y Tabla 21, es conveniente hacer un análisis conjunto ya que encontramos una tendencia diferente entre ambas tablas ya que como podemos observar en el ejercicio de 2021 tras el cierre de las puertas de los estadios estos 3 equipos no generan casi ingresos cuando habían partido, en cambio en la tabla de ingresos por retransmisión podemos observar que cuando más ingresos se generan respecto a este aspecto, es el ejercicio de 2021 incrementando casi un 80% de los mismos respecto al ejercicio anterior. (Statista, 2021)

Tabla 21: División de los ingresos en millones libras desde 2019 a 2022 del Manchester United, Manchester City y Liverpool

	2022	2021	2020	2019
Ingresos día de partido				
Manchester United	126	8	98	121
Manchester City	64	1	48	62
Liverpool	112	8	83	95
Retransmisión de partidos	2022	2021	2020	2019
Manchester United	254	288	160	274
Manchester City	294	336	217	287
Liverpool	314	304	233	299
Ingresos comerciales	2022	2021	2020	2019
Manchester United	309	262	322	317
Manchester City	373	308	285	261
Liverpool	275	238	243	211

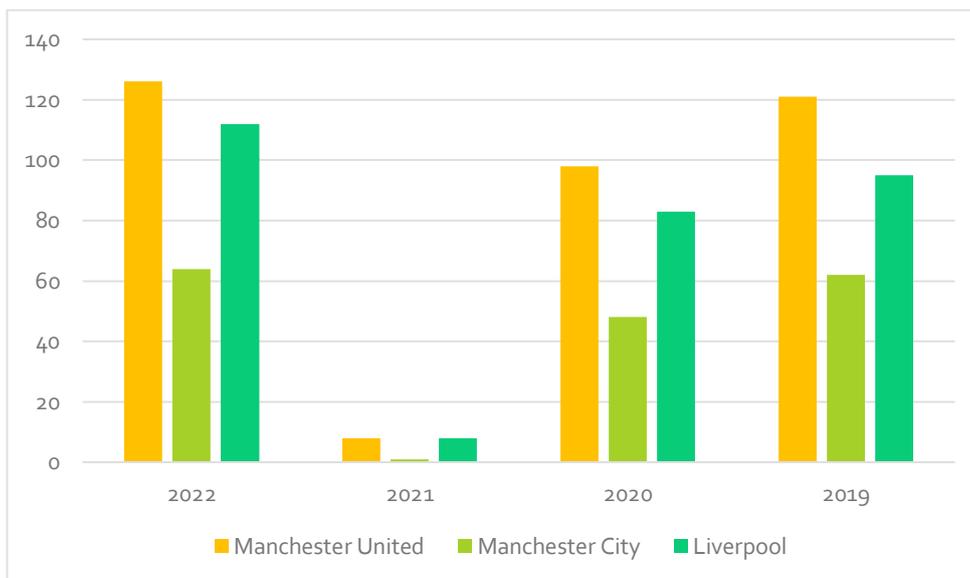
Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Deloitte, 2023)

Ingresos por día de partido

En este caso, el efecto de la pandemia en 2019 fue totalmente diferente a la que veremos posteriormente en los ingresos por retransmisiones. Al jugarse la mayor parte de la temporada a puerta cerrada, únicamente se abrieron las puertas las dos últimas jornadas de la Premier League y además solo se podían dejar entrar a 10.000 aficionados, por lo que clubes como el Manchester City, United o Liverpool que dependen en gran medida de lo generado en estos días vieron sus ingresos como se perdían llegando incluso a generar únicamente 31 millones de libras, en cambio en la temporada 2021/22 se rompieron récords de asistencia a estadios de la Premier League generando 700 millones de libras, (Deloitte, 2022).

Asociado a la Ilustración 34 podemos observar que la tendencia en los últimos años ha sido la misma, donde el Manchester United obtiene unos mayores ingresos respecto a sus rivales y es por ello por lo que también influye en gran medida la capacidad del estadio. El campo del Manchester United tiene una capacidad de 74.994 espectadores, superando en 20.000 espectadores a los dos estadios y además siendo el estadio con mayor capacidad de la competición. Incluyendo a ello Old Trafford (estadio del Manchester United) registra tras la pandemia el récord de asistencia a un partido de la liga inglesa con una ocupación máxima de 74879.

Ilustración 34: Ingresos por día de partido de Manchester United, Manchester City y Liverpool de 2019 a 2022



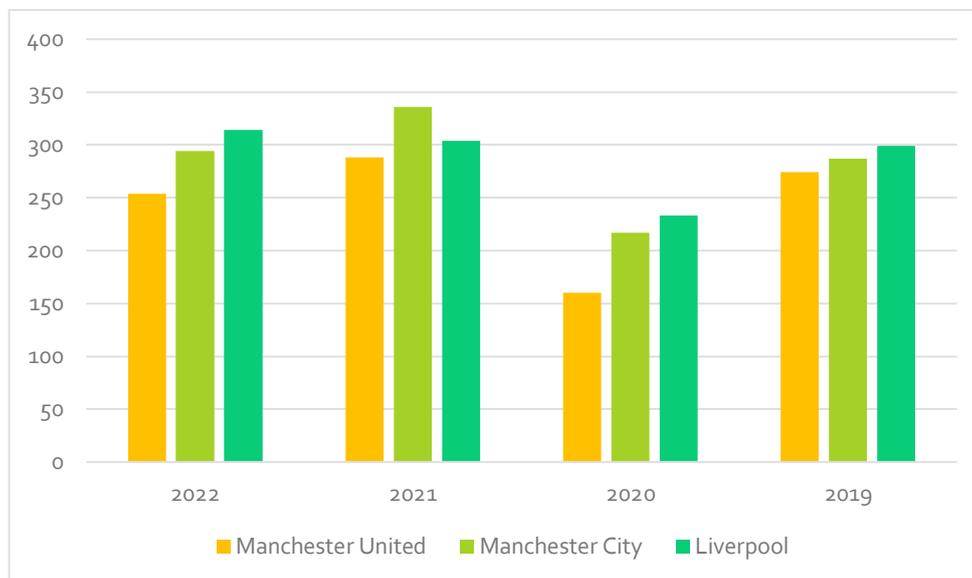
Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Statista, 2023)

Ingresos por retransmisión de partidos

Los ingresos televisivos fueron un aspecto claramente significativo en el periodo de la pandemia, muchos partidos se computaron y se contabilizaron en la temporada posterior y el flujo de ingresos cayeron un 23%, provocando que los ingresos por retransmisión representaran un 52% de los ingresos totales, lo cual se redujo un 5% respecto al período anterior. (Deloitte, 2021). Este hecho causó que en el ejercicio siguiente se llegaron a unos ingresos por retransmisiones de 3.300 millones de libras debido al aplazamiento de partidos de la temporada previa, además de las grandes actuaciones de los equipos ingleses e incluso con representación inglesa tanto por el Manchester City y Chelsea en la final de la Champions League. Finalmente, a partir de esta temporada los acuerdos se firman cada 3 años, aspecto que incrementará los valores de los derechos. (Deloitte, 2022)

Ilustración 35: Ingresos por retransmisión de partidos de Manchester United, Manchester City y Liverpool de 2019

a 2022



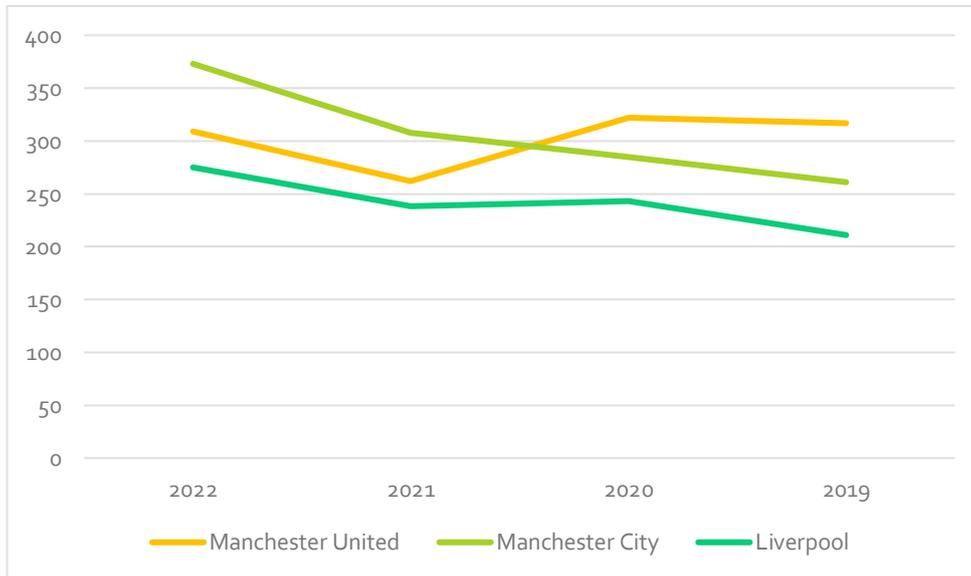
Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Statista, 2023)

Ingresos comerciales

Finalmente, para terminar con la estructura de ingresos cabe destacar que, asociado a los ingresos comerciales, los "big six" aportan el 78% de los ingresos comerciales de los clubes de la liga, aspecto que en la temporada 2020/21 estas distancias se redujeron.

Con relación a la siguiente ilustración, los ingresos comerciales han ido asociados a la situación deportiva de los clubes. El Manchester City a nivel nacional los últimos años está consiguiendo alzarse con el título y además con grandes actuaciones a nivel nacional por lo que es de gran atractivo para ventas o acuerdos de patrocinios, de la misma forma el Liverpool respecto a la pasada década los resultados están siendo muy superiores por lo que de nuevo la tendencia es positiva, en cambio el Manchester United a nivel nacional está siendo competitivo pero no consigue alcanzar a estos dos clubes pero está consiguiendo mantener estos niveles de ingresos.

Ilustración 36: Ingresos comerciales de Manchester United, Manchester City y Liverpool desde 2019 a 2022

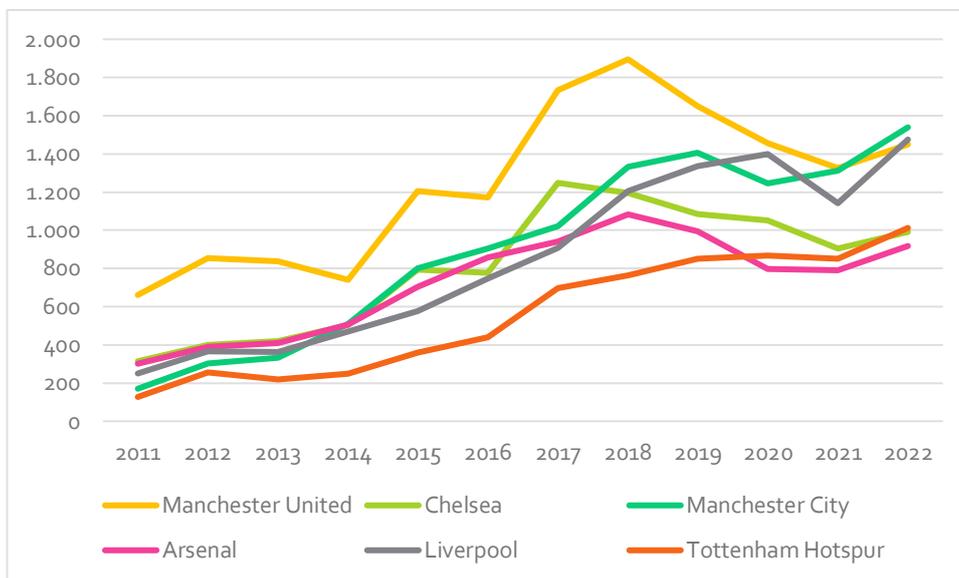


Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Statista, 2023)

Una vez evaluado tanto la participación en la liga como de la segregación de los ingresos de estos tres clubes, no nos podemos olvidar de que ambos aspectos afectan al valor de la marca que junto a Chelsea, Arsenal y Tottenham finalmente conforman el “big six” previamente comentado y en la liga inglesa son los que mayor valor de la marca tienen.

Una marca se asocia a una propiedad intelectual y en el ejercicio previo el Manchester United consiguió incrementar el valor de su marca en 100 millones de libras, ocasionado principalmente por el gran momento a nivel deportivo al quedar segundo tanto en la Premier League como finalista en la Europa League. Tras la pausa en el fútbol a nivel profesional y con la ausencia de asistencia de los aficionados tras los resultados de la pandemia del coronavirus afectó significativamente a los ingresos generados y por lo cual al valor de la marca.

Ilustración 37: Evolución del valor de la marca de los "big six" en la última década



Fuente: Elaboración propia a través de los datos proporcionados por (Statista, 2023)

Como podemos observar en la Ilustración 37, claramente el Manchester United tras la última década es el club que mayor valor de la marca ha tenido, y en los últimos años tanto el Manchester City como el Liverpool se han distanciado respecto a los otros tres grandes clubes.

En 2020, se observaron los efectos que tuvo el COVID-19, donde en total se perdieron entorno a un 3,7% del valor de la marca de forma conjunta entre los 50 clubes considerados más valiosos del mundo. Tras la reanudación de los partidos, el Manchester City fue actor principal del partido con una mayor audiencia en televisión de un partido de la Premier League. En este año estos tres clubes de la Premier League seguían tanto a Real Madrid y Barcelona en el ranking de Brand Finance Football Annual, pero únicamente el Liverpool y otro club de los "big six" como el Tottenham vieron resultados positivos respecto al año previo. Esto fue causado principalmente por los elevados ingresos por retransmisión televisiva y además de brindar la final de la Champions League en el ejercicio previo.

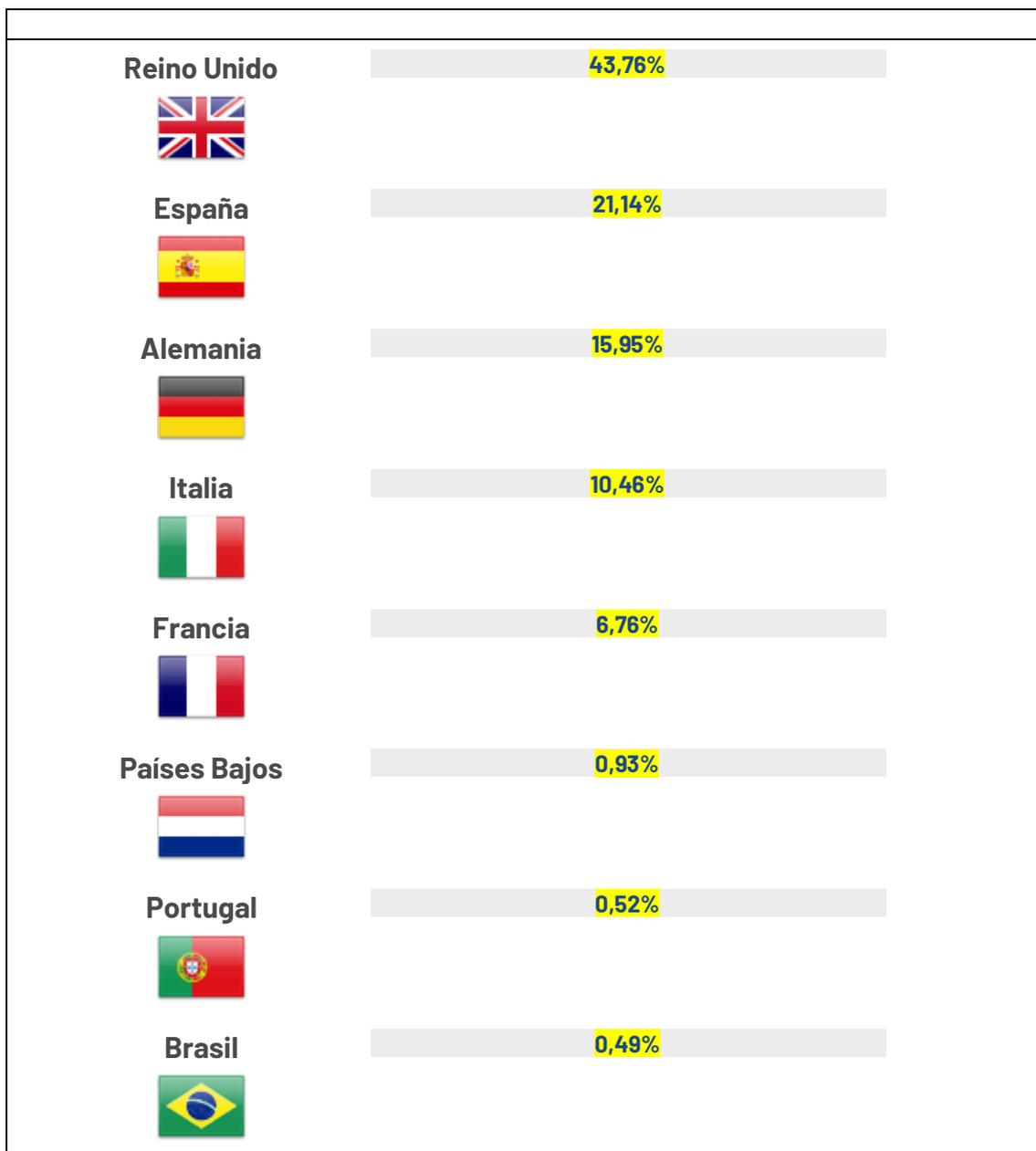
Respecto a 2021, el Manchester United se encontraba tercero por detrás de Real Madrid y Barcelona aun así haber sufrido una caída del 14%, que ha conseguido que el Manchester City se coloque a solo un 1% por detrás de ellos, aspecto que es la primera vez que sucede en la historia. Respecto al Liverpool y tras ganar la máxima competición europea en la temporada 2019/2020 ha sufrido una caída del 23%, colocándose el sexto en la clasificación.

En 2022 el Manchester United incrementó en un 11% el valor de su marca, aunque insuficiente para poder compararlos y mantener al club en la tendencia de crecimiento que tienen los rivales como el Manchester City y Liverpool cuyos valores de marca se incrementaron un 31% hasta los 1.500 millones de libras y 1.475 millones libras, respectivamente, llevando así al Manchester United a la quinta posición a nivel global según el informe de (Brand Directory, 2023), hecho que nunca había transcurrido para el Manchester United, el cual nunca había bajado del tercer puesto, pero aun así se sigue manteniendo firme respecto a los malos resultados generados a nivel europeo al no clasificarse a la Champions League. Otro aspecto que pudo generar la caída del valor de la marca fue el anuncio de la Superliga europea, la

cual fue presentada junto a otros clubes, pero con elevada incertidumbre por la oposición de diversos organismos, la cual fue también promovida por el Manchester United, entre otros clubes. (Football 50, 2022).

En cuanto al Liverpool en dicho ejercicio ocupa el segundo lugar con relación a la fortaleza mundial a nivel de marca con una calificación de marca AAA+, y esto es debido a que el Liverpool ha jugado todos los partidos posibles en esta temporada al ganar ambas copas nacionales y llegar a la final de la Champions League, por tercera vez en las últimas 5 temporadas, por lo que se ha considerado un club atractivo a nivel inversionista.

Tabla 22: Valor de la marca por país en 2022



Fuente: (Football 50, 2022)

En general, se puede decir que el valor de la marca de los grandes clubes de la Liga Inglesa ha seguido creciendo en los últimos años, impulsado por el aumento de los ingresos por televisión y patrocinios. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 ha afectado significativamente a la industria del fútbol, y es probable que tenga un impacto en los valores de marca en los próximos años.

DEUDA

El nivel de endeudamiento para los clubes de fútbol es muy significativo debido a que principalmente influye indirectamente en los resultados deportivos al limitar posibles inversiones como puede ser con relación a jugadores o mejoras en las instalaciones etc. Es por ello por lo que los clubes deben gestionar de forma adecuada este nivel de endeudamiento que puede afectar en mayor medida a largo plazo y una incorrecta gestión de ellos puede producir flujos de efectivo no favorables para las entidades. De esta forma con relación a la inversión de patrocinadores, un elevado endeudamiento puede afectar a reducir posibilidades de patrocinio por el bajo atractivo de estas inversiones.

Con relación a la liga española existe una forma diferente de gestionar el nivel de endeudamiento. Los últimos años a nivel de atracción, la liga inglesa está generando mejores datos de audiencia debido principalmente al espectáculo que generan, el cual se debe principalmente a las pocas limitaciones financieras que imponen, que facilita la entrada de inversiones exteriores que permiten a los clubes realizar inversiones de cantidades elevadas. En cambio, la liga española defiende y apoya a que la viabilidad a nivel económico depende de aspectos meramente deportivos, y cuentan con unos límites de pagos salariales a jugadores que están muy por debajo al resto de ligas. (Gutiérrez, 2023).

Como ya se ha nombrado a nivel de atractivo la liga inglesa supera en gran medida a la liga española y es por ello por lo que en el período 2022 los ingresos televisivos totales fueron de casi el doble, es decir, de 4.036 millones de libras frente a en torno a 2000 millones. Estos datos provocan que las inversiones en jugadores sean de la misma forma con grandes diferencias, pero nos encontramos con que la liga inglesa ha gastado 18 veces más que la liga española y obviamente también influyente en los contratos y pagos de salarios a jugadores. Todo ello son aspectos que a largo plazo serán difíciles de sostener. (Gutiérrez, 2023).

En la Premier League se implementó en 2013, el *fair play financiero* que limitaba la contratación de jugadores si acumulaban pérdidas por más de tres años ocasionando sanciones posteriores, pero la mayoría de los clubes pertenecen a multimillonarios esta situación no ocurre por lo que ahí se encuentra un vacío que causa las grandes diferencias de gasto entre ambas ligas.

Una vez tratados aspectos globales con relación a las ligas, debemos centrarnos en los clubes que pretendemos analizar y comparar.

A nivel de deuda, el Manchester United ya lo hemos analizado previamente, pero de nuevo debemos destacar que en los últimos años a nivel deportivo no ha sido tan exitoso como el Manchester City, pero sigue manteniendo una base de fans consolidada que lo lleva a ser uno de los clubes con más valor del mundo. La deuda a 30 de junio de 2022 llegó a ser de 636, 1 millones de libras según su informe anual lo que ha provocado con relación a los otros dos clubes que se limite la capacidad de invertir en jugadores para mejorar su rendimiento deportivo, pero aun así ha realizado traspasos con grandes cantidades. (Forbes, 2022)

Seguidamente, el Liverpool ha mejorado con relación a su situación financiera pasada debido a sus éxitos deportivos a nivel nacional como internacional, pero aun así no se ha podido sanear la deuda

superior a los 200 millones, pero de la misma forma que el Manchester United han podido realizar grandes inversiones de jugadores actualmente con importante peso en el vestuario. (Forbes, 2022)

Por último, la situación del Manchester City es diferente respecto al resto de clubes debido a que este sufrió un gran cambio respecto a la situación financiera tras la adquisición del club por parte de un grupo de inversores de Abu Dhabi en 2008. A pesar de su deuda de aproximadamente de 400 millones de libras, con las continuas inversiones de dicho grupo ha permitido se capacidad financiera no se viera afectada (Forbes, 2022)

De modo resumen, podemos decir que el Manchester City desde 2019 es de los que mayores ingresos genera durante los años objeto de estudio sin generar niveles de deuda elevados, debido a que tiene un gran apoyo financiero por parte de su propietario, el cual utiliza su propio dinero y utiliza canjes de capital por deuda (Bleacherreport., 2011). Con relación al Manchester United su situación financiera se ha visto afectada por elevados niveles de endeudamiento y sus elevados costes de la deuda. Finalmente, el Liverpool a pesa de sus elevados ingresos en los últimos años, su elevado nivel de endeudamiento está afectando a limitaciones para contratar a jugadores, es por ello por lo que los factores financieros pueden ser igual o más importantes que posiblemente factores deportivos. (Slater, 2023)

Para solucionar estos problemas relacionados con el endeudamiento, los clubes considerando estos años pasados, ha tomado numerosas medidas para solucionar estos problemas con la deuda. Por ejemplo, el Manchester United ha renegociado un nuevo patrocinio en la ropa deportiva con la marca *Adidas* que ha generado en torno a 250 millones de libras, ha vendido jugadores importantes por ejemplo al jugador belga *Lukaku* por 70 millones de libras e incluso ha recibido un préstamo a largo plazo que ha permitido reducir deuda a pasada. Con relación al Manchester City, también ha vendido numerosos jugadores generando ingresos por transferencias para solucionar problemas como la multa impuesta por la UEFA por no cumplir con aspectos financieros. Finalmente, el Liverpool realizó una venta al Barcelona por 142 millones de libras, convirtiéndose por un momento en uno de los fichajes de la historia con mayor valor que junto al gran trabajo a nivel deportivo como a nivel administrativo ha permitido gestionar de mejor forma la deuda.

CONCLUSIÓN DE LA COMPARACIÓN

Cabe destacar que todo ingreso sea positivo para todos los clubes, este hecho no se transfiere a éxitos deportivos, es decir, rendimiento en el campo. La diferencia más evidente es debida a la gestión del equipo relacionado principalmente con temas de contrato, contratación de jugadores los cuales tienen una mayor influencia en el campo que los niveles de ingresos financieros generados.



CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

El objetivo principal de este apartado consiste en recoger las conclusiones que se han ido exponiendo a medida que iba transcurriendo el trabajo. Es decir, recoger tanto las principales ideas como resultados a los que hemos llegado en cada uno de los capítulos y que evidencien los objetivos que se tenían una vez se había planteado el trabajo inicialmente.

En primer lugar, se ha tratado y evaluado una entidad como es el Manchester United, uno de los clubes con más popularidad a nivel mundial. Estas conclusiones evidentemente son consideradas con los años que se han escogido como objeto de estudio, los ejercicios de 2019 a 2022.

Como ya se ha citado, la situación que ha sufrido el Reino Unido durante este período de tiempo ha sido marcada por diversos hechos que han podido desestabilizar y generar una incertidumbre a nivel político en el país, estos son el Brexit, la crisis sanitaria del coronavirus y la rescisión económica que fue acarreada por este último, aunque se ha denotado un crecimiento a ritmos muy inferiores a los que se estaba haciendo previo a estos hechos. Con relación al Manchester United, de la misma forma que le ocurrió al país, ha sufrido problemas acarreados por hechos que no afectaban únicamente a la entidad, pero, aun así, manteniéndose entre los tres clubes más valiosos según (Forbes, 2022), debido principalmente a la pandemia, se redujeron los ingresos, pero como ya hemos analizado para ellos y para los clubes utilizados para realizar la comparativa, la situación se ha estabilizado.

Seguidamente, y continuando sobre las conclusiones obtenidas ahora sobre el empleo tanto por la economía inglesa como por el Manchester United, cabe destacar que la tasa de desempleo se ha incrementado de forma constante desde 2019 a causa de la pandemia, aspecto que no se ha visto reflejado en un club como el Manchester United que como hemos visto, de hecho se han incrementado entorno a un 10% el número de empleados que trabajan para el club desde 2019 a 2022, incrementando también los ingresos por empleado, siendo así uno de los pocos clubes que ha generado empleo en épocas como las que se han sufrido durante los últimos 5 años.

Para finalizar con las conclusiones sobre las relaciones entre la situación de la economía inglesa con la situación del Manchester United, cabe hacer referencia a la inflación, que de la misma forma que la tasa de desempleo ha sufrido un incremento constante desde 2019, aspecto que ha hecho que clubes como el Manchester United tengan que incrementar los costes referidos al incremento de los salarios de jugadores, mayores costes de contratación de jugadores y estrategias para nuevos proyectos. De manera más específica, el incremento más considerable fue el año 2019-2020 en el que se incrementaron los gastos por salarios y compensaciones en un 22,8% respecto al ejercicio previo.

Durante estos últimos 4 años se han incrementado estos gastos en un 37,4%. Además, la inflación en Reino Unido ha fluctuado y como en toda sociedad también ha tenido impacto en el Manchester United. Asimismo, ha tenido efectos causados por el coronavirus, pero el club a través de las medidas que ha establecido ha permitido redirigir los efectos financieros negativos, han facilitado que los ingresos no sufran como se había esperado.

Ciñéndonos todavía más en la situación actual del club y utilizando las técnicas utilizadas para entender el entorno y los factores internos que le afectan se puede concluir, que el club ha sufrido muchos desafíos a causa de muchos factores externos como cambios en regulaciones futbolísticas, confinamientos etc. Pero a pesar de ello el club con su gran poder en el mercado global y con el renombre de la marca la cual es reconocida a nivel mundial ha sabido contrarrestar estos hechos. Por el contrario, sus actuaciones a nivel futbolístico no han sido las adecuadas y además con el crecimiento de la



competencia de otros clubes tanto a nivel nacional como a nivel internacional han afectado a la entidad, pero de nuevo su fuerte marca tan reconocida ha permitido seguir manteniéndose como una de las marcas dominantes en el mercado.

A pesar de tener un gran poder en la marca causado por el éxito futbolístico a nivel futbolístico y por los aficionados que tiene, el club también tiene muchas debilidades que como ya hemos visto gran parte de sus ingresos dependen de acuerdos con patrocinadores los cuales se han visto afectados por la situación tan delicada que están sufriendo a nivel futbolístico. Es por ello y para revertir esta situación han surgido oportunidades de expandir la visibilidad del club a otros continentes pero que debe ser aceptadas ya que en este deporte existen numerosas regulaciones que pueden afectar a la actividad de la entidad.

Haciendo referencia a lo expuesto en el cuarto capítulo, referente a la situación actual del sector futbolístico inglés y con los resultados obtenidos por el Manchester United, este tiene una gran diversidad de fuentes de ingresos, incluyendo los ingresos por retransmisión, por día de partido, venta de entradas, comerciales entre otros. Esta estructura se ha sabido sobreponer a diversos hechos y se ha mantenido estable a pesar de ellos. Los ingresos más predominantes son los ingresos comerciales que junto a los de patrocinio representan entorno al 50% de los ingresos comerciales totales.

En cuanto a la estructura de gastos, los gastos por retribuciones son los más destacados en este club, pero a su vez son necesarios para mantener la dinámica del resto de equipos y seguir siendo competitivos, unido a otros gastos como amortizaciones o gastos de explotación conforman la estructura de gastos del club.

Como ya he aludido, la recuperación ocurrida a partir de la temporada 2022 y el incremento en este ejercicio de los ingresos, debidamente por el incremento de sus actividades y por los derechos etc. Junto a ello y a causa de la reducción de los gastos con relación a jugadores han permitido que la rentabilidad financiera sea incrementada y por lo tanto la entidad sea más atractiva para posibles inversores. De la misma forma, la rentabilidad económica también ha sufrido fluctuaciones inicialmente por la reducción de los ingresos en las temporadas 2019 y 2020 por el efecto del COVID-19 y por la depreciación del valor de algunos jugadores, recuperándose en las siguientes temporadas por la reanudación de las actividades y la reapertura de los estadios. Otra partida que afecta a esta rentabilidad y según los informes anuales son las tasas de cambio de divisas en ingresos y gastos.

Generalmente gracias a ingresos por transmisiones y a la reducción de gastos, el club ha podido sobrepasar la situación sufrida en años previos.

Ahora bien, centrándonos en la situación económico-financiera del club y su evolución durante estos años, se han estudiado aspectos como la liquidez, endeudamiento la evolución patrimonial, las políticas de inversiones entre otros y se puede concluir que, a pesar de la depreciación sufrida por los activos desde 2019 y a pesar de los efectos de la pandemia la cual afectó a la estructura patrimonial en 2021, en 2022 el valor contable de los activos totales se recuperaron, este aspecto se ve reflejado en la evolución de la liquidez que durante 2019 y 2020 se obtuvieron unos flujos de caja positivos. En 2021 la tendencia cambió y causa de la pérdida de los ingresos, la liquidez se redujo, la disminución fue tal que como se ha dicho se obtuvieron flujos de caja negativos tras numerosos años, aspecto que en 2022 se revertieron pero en menor medida a los valores de 2019.

Además de ello la disminución del efectivo y equivalentes ha sido debido en gran medida por la política de inversión llevada por la entidad que ha ido dirigida principalmente para mejorar la plantilla del primer equipo y las mejoras en las infraestructuras, el activo no corriente se ha incrementado en base a

estas actuaciones. Aunque la entidad tiene mucho endeudamiento ha conseguido disminuir el pasivo más exigible a corto plazo, reflejando la buena gestión de las obligaciones financieras.

De forma paralela las conclusiones obtenidas, se ven reflejadas también en las partidas asociadas al endeudamiento por lo que de nuevo la pandemia afectó de forma inversa a las deudas que, a los ingresos, y en 2021 se aumentó la deuda a los 95 millones de libras y siguiendo la misma tendencia que en los diferentes indicadores en 2022 la deuda disminuyó 30 millones de libras reflejando la mejora en la situación financiera del club.

Finalmente, como modo resumen cabe sintetizar que el Manchester United aun siendo de los clubes más importantes a nivel social y nivel económico y tras superar numerosos desafíos y sobreponerse en los últimos años generando así un buen rendimiento económico, esto no tiene por qué verse reflejado en éxitos deportivos ya que entran otras variables como gestión de plantillas y la inflación está afectando también a los movimientos de jugadores. La clara diferencia y como hemos visto al final del punto 6, el Manchester City a trasladado su buen rendimiento económico a éxito deportivo de igual forma que el Liverpool que han realizado una gestión eficiente adaptándose y cambios en tanto el entorno deportivo y económico.

Propuestas de mejora

Una vez resumido todos los resultados o información útil recopilada en el apartado anterior, se va a realizar una serie de recomendaciones o también llamadas propuestas de mejora que de manera subjetiva considero que ayudarían a la evolución de la entidad.

Primeramente, un gran problema que se tiene es la baja rentabilidad que lleva obteniendo durante estos últimos años por lo que una buena solución sería encontrar una forma para incrementar ingresos o reducir costes como puede ser incrementando precios de aspectos relacionados con el merchandising o precio de entradas, ya que como la entidad tiene una buena asistencia a estadios y una gran base de fans una variación no muy disruptiva podría generar más ingresos y ser más eficientes. Para ello, el rendimiento deportivo debe mejorar para incrementar e incitar a nuevos fanáticos a seguir al club. Una buena solución es invertir en jugadores los cuales finalicen contrato y que generen en la afición nuevas ilusiones, o incluso potenciar el rendimiento de los que ya se encuentran a través de incentivos o mejorando la tecnología para mejorar las debilidades encontradas en cada uno.

Otra solución sería seguir con la política de formación de jugadores jóvenes y darles oportunidades como ya se ha visto en algunos casos en estos años que puede ser una buena solución para incrementar el potencial del equipo sin realizar gastos en transferencia de jugadores y poder utilizar ese dinero en otros aspectos, como inversión en infraestructuras.

Es por todo ello, que si se mejora el rendimiento deportivo provocará que nuevos patrocinadores o inversores se interesen en la situación del club y se podrá incrementar la financiación.

Otro aspecto importante, y en los tiempos en los que nos encontramos relacionado con las nuevas tecnologías sería importante desarrollarse más a nivel de redes sociales y así poder mejorar el valor de la marca y potenciar este para mejorar la imagen al mundo de este deporte y generar más ingresos tanto televisivos, de patrocinio y comerciales que como ya hemos dicho forman la mayor parte de los ingresos totales del club durante estos últimos años.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Agenda profesionales & negocios. (21 de 5 de 2020). *El COVID-19 afecta los resultados económicos del Manchester United*. Obtenido de <https://www.revistaagenda.net/blog/el-covid-19-afecta-los-resultados-economicos-del-manchester-united/>
- Allen, K. (7 de 01 de 2017). UK inflation hits two-year high of 1.6%. *The Guardian*.
- Arés, R. (29 de 12 de 2021). AS. Obtenido de Asi queda el reparto de los derechos de TV en Primera y Segunda: https://as.com/futbol/2021/12/29/primera/1640804067_005644.html
- Ariza, J. J. (21 de 11 de 2018). ¿En qué consiste la infracción del "Fair Play" Financiero que amenaza al Manchester City y al Paris Saint-Germain? *Confí Legal*.
- Bleacherreport. (03 de 03 de 2023). Obtenido de <https://bleacherreport.com/articles/2152481-why-manchester-uniteds-shirt-deal-with-chevrolet-is-the-most-lucrative-in-the-world>
- Bleacherreport. (1 de 09 de 2011). Manchester City or Manchester United: Which Financial Model Would You Prefer?
- Bolivar, N. (20 de 12 de 2022). *Diario Vasco*. Obtenido de <https://www.diariovasco.com/deportes/futbol/201502/10/premier-league-salta-banca-20150210190507-rc.html>
- Brand Directory. (2023). Obtenido de <https://brandirectory.com/rankings/football/>
- Burnemroad. (11 de 05 de 2022). Inside Manchester United's Training Ground.
- Camacho, M. (14 de 2 de 2020). ¿Qué es y cómo funciona el Fair Play Financiero? *ABC*.
- CIES FOOTBALL OBSERVATORY. ((S.F)). *CIES FOOTBALL OBSERVATORY*.
- CNN. (8 de 3 de 2021). Obtenido de <https://edition.cnn.com/2021/03/18/football/manchester-united-teamviewer-shirt-sponsor-spt-intl/index.html>
- Cohen, J. (22 de 11 de 2022). Cristiano Ronaldo cost Manchester United £1.2MILLION per goal over 18 months, with forward earning £32MILLION in total... *Dailymail*.
- Datos Macro. (21 de 12 de 2022). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/uk>
- De Miguel, R. (11 de 02 de 2022). "El PIB del Reino Unido creció el 7,5% en 2021, la mayor subida anual desde 1941". *El País*.
- De Miguel, R. (10 de 2 de 2023). El Reino Unido, al borde de la recesión. *El País*.
- Deloitte. (2019). *World in motion*.
- Deloitte. (2021). *Annual Review of Football Finance 2021*.
- Deloitte. (2022). *Annual Review of Football Finance 2022*.



- Deloitte. (2022). *Deloitte Football Money League*.
- Deloitte. (2023). *Deloitte Football Money League 2023*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- Dima, T. (2012). "Manchester United's IPO. *Annals of Constantin Brancusi University of Targu-Jiu. Economy Series*.
- EFE. (29 de 8 de 2021). *El increíble salario que percibirá Cristiano Ronaldo en el Manchester United*. Obtenido de <https://www.latimes.com/espanol/deportes/articulo/2021-08-29/el-increible-salario-que-percibiria-cristiano-ronaldo-en-el-manchester-united>
- ElDesmarque. (20 de 12 de 2017). El Desmarque.
- EMBA pro. (18 de 01 de 2023). *EMBA*. Obtenido de <https://embapro.com/frontpage/swotcoanalysis/30064-manchester-united>
- ERNST AND YOUNG. (2019). "Premier League: Economic and Social Impact. *EY Sport Industry Group*".
- ESPN. (01 de 04 de 2023). Obtenido de https://espndeportes.espn.com/futbol/posiciones/_/liga/eng.1
- Events, M. ((s.f)). Historia de la Premier League, la liga inglesa de fútbol.
- Executive MBA Pro Recursos 2022. (2022). *EMBA profesional*. Obtenido de <https://embapro.com/frontpage/pestelcoanalysis/30064-manchester-united>
- Fern Fort University. (s.f.). *Manchester United plc PESTEL & Environment Analysis*. Obtenido de <http://fernfortuniversity.com/term-papers/pestel/nyse4/2963-manchester-united-plc.php>
- Football 50. (2022). *The annual report on the most valuable and strongest football brands*.
- Forbes. (1 de 8 de 2017). What The Emergence Of The ESports Industry Means For Brands.
- Forbes. (2022). *The World's Most Valuable Soccer Teams 2022: Real Madrid, Worth \$5.1 Billion, Is Back On Top*.
- Gutiérrez, H. (13 de 3 de 2023). El País. *La paradoja del control económico de LaLiga: clubes más sostenibles pero sin capacidad de competir con la Premier League*.
- Henry, Z. (22 de 08 de 2018). *case 48*. Obtenido de <https://www.case48.com/pestel-case/41000-Manchester-United-Plc>
- Hermana, D. (06 de 02 de 2023). *DAZN*. Obtenido de ¿Qué es el Fair Play Financiero en fútbol? Qué significa y cómo funciona : <https://www.dazn.com/es-ES/news/f%C3%BAAtbol/que-es-el-fair-play-financiero-en-futbol-que-significa-y-como-funciona/8qc2r38vt2fw1w61mcaetfxl8>
- Hernández, A. (s.f). "COVID-19, economía británica y Brexit".
- Ingle, S. (1 de 2 de 2023). La Liga chief attacks Premier League 'doped market' as Europe is left behind. *The Guardian*.
- Investing. (2022). Obtenido de <https://es.investing.com/equities/manchester-united-plc>



- Kairuz, M. (18 de 12 de 2022). "El origen del fútbol en Inglaterra, la cuna del juego más popular del mundo". *ESPN*.
- KPMG. (2021). *The European Elite 2021*.
- La información. (23 de 11 de 2022). *Se vende Manchester United: El club se dispara en bolsa tras "despedirse" de Cristiano*. Obtenido de <https://www.lainformacion.com/mercados-y-bolsas/manchester-united-sube-en-bolsa-salida-cristiano-ronaldo/2877212/>
- Lucckhurst, S. (30 de 3 de 2023). the plans Manchester United are considering for Old Trafford. *Manchester Evening News*.
- Manchester United. (2018). "*Manchester United Annual Report*".
- Manchester United plc. (2022). *Annual Report. Manchester United*.
- ManUtd. (2022). *Web Manchester United Football Club*. Obtenido de <https://www.futbox.com/es/manchester-united#!informacion>
- Mnsgqosino, S. (6 de 2 de 2023). La Premier League de Inglaterra acusa al Manchester City de romper las reglas financieras. *CNN*.
- Oleart, A. (19 de 03 de 2022). *La media Inglesa*. Obtenido de Historia del Football: Del infierno al cielo de la Premier League: https://lamediainglesa.com/la_media_antiguo/historia-del-football-vii-del-infierno-al-cielo-de-la-premier-league/
- Ortego, E. (03 de 08 de 2020). "Heysel, la muerte en directo". *El país*.
- Palco23. (29 de 5 de 2018). El Manchester United apuesta por el fútbol femenino con un equipo.
- Pestle analysis. (2021). Obtenido de <https://pestleanalysis.com/pestel-analysis-of-manchester-united/>
- Poli, R. (9 de 2021). La economía de las transferencias de las cinco grandes ligas: última década y pospandemia. *Informe Mensual del Observatorio del Fútbol CIES*.
- Porter, C. (2019). "*Manchester United, capitalismo global y resistencia local*".
- Prada, J. (2020). *Marca*. Obtenido de El coronavirus condiciona la Premier. "Va a tener un impacto más severo que el Brexit: <https://www.marca.com/futbol/premier-league/2020/04/30/5e9af6246163fbo338b45f1.html>
- Radio intereconomía. (17 de 2 de 2023). *Catar, Elon Musk y el dueño de Ineos dispuestos a comprar a los Diablos Rojos*. Obtenido de <https://intereconomia.com/programas/catar-elon-musk-y-el-dueno-de-ineos-los-candidatos-a-comprar-el-manchester-united-20230217-1115/>
- Rain, A. (28 de 05 de 2015). "El PIB de Reino Unido se ralentiza en 2015". *Expansión*.
- Reuters. (06 de 09 de 2017). European leagues want action to deal with economic imbalance. *Eurosport*.
- Robinson, J. (08 de 12 de 2022). Manchester United raise financial expectations after Cristiano Ronaldo departure despite continued losses. *BusinessLive*.
- Simla. (19 de 01 de 2023). *Simla*. Obtenido de <https://www.simla.com/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

- Slater, M. a. (26 de 1 de 2023). Why Liverpool aren't spending big despite making more money than Manchester United. *The Athletic*.
- Sport. (20 de 03 de 2020). *El Manchester United pagará el sueldo a sus empleados*. Obtenido de <https://www.sport.es/es/noticias/premier-league/manchester-united-pagara-sueldo-sus-empleados-7897824>
- Sportrac. (2023). Obtenido de <https://www.sportrac.com/epl/payroll/>
- Sportswales. (2021). Obtenido de <https://www.sport.wales/content-vault/social-return-on-investment-in-sport/>
- Statista. (08 de 2021). *Premier League clubs ranked by revenue in the season 2019/2020*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/566666/premier-league-clubs-by-revenue/>
- Statista. (10 de 01 de 2023). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/buscar/?q=Los+ingresos+por+los+contratos+televisivos+de+la+Premier+League+de+1992+a+2019&qKat=search&newSearch=true&p=1&archive=0>
- Statista. (2023). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/384458/premier-league-stadium-capacity/>
- The Athletic. (1 de 6 de 2022). When are the Premier League fixtures for 2022-23 released? *The Athletic*.
- The Guardian. (2017).
- Valencia Sánchez, P. (2022). *Análisis del modelo económico de la premier league*.
- Vamplew, W. (09 de 10 de 2017). "Creating the English Premier Football League: A Brief Economic History with Some Possible Lessons for Asian Soccer". *Taylor & Francis Online*.
- Vázquez, A. (25 de 08 de 2022). *La insufrible cantinela del reparto televisivo*. Obtenido de <https://www.lagalerna.com/la-insufrible-cantinela-del-reparto-televisivo/#:~:text=En%20la%20Premier%2C%20en%20torno,de%20los%20otros%20odos%20conceptos.>
- Worldfootball. (s.f.). Obtenido de <https://www.worldfootball.net/winner/eng-premier-league/>



ANEXOS

Período terminado:	2022	2021	2020	2019
	30-jun	30-jun	30-jun	30-jun
Total activos corrientes	237,16	212,94	224,81	388,32
Efectivo y inversiones a corto plazo	121,22	110,66	51,54	307,64
Tesorería	-	-	-	-
Efectivo y equivalentes	121,22	110,66	51,54	307,64
Inversiones a corto plazo	-	-	-	-
Deudores comerciales y otras cuentas corrientes a cobrar	91,61	92,48	163,4	65,21
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	85,45	90,91	161,95	63,38
Existencias	2,2	2,08	2,19	2,13
Pagos por adelantado	15,53	7,41	6,5	13,03
Otros activos corrientes	6,6	0,318	1,17	0,31
Total activos	1293,66	1260,31	1383,47	1496,53
Propiedad, planta y equipo - Neto	246,73	251,44	279,82	271,01
Propiedad, planta y equipo - Bruto	400,4	395,21	425,62	400,82
Amortización acumulada	-153,67	-143,76	-145,79	-129,81
Fondo de comercio	421,45	421,45	421,45	421,45
Inmovilizado intangible - Neto	743,28	754,47	353,72	347,4
Inversiones a largo plazo	2,46	-	-	-
Otros activos no corrientes	6,16	1,57	43,69	9,89
Activos fiscales diferidos	34,28	21,05	59,97	58,45
Otros activos	-474,51	-491,13	-	-

Anexo 1 :Balance del Manchester United I en libras esterlinas (2019-2022)

Fuente: (Investing, 2022)



Período terminado:	2022	2021	2020	2019
	30-jun	30-jun	30-jun	30-jun
Total pasivo corriente	494,84	384,03	398,34	428,84
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	91,56	76,62	-	-
A pagar / acumulado	-	192,66	216,09	230,39
Gastos acumulados	111,09	94,48	-	-
Instrumentos financieros derivados	100	60	-	-
Deudas con entidades de crédito y obligaciones u otros valores negociables	7,32	6,44	6,67	5,45
Otros pasivos corrientes	184,87	146,48	175,58	193
Total pasivo	1166,16	987,8	1032,23	1081,32
Saldos con entidades de crédito y otros pasivos financieros	533,23	473,25	523,34	505,78
Deudas con entidades de crédito y otros pasivos financieros no corrientes	530,36	470,17	520,01	505,78
Arrendamiento financiero	2,87	3,08	3,33	-
Pasivos por impuesto diferido	7,4	35,55	31,34	31,86
Intereses minoritarios	-	-	-	-
Otros pasivos no corrientes	-152,51	-125,61	79,22	114,83
Patrimonio neto	127,51	272,51	351,23	415,2
Total de acciones preferentes	-	-	-	-
Fondo de comercio	-	-	-	-
Capital	0,053	0,053	0,05	0,05
Prima de emisión	68,82	68,82	68,82	68,82
Reservas (pérdidas) acumuladas	-170,04	-13,65	336,23	381,87
Acciones propias en cartera	-21,3	-21,3	-21,3	-
ESOP Acciones a empleados	-	-	-	-
Ganancia (Pérdida) acumuladas	-	-	-	-
Diferencias de conversión	249,98	238,59	-32,56	-35,54
Total pasivo y patrimonio neto	1293,66	1260,31	1383,47	1496,53
Acciones comunes en circulación	-	162,99	162,94	164,57
Acciones preferidas en circulación	-	-	-	-

Anexo 2: Balance del Manchester United II en libras esterlinas (2019-2022) Fuente: (Investing, 2022)

Período terminado:	2022	2021	2020	2019
	30-jun	30-jun	30-jun	30-jun
Ingresos totales	583,2	494,12	509,04	627,12
Ingresos	583,2	494,12	509,04	627,12
Otros ingresos de explotación	-	-	-	-
Consumos y otros gastos externos	69,27	38,42	-	-
Beneficio bruto	513,93	455,7	-	-
Total gastos de explotación	667,78	537,55	503,82	577,14
Gastos de personal	384,46	321,86	285,74	335,05
Investigación y desarrollo	-	-	-	-
Amortizaciones	-	139,36	141,51	140,88
Gastos financieros (ingresos) - Neto de Operaciones	-23,84	-19,95	-0,82	-0,08
Gastos extraordinarios (ingresos)	-	-7,38	-14,6	-5,08
Otros gastos de explotación	237,89	197,22	91,98	106,36
Resultado de explotación	-84,58	-43,43	5,22	49,98
Ingresos financieros	-	13,79	-24,53	-20,23
Enajenación de instrumentos financieros	21,94	7,38	-	-
Otros - Neto	43,11	-26,79	-1,51	-2,28
Resultado ordinario antes de impuestos	-149,62	-24,03	-20,82	27,48
Impuesto sobre beneficios	-34,11	68,19	-5,42	8,6
Resultado del ejercicio procedente de las operaciones continuadas	-115,51	-92,22	-15,4	18,88
Resultado atribuido a intereses minoritarios	-	-	-	-
Activos en controladas	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas	-115,51	-92,22	-15,4	18,88
Resultado operaciones interrumpidas	-	-	-7,83	-
Resultado atribuido al grupo	-115,51	-92,22	-23,23	18,88
Total ajustes al ingreso	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas (neto de minoritarios)	-115,51	-92,22	-15,4	18,88
Ajuste del resultado	-0,007	0,007	-	-
Resultado del ejercicio	-115,5	-92,22	-23,23	18,88
Resultado promedio ponderado por acción	163	162,94	164,25	164,53
Beneficio por acción del periodo	-0,709	-0,566	-0,09	0,11
Dividendo por acción	0,148	0,13	0,15	0,14
UPA - Utilidades por acción	-0,563	-0,12	-0,15	0,09

Anexo 3: Cuenta de Pérdidas y ganancias del Manchester United en libras esterlinas (2019-2022)

Fuente: (Investing, 2022)

ODS

ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.		x		
ODS 2. Hambre cero.			x	
ODS 3. Salud y bienestar.			x	
ODS 4. Educación de calidad.		x		
ODS 5. Igualdad de género.	x			
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				x
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.			x	
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	x			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.	x			
ODS 10. Reducción de las desigualdades.		x		
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.		x		
ODS 12. Producción y consumo responsables.	x			
ODS 13. Acción por el clima.		x		
ODS 14. Vida submarina.				x
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				x
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.			x	
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.	x			

Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030

El objetivo de los ODS es promover un desarrollo sostenible, por lo que hay varios objetivos que un club de fútbol podría asociarse. Estos incluyen los derechos humanos, la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la educación, la salud y la seguridad, la gestión sostenible de los recursos naturales, la reducción de la contaminación, la promoción de la energía sostenible, la reducción de la desigualdad, el fomento de la innovación y la tecnología, la lucha contra el cambio climático y la preparación para los desastres naturales. Además, también se pueden promover los ODS relacionados con la construcción de infraestructuras sostenibles, el desarrollo de los mercados financieros, la lucha contra la corrupción y la mejora de la gobernanza. Todos estos objetivos pueden alcanzarse a través de la promoción de la educación, el empoderamiento de la comunidad, la creación

de conciencia y la participación de la comunidad en la toma de decisiones. Por lo que los objetivos seleccionados para mi trabajo son los siguientes:

- **Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.** *Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.* Este objetivo está relacionado con mi trabajo ya que en el asocio y aplico noticias actuales relacionadas con la posible venta del club o la posible búsqueda de nuevos inversores por parte del propietario. Un análisis financiero sólido puede ayudar a una empresa a mejorar su rentabilidad y crecer de manera sostenible, lo que a su vez puede llevar a la creación de empleo y al desarrollo económico.
- **Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.** *Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.* Este objetivo este asociado con mi trabajo ya que, al tratar de analizar un equipo de fútbol, también incluyo apartados en el que se analiza la situación del equipo femenino y es importante promover la igualdad entre ambos equipos, que permitirá un mejor desarrollo económico de la entidad.
- **Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura:** Este objetivo se enfoca en la promoción de la innovación y el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes. Un análisis financiero puede ayudar a una empresa a determinar las inversiones necesarias para mejorar su infraestructura y aumentar su capacidad de innovación, lo que puede mejorar su competitividad y rentabilidad a largo plazo.
- **Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos:** Este objetivo se enfoca en la promoción de alianzas entre empresas, gobiernos y otros actores para lograr los objetivos de desarrollo sostenible. Un análisis financiero puede ayudar a una empresa a identificar oportunidades de colaboración con otros actores, lo que puede mejorar su rentabilidad y su capacidad para contribuir al desarrollo sostenible en general.



Análisis Económico-Financiero del Manchester United Football Club,
estudio del entorno y propuestas de mejora.

