



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESTRATEGIAS DE LOS CLUBES DEL FÚTBOL PROFESIONAL ESPAÑOL PARA PROTEGER SUS INGRESOS ANTE EL COVID-19

**Trabajo Fin de Grado en Administración y
Dirección de Empresas**

Universitat Politècnica de València

CURSO 2020-2021

Autor: Álvaro Sánchez López

Tutor: Sergio Marí Vidal

*A mis padres y a mi amiga M^a Ángeles,
por toda la ayuda y los ánimos que me han
ofrecido desde siempre para mis estudios.*

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN	- 6 -
1.1.- RESUMEN	- 6 -
1.2.- OBJETIVO	- 7 -
1.3.- METODOLOGÍA	- 7 -
1.4.- RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS	- 8 -
1.5.- ORDEN DOCUMENTAL	- 8 -
2.- ANTECEDENTES, MARCO ORGANIZACIONAL Y NORMATIVO	- 8 -
2.1.- ANTECEDENTES	- 8 -
2.2.- SITUACIÓN ACTUAL	- 9 -
2.2.1.- El COVID-19	- 9 -
2.2.2.- Temporada 2019/2020	- 10 -
2.3.- MARCO INSTITUCIONAL	- 11 -
2.3.1.- Gobierno de España	- 11 -
2.3.2.- Consejo Superior de Deportes	- 12 -
2.3.3.- Real Federación Española de Fútbol	- 13 -
2.3.4.- LaLiga	- 14 -
2.3.5.- Clubes y estrategias	- 17 -
2.4.- NORMATIVA CONTABLE DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS	- 20 -
2.4.1 INGRESOS DE LOS CLUBES	- 22 -
3.- MATERIALES Y METODOLOGÍA	- 25 -
3.1- MATERIALES	- 25 -
3.2- METODOLOGÍA	- 26 -
4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	- 26 -
4.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LALIGA, PESTEL	- 26 -
4.2.- ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LOS INGRESOS	- 34 -
4.3.- DAFO Y ESTADÍSTICAS DE LAS MEDIDAS TOMADAS POR LOS CLUBES	- 45 -
4.4.- ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LAS CUENTAS ANUALES DE LOS CLUBES DE FÚTBOL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA	- 50 -
4.4.1.- ANÁLISIS PATRIMONIAL	- 51 -
4.4.2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ	- 56 -
4.4.3.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	59
4.4.4.- ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN	63
4.4.5.- ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD	69
4.4.5.1.- ANÁLISIS DEL IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	69
4.4.5.2.- RENTABILIDAD ECONÓMICA	77
4.4.5.3.- RENTABILIDAD FINANCIERA	80
4.4.6.- ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (EFE)	83
5.- CONCLUSIONES	89
6.- BIBLIOGRAFÍA	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estimación pérdidas para primera y segunda división temporada 2019-2020 (en millones de euros)	- 35 -
Tabla 2 Cantidades distribuidas a cada entidad participante y las aportadas en cumplimiento de las obligaciones previstas en el artículo 6.1 RD en la temporada 2019/2020	- 36 -
Tabla 3 Variación de los ingresos por abonados y socios (en miles de euros)	- 38 -
Tabla 4 Patrocinadores equipos LaLiga Santander para la temporada 2020-2021	- 40 -
Tabla 5 Patrocinadores equipos LaLiga Smartbank para la temporada 2020-2021	- 40 -
Tabla 6 Límite salarial para LaLiga Santander y LaLiga SmartBank para la temporada 2019/2020	- 44 -
Tabla 7 Límite salarial para LaLiga Santander y LaLiga SmartBank para la temporada 2020/2021	- 44 -
Tabla 8 DAFO sobre los ERTE	- 45 -
Tabla 9 DAFO Reducción salarial.	- 46 -
Tabla 10 DAFO ERTE + Reducción salarial	- 46 -
Tabla 11 DAFO No aplicación de medidas.	- 47 -
Tabla 12 Medidas adoptadas por los clubes de LaLiga Santander en la temporada 2019-2020	- 48 -
Tabla 13 Medidas adoptadas por los clubes de LaLiga Santander temporada 2019/2020	- 49 -
Tabla 14 Análisis Liquidez y endeudamiento equipos de LaLiga	- 51 -
Tabla 15 Masa patrimonial Valencia C.F (en miles de euros)	- 51 -
Tabla 16 Masa patrimonial Levante U.D (en miles de euros)	- 52 -
Tabla 17 Masa patrimonial Villarreal C.F (en miles de euros)	- 53 -
Tabla 18 Masa patrimonial Elche C.F (en miles de euros)	- 54 -
Tabla 19 Ratios análisis de liquidez para los clubes de la Comunidad Valenciana	57
Tabla 20 Ratios de endeudamiento para los clubes de la Comunidad Valenciana	60
Tabla 21 Variación masas patrimoniales Valencia C.F en miles de euros	63
Tabla 22 Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Valencia C.F en miles de euros	63
Tabla 23 Variación masas patrimoniales Villarreal C.F en miles de euros	64
Tabla 24 Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Villarreal C.F en miles de euros	65
Tabla 25 Variación masas patrimoniales Levante U.D en miles de euros	66
Tabla 26 Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Levante U.D en miles de euros	66
Tabla 27 Variación masas patrimoniales Elche C.F en miles de euros	67
Tabla 28 Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Elche C.F en miles de euros	68
Tabla 29 Desglose del importe neto de la cifra de negocios del Valencia C.F	70
Tabla 30 Desglose del importe neto de la cifra de negocios del Villarreal C.F	72
Tabla 31 Desglose del importe neto de la cifra de negocios del Levante U.D	74
Tabla 32 Desglose del importe neto de la cifra de negocios del Elche C.F	76
Tabla 33 Análisis de la rentabilidad económica del Valencia C.F	78
Tabla 34 Análisis de la rentabilidad económica del Villarreal C.F	78
Tabla 35 Análisis de la rentabilidad económica del Levante U.D	79
Tabla 36 Análisis de la rentabilidad económica del Elche C.F	79
Tabla 37 Análisis de la rentabilidad financiera del Valencia C.F	81
Tabla 38 Análisis de la rentabilidad financiera del Villarreal C.F	81
Tabla 39 Análisis de la rentabilidad financiera del Levante U.D	82
Tabla 40 Análisis de la rentabilidad financiera del Elche C.F	83
Tabla 41 Estructura analítica del Estado de Flujos de Efectivo del Valencia C.F en miles de euros	84
Tabla 42 Estructura analítica del Estado de Flujos de Efectivo del Villarreal C.F en miles de euros	85
Tabla 43 Estructura analítica del Estado de Flujos de Efectivo del Levante U.D. en miles de euros	86
Tabla 44 Estructura analítica del Estado de Flujos de Efectivo del Elche C.F en miles de euros	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 Evolución del PIB de España</i>	- 29 -
<i>Gráfico 2 Previsiones Banco de España sobre la evolución de la economía española en 2020, 2021, 2022, 2023 (Según varios escenarios)</i>	- 29 -
<i>Gráfico 3 Incidencia de ERTES en mayo por sectores de actividad</i>	- 30 -
<i>Gráfico 4 Cláusulas de rescisión pagadas por las 5 grandes ligas en millones de euros 2010-2020</i>	- 42 -
<i>Gráfico 5 Porcentaje de traspasos gratuitos por liga temporada 2020-2021</i>	- 43 -
<i>Gráfico 6 Medidas aplicadas en LaLiga Santander en la temporada 2019/2020</i>	- 48 -
<i>Gráfico 7 Medidas aplicadas en LaLiga SmartBank en la temporada 2019/2020</i>	- 50 -

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Escudos de los equipos de LaLiga para la temporada 2019/2020</i>	- 18 -
--	--------

1.- INTRODUCCIÓN

1.1.- RESUMEN

El COVID-19 ha cambiado múltiples facetas de nuestra vida en los últimos meses. Hemos pasado de ir a clase a estudiar a través de Teams, de acudir a la oficina a teletrabajar, de ir a un bar con tus amigos a reunirte a través de Skype...Así, podría enumerar mil situaciones cotidianas que hemos tenido que dejar de lado durante estos meses. La vida tal y como la conocíamos ha necesitado hacer un alto en el camino y obligarnos a reinventarnos para poder adaptarnos a esta situación que ha provocado la pandemia a nivel mundial. El ser humano siempre ha tenido una gran capacidad de adaptación a los inconvenientes que le van apareciendo en su día a día, pero enfrentarse a un reto así ha supuesto algo revolucionario a todos los niveles: social, político, económico...

En el aspecto social las personas han tenido que adaptarse rápidamente a que su vida cambiase por completo de la noche a la mañana. Han descubierto que se puede vivir con la mitad de las cosas de las que se pensaban y algunas han aprendido a valorar mucho más lo que tienen.

El aspecto político ha tenido que aprender a tomar decisiones drásticas y de manera inmediata. A buscar acuerdos entre diversas ideologías que en otra situación hubiesen sido impensables y todo ello lo han ido logrando en mayor o menor medida para hacer frente al virus.

La economía se ha visto paralizada ante esta nueva situación. Muchas empresas no esenciales se han visto obligadas a parar su actividad lo que ha provocado una situación que jamás se había dado antes y que, por ahora, está teniendo unas consecuencias muy negativas.

La vida como tal está volviendo a ser lo que conocíamos, pero no del todo. Todos estamos haciendo esfuerzos para adaptarnos a esta nueva situación y continuar con nuestros quehaceres que considerábamos habituales. Las empresas no han sido menos y han tenido que adaptarse para poder reiniciar su actividad y de esta manera mantener los ingresos, reinventando y aplicando protocolos de seguridad para que sus centros de trabajo sean en la medida de lo posible lugares seguros y libres de virus para sus empleados y clientes.

En este contexto también se ha visto afectada la industria del deporte. El COVID-19 ha sido algo excepcional en su historia, y grandes eventos, como los Juegos Olímpicos, y otras grandes competiciones como la NBA, Wimbledon, la F1... han tenido que ser canceladas o aplazadas.

Uno de los deportes que destaca muy significativamente por encima del resto, social y económicamente hablando, es el fútbol motivo por el cual quiero centrar mi trabajo en esta materia.

Echando la vista atrás, en el fútbol profesional nunca se habían detenido al mismo tiempo las 5 grandes ligas europeas (Inglaterra, Alemania, Francia, Italia y España). Ni tan siquiera durante la Segunda Guerra Mundial. En el caso de nuestro país solo se suspendió la liga una vez en casi un siglo y fue durante la contienda de la Guerra Civil.

El fútbol en nuestro país es el deporte rey y eso se demuestra con la cantidad de dinero que movió durante 2019, 15.700 millones de euros lo que supone un 1,37% del Producto Interior Bruto. Es uno de los motores principales del ocio. La Liga tiene una audiencia de media por partido de 457.000 espectadores y alrededor de 2,6 millones de personas ven semanalmente partidos en bares y restaurantes. Otro factor clave de este sector es que da empleo a 184.626 de manera directa como pueden ser los futbolistas, entrenadores y trabajadores en general de los clubes y de manera indirecta a periodistas, operarios de cámara, realizadores de televisión... (La Vanguardia 2020)

Todo lo anterior se ha visto en jaque con la crisis sanitaria que hemos vivido y ha hecho que los clubes tomen diferentes medidas para salvaguardar sus ingresos y en algunos casos su viabilidad económica.

1.2.- OBJETIVO

El objetivo GENERAL del presente Trabajo Fin de Grado es investigar **las diversas estrategias empresariales** que han sido utilizadas por las entidades de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) para paliar los efectos de la crisis del COVID-19 sobre sus ingresos.

Objetivos específicos

La Liga de Fútbol Profesional (LFP), en adelante LaLiga, son los 42 equipos que conforman la 1ª y 2ª división del fútbol nacional y todos ellos han tenido que tomar diferentes estrategias según su situación económica.

En el presente trabajo hablaré de algunos ejemplos entre estas 42 entidades para conocer si ha existido coordinación entre los clubes, si han existido directrices marcadas por la LaLiga o la Federación y entraré en el detalle de la situación en la que han quedado los estados contables, tras la aplicación de las estrategias, de las entidades de la Comunidad Valenciana que se encuentran presentes en la LFP: Valencia Club de Fútbol S.A.D, Levante Unión Deportiva S.A.D, Villarreal Club de Fútbol S.A.D, Elche Club de Fútbol S.A.D.

1.3.- METODOLOGÍA

Para realizar esta investigación voy a trabajar con un método múltiple para la búsqueda de información principalmente a través de revisión de bibliografía, revistas, normativa, bases de datos y con todo ello realizar un análisis doble sobre la situación financiera en la que se encontraban los clubes previa a la crisis y con ello la estrategias empresariales y contables que han usado desde el inicio del Estado de Alarma en marzo de 2020 a la actualidad. Las técnicas para realizar el análisis de dichas estrategias comenzarán con la

elaboración de un PESTEL sobre LaLiga, un DAFO de cada una de las estrategias seguidas y un análisis contable sobre como se han visto afectadas las cuentas anuales de los clubes de la Comunidad Valenciana.

1.4.- RELACIÓN CON LAS ASIGNATURAS

En este TFG voy a utilizar recursos de diferentes materias que he aprendido a lo largo del grado. Para el análisis de las estrategias usaré técnicas aprendidas tanto en Estrategia y Diseño de la Organización, como en Investigación Comercial y en Dirección Comercial. Para la parte legal de estas estrategias aprovecharé los conocimientos adquiridos tanto en Derecho Mercantil como en Derecho Laboral. En cambio, para el análisis de la situación de los ingresos de los clubes de la Comunidad Valenciana aprovecharé los conocimientos adquiridos de las asignaturas de contabilidad y en concreto de las de Análisis y Consolidación Contable y de Dirección Financiera.

1.5.- ORDEN DOCUMENTAL

El desarrollo del TFG comienza con la introducción en la que, de manera breve, se indica el objetivo principal y los específicos de este trabajo. A continuación, se presenta el marco organizacional y normativo en el que se presenta y se contextualiza a las diversas instituciones que forman parte de la toma de decisiones y además, la normativa que rige a dichas instituciones. Posteriormente se presenta la metodología que se aplicará en el siguiente punto en el cual se realizará la propuesta y el análisis de todos los datos recopilados. Por último, se obtendrán los resultados y se concluirá en función de los resultados obtenidos

2.- ANTECEDENTES, MARCO ORGANIZACIONAL Y NORMATIVO

En el presente apartado voy a situar el contexto actual del fútbol en España, la situación de la pandemia provocada por el COVID-19, voy a hablar de las instituciones encargadas de regular y organizar la competición y por último, voy a presentar los cuatro clubes de fútbol de la Comunidad Valenciana que van a ser analizados posteriormente.

2.1.- ANTECEDENTES

El germen del fútbol en España es importado a través de los inmigrantes británicos que trabajaban en el sur de la península a finales del siglo XIX. En concreto, los primeros documentos que hablan de este deporte en nuestro país lo sitúan en la zona de las minas de Rio Tinto (Huelva) en las que los mineros ingleses aprovechaban los descansos de sus jornadas laborales para darle patadas a una especie de balón y organizar los primeros partidos. En el año 1889 aparece el primer club establecido de manera legal, se trata del decano del fútbol español, el Real Club Recreativo de Huelva y a partir de ese momento el fútbol empieza a proliferar a lo largo de toda la geografía española convirtiéndose rápidamente en un fenómeno de masas que atrae a todo tipo de espectadores.

Una vez iniciado el siglo XX, la aparición de nuevos clubes, la profesionalización de estos mismos y la necesidad de organización a nivel estatal llevan a los clubes a reunirse en el

primer torneo de equipos de varias regiones, el “Concurso de Foot-ball de Madrid”, en el año 1902. En este torneo se reunieron los equipos más destacados de la época, siendo principalmente vascos, catalanes y madrileños que eran los lugares donde este deporte había conseguido un mayor desarrollo. De estas reuniones nace la “Unión de Clubs de Foot-ball” y se da de esta manera el primer paso para la aparición de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) que conocemos hoy en día. Las desavenencias entre los clubes de la capital, los clubes vascos y catalanes hacen que pronto esta unión desaparezca y se mantengan los problemas organizativos del torneo más importante de aquel momento, el “Campeonato de España”.

En los años posteriores continuaron las diferencias entre los clubes de las diferentes regiones de España haciendo imposible conseguir un consenso para la creación de una federación para todos. De hecho, durante esos años llegaron a coexistir dos federaciones de clubes al mismo tiempo, la “Federación Española de Clubs de Foot-ball” y la “Unión Española de Clubs de Foot-ball”. Este suceso se solucionó en el año 1913 gracias a la mediación de la “Federación Internacional de Fútbol Asociación” (FIFA) encargada de dirigir a todas las federaciones a nivel mundial. La FIFA exigió que solo había la posibilidad de afiliarse a una federación por país. Este hecho llevó a las dos federaciones existentes a solucionar sus problemas y unirse ya que de no ser así se perdía la posibilidad de que los clubes españoles jugaran partidos contra clubes extranjeros lo cual suponía un gran atractivo para los espectadores de la época. Dicha mediación provocó que el 29 de septiembre de 1913 se constituyese lo que es la actual Real Federación Española de Fútbol (RFEF).

El inicio de la década de los 20 ayudó a dar el empujón definitivo para que el fútbol empezara a consolidarse como el deporte rey en España. El segundo puesto de la recién creada selección española en los Juegos Olímpicos de Amberes 1920 fue el principal motivo de unión definitiva de este deporte y sus aficionados. En la temporada 1928-1929 se organiza por primera vez en España el Campeonato Nacional de Liga tras unirse los dos campeonatos preexistentes: la Unión de Campeones y la Liga de Clubs. Esta primera temporada de Liga comenzó con 10 equipos: Athletic Club de Bilbao, FC Barcelona, Real Madrid, Real Sociedad, Arenas de Getxo, Real Unión de Irún, RCD Espanyol de Barcelona, CE Europa, Racing de Santander y 'Athletic' de Madrid.

A partir de este momento el fútbol en España comienza a vivir una expansión meteórica hasta llegar a lo que hoy conocemos. 90 temporadas después, en el inicio de la campaña 2020-2021, vemos que el fútbol ya es algo esencial en el día a día de la sociedad española. El fútbol profesional en nuestro país generó cerca de 185.000 empleos en la temporada 2016-2017 lo que supuso un 0,98% de la población media empleada en esos años. (PricewaterhouseCoopers 2018).

2.2.- SITUACIÓN ACTUAL

2.2.1.- EL COVID-19

Según los datos que conocemos el contagio del COVID-19 se inició en la ciudad china de Wuhan el 17 de noviembre de 2019 pero no fue hasta el 11 de marzo cuando la

Organización Mundial de la Salud (OMS) lo declaró pandemia mundial. Desde esa fecha hasta el día de hoy 23 de febrero de 2021 se han diagnosticado 111,6 millones de casos en el mundo y han fallecido más de 2,4 millones de personas. En España se ha alcanzado la cifra de 56 mil fallecidos y de aproximadamente 2,59 millones de casos. (DatosRTVE,2021)

“Los coronavirus son una familia de virus que causan infección en los seres humanos y en una variedad de animales, incluyendo aves y mamíferos como camellos, gatos y murciélagos. Se trata de una enfermedad zoonótica, lo que significa que pueden transmitirse de los animales a los humanos (2). Los coronavirus que afectan al ser humano (HCoV) pueden producir cuadros clínicos que van desde el resfriado común con patrón estacional en invierno hasta otros más graves como los producidos por los virus del Síndrome Respiratorio Agudo Grave (por sus siglas en inglés, SARS) y del Síndrome Respiratorio de Oriente Próximo (MERS-CoV)” (Ministerio de Sanidad,2021)

La enfermedad cuando ataca al organismo de manera leve no se alarga más allá de 2 semanas desde el comienzo de los síntomas hasta la total recuperación del paciente. Sin embargo, en casos más graves esta recuperación puede alargarse hasta las 6 semanas. También se han detectado casos en los cuales hay personas que aun mantienen síntomas prolongados y recurrentes en lo que se ha denominado COVID persistente. (Ministerio de Sanidad, 2021)

Como ya he explicado en la introducción este virus nos ha hecho cambiar de manera radical nuestra forma de vivir, nos ha impuesto nuevas costumbres y medidas las cuales jamás habríamos imaginado. Entre ellas el minimizar nuestras relaciones sociales, evitar el contacto con otras personas, el uso de mascarilla, el fomento del teletrabajo... Por ello, esta teniendo un grandísimo impacto en todo aquello que nos rodea y en este caso que nos acoge, el deporte, también ha sido uno de los grandes damnificados.

2.2.2.- Temporada 2019/2020

La temporada 2019-2020 ha pasado a ser un reto para el sector deportivo puesto que históricamente nunca se había dado una situación semejante y, como no podía ser una excepción, el COVID-19 también ha afectado al mundo del fútbol. En España el gobierno decretó el Estado de Alarma en todo el territorio nacional el 14 de marzo de 2020 mediante la aplicación del *“Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.”*

Previo a este momento, la industria del deporte ya había comenzado a prepararse y a tomar medidas frente a la evolución de la pandemia. El día 3 de marzo de 2020 *“el Ministerio de Sanidad y las Comunidades Autónomas recomiendan celebrar a puerta cerrada las competiciones deportivas masivas con equipos de zonas de riesgo”* (Ministerio de Sanidad, 2020) Esta medida afectó a las competiciones europeas que debían disputarse en las primeras semanas de marzo. El 5 de marzo la Unión de Asociaciones de Fútbol Europeo (UEFA), encargada de la organización de dichas competiciones, emitió una nota de prensa en la que siguiendo las medidas tomadas por

las autoridades sanitarias españolas e italianas los partidos de UEFA Champions League y de UEFA Europa League se iban a jugar a puerta cerrada. Estos encuentros afectaban a dos entidades españolas, el Valencia C.F y el Getafe C.F (UEFA, 2020). Posteriormente el avance de la pandemia no permitió que continuasen las competiciones europeas con normalidad quedando aplazadas el día 11 de marzo.

Respecto a las decisiones tomadas aquí en España, LaLiga en un primer momento y siguiendo los consejos del CSD y del Ministerio de Sanidad decidió que para las jornadas de los fines de semana del 15 y 22 de marzo todos los partidos del fútbol profesional (primera y segunda división) se iban a jugar a puerta cerrada (LaLiga, 2020) Esta decisión suponía un hecho histórico en el desarrollo de la competición ya que nunca se había dado el hecho de que se jugase una jornada de Liga sin la presencia de público en las gradas. Estas medidas no pudieron ser aplicadas de manera total ya que el fuerte avance de la pandemia no lo permitió y el 12 de marzo se publicaba una nueva nota de prensa en la cual *“LaLiga acuerda el aplazamiento de la competición”* (LaLiga,2020).

En ese momento empezaba uno de los momentos más críticos que ha vivido la industria del fútbol a lo largo de la historia. Aparecía la necesidad de encontrar una manera con la que poder finalizar el campeonato y no perder la principal fuente de ingresos de los clubes que son el reparto de los derechos televisivos, lo cual habría sido una catástrofe para todas las entidades. El fútbol regresó el 11 de junio para poder finalizar la competición el 19 de julio proclamándose el Real Madrid C.F campeón de esta temporada tan atípica y especial.

2.3.- MARCO INSTITUCIONAL

Para poder entender el funcionamiento del deporte en nuestro país y en concreto del fútbol voy a hablar de las instituciones y las normas que las rigen desde el escalón con más poder hasta el que menos.

- Gobierno de España
- Consejo Superior de Deportes (CSD)
- Real Federación Española de Fútbol (RFEF)
- Liga de Fútbol Profesional (LaLiga)
- Clubes

La normativa y texto legal que se va a presentar en el siguiente apartado va a hacer referencia a como se regula, organiza y gestiona la competición y las entidades para poder entender como reciben y de donde provienen sus ingresos.

2.3.1.- Gobierno de España

El gobierno de Felipe González aprobó el 15 de octubre de 1990 la *“Ley 10/1990, del 15 de octubre, del Deporte”* (en adelante Ley del Deporte). Esta ley tenía como *“objetivo fundamental de la nueva Ley es regular el marco jurídico en que debe desenvolverse la práctica deportiva en el ámbito del Estado...”*

En ella se regula el funcionamiento del Consejo Superior de Deportes en el Título II. En el Título III se regulan las Asociaciones deportivas y en los capítulos II, III y IV encontramos la regulación de los clubes deportivos, las federaciones deportivas españolas y las ligas profesionales que nos serán de aplicación en este TFG. Otros ámbitos importantes que recoge esta ley es el funcionamiento del Comité Olímpico y del Comité Paralímpico Español, el control de las sustancias y métodos prohibidos, la disciplina deportiva a través de la creación del Tribunal Administrativo del Deporte (T.A.D.)

2.3.2.- Consejo Superior de Deportes

Siguiendo con el siguiente nivel en la cadena de mando aparece el Consejo Superior de Deportes (CSD) el cual según el artículo 7.2 de la Ley del Deporte *“El Consejo Superior de Deportes es un Organismo autónomo de carácter administrativo adscrito al Ministerio de Educación y Ciencia. Reglamentariamente el Gobierno podrá modificar esta adscripción.”* Actualmente, desde el 29 de enero de 2020, el Consejo Superior de Deportes está presidido por María Irene Lozano Domingo. Se trata de la segunda mujer que ocupa el cargo desde la creación del CSD en 1977 siendo su antecesora María José Rienda, la primera. Las competencias del CSD se recogen en el artículo 8 de la Ley del Deporte y en este presente trabajo se van a destacar las siguientes:

“a) Autorizar y revocar de forma motivada la constitución y aprobar los estatutos y reglamentos de las Federaciones deportivas españolas.

b) Reconocer, a los efectos de esta Ley, la existencia de una modalidad deportiva.

c) Acordar, con las Federaciones deportivas españolas sus objetivos, programas deportivos, en especial los del deporte de alto nivel, presupuestos y estructuras orgánicas y funcional de aquéllas, suscribiendo al efecto los correspondientes convenios. Tales convenios tendrán naturaleza jurídico-administrativa.

d) Conceder las subvenciones económicas que procedan, a las Federaciones Deportivas y demás Entidades y Asociaciones Deportivas, inspeccionando y comprobando la adecuación de las mismas al cumplimiento de los fines previstos en la presente Ley.

e) Calificar las competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal.

[...]

o) Autorizar la inscripción de las sociedades anónimas deportivas en el Registro de Asociaciones Deportivas, inscribir la adquisición y la enajenación de participaciones significativas en su accionariado y autorizar la adquisición de sus valores en los términos señalados en el artículo 22.2.

p) Autorizar la inscripción de las Federaciones deportivas españolas en las correspondientes Federaciones deportivas de carácter internacional.

[...]

r) La administración del arbitraje y la designación de árbitros en relación con las discrepancias que puedan suscitarse sobre la comercialización y explotación de los derechos audiovisuales en las competiciones oficiales de fútbol profesional y en cualquier otra materia que se les someta.”

En lo que al fútbol respecta el CSD, a través de su presidenta, *“ha impulsado la creación de una comisión mixta de conciliación para resolver los conflictos entre LaLiga (Liga de Fútbol Profesional) y la Federación (RFEF)”* (Maroto,2020). De esta manera Irene Lozano ha conseguido que los dos máximos responsables del fútbol español, Javier Tebas (presidente de la LaLiga) y Luis Rubiales (presidente de la RFEF) se hayan comprometido a resolver de manera amistosa los conflictos entre ambas instituciones sin tener necesidad de llegar a los tribunales como venía ocurriendo con regularidad anteriormente.

Además, durante la pandemia, el CSD junto con la LaLiga y la RFEF firmaron los *“Pactos de Viana”*. En ellos se pactó los protocolos para la vuelta a los entrenamientos en el fútbol profesional de forma individual, un rescate al resto de deportes federados, olímpicos y paralímpicos a partir de los recursos que generen los derechos audiovisuales del fútbol y por parte de la LFP y la RFEF se acordó la creación de un fondo de contingencia de 10 millones de euros para ayudar a los deportistas más vulnerables.

2.3.3.- Real Federación Española de Fútbol

Siguiendo con las instituciones que tienen papel en el fútbol español hay que hablar de la Real Federación Española de Fútbol. Como ya he comentado anteriormente la RFEF fue fundada en 1913 y actualmente se encuentra presidida desde 2018 por Luis Manuel Rubiales Béjar. Se trata de una entidad asociativa privada, pero de utilidad pública regida por la Ley 10/1990, del Deporte. Forman parte de esta asociación las Federaciones de Ámbito Autonómico, los clubes, los futbolistas, los árbitros, los entrenadores y la Liga Nacional de Fútbol Profesional. Forman parte, además, de la organización federativa, los dirigentes y, en general, cuantas personas físicas o jurídicas o entidades promueven, practican o contribuyen al desarrollo del deporte del fútbol.

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

Tiene entre otras funciones:

b) Controlar las competiciones oficiales de ámbito estatal, sin perjuicio de las competencias propias de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.

[...]

d) Autorizar la venta o cesión, fuera del territorio nacional, de los derechos de transmisión televisada de las competiciones oficiales de carácter profesional y, asimismo, cualesquiera otras de ámbito estatal.

[...]

g) Tutelar, controlar y supervisar a sus asociados, funciones que serán extensivas, excepto tratándose de clubes adscritos a la Liga Nacional de Fútbol Profesional, a la actividad económica de los mismos.”

2.3.4.- LaLiga

La siguiente figura institucional es la Liga de Nacional de Fútbol Profesional (LFP) actualmente conocida como LaLiga tras un rebranding iniciado en 2016 para poder diferenciarse de su homóloga en Francia. Este cambio de imagen ha servido durante los últimos años para conseguir ofrecer una marca reconocida a nivel mundial, hacer más potente el producto y conseguir llegar a todos los aficionados ya que estos no se encuentran únicamente dentro de nuestro país si no que también están repartidos por todos los continentes. (Palco23, 2020)

“La Liga Nacional de Fútbol Profesional es una Asociación deportiva de carácter privado que, a tenor de lo establecido en los artículos 12 y 41 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (BOE nº 249, de 17 de octubre -“Ley del Deporte”-) y 23 a 28 del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas (BOE nº 312, de 30 de diciembre -“Real Decreto de Federaciones”-), está integrada exclusiva y obligatoriamente por todas las sociedades anónimas deportivas y clubes de Primera y Segunda División, que participan en las competiciones futbolísticas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal. LaLiga tiene personalidad jurídica propia y goza de autonomía, para su organización interna y funcionamiento, respecto de la Real Federación Española de Fútbol (“RFEF”).

“LaLiga desarrolla las siguientes funciones (artículo 3 Estatutos Sociales):

1.- Son funciones y competencias propias de la LaLiga, en virtud de lo establecido en la Ley del Deporte y sus disposiciones de desarrollo, las siguientes:

a) Organizar, en coordinación con la Real Federación Española de Fútbol y de acuerdo con los criterios que, en garantía exclusiva de los compromisos nacionales o internacionales pueda establecer el Consejo Superior de Deportes, las competiciones oficiales de fútbol de carácter profesional y ámbito estatal.

Dicha coordinación se instrumentará mediante la suscripción de convenios entre las partes, cuyo contenido se entenderá forma parte del objeto social de LaLiga a todos los efectos. Asimismo, formarán parte del objeto social de LaLiga los acuerdos o convenios que se suscriban con el Consejo Superior de Deportes, Asociación de Futbolistas Españoles y organismos públicos o privados.

[...]

d) En el ámbito de lo establecido en el Real Decreto 769/1993, de 21 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento para la prevención de la violencia en los espectáculos deportivos, establecer las condiciones y el ritmo de adquisición, ejecución y financiación de los equipos, obras e instalaciones que tengan que realizarse, así como las respectivas condiciones de mantenimiento y conservación a la finalización de aquéllas.

e) La explotación comercial de cuantos derechos y productos sean inherentes o consecuencia de las competiciones que organice, ya sea directamente por LaLiga o mediante cesión de todo o parte de la explotación comercial a terceras personas físicas o jurídicas, o constituyendo sociedad con éstas, bajo cualquier forma jurídica y con la participación que se determine por la Asamblea General siempre que tengan como finalidad principal la explotación anteriormente citada.

Serán productos o derechos objeto de comercialización, entre otros, los distintivos corporativos de marca, logotipos, anagramas, mascota oficial y otros de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, cuya protección jurídica se efectúe mediante la correspondiente inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial, así como la utilización conjunta de los mismos con la totalidad de los nombres, escudos, logotipos y colores oficiales de las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes afiliados a la Liga Nacional de Fútbol Profesional, respetándose, en todo caso, el derecho de contratación individual de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes.

De igual forma, podrá ser objeto de comercialización por la Liga Nacional de Fútbol Profesional la explotación conjunta de los datos oficiales estadísticos de todos los partidos de las competiciones organizadas por LaLiga, sin perjuicio del derecho de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes a explotar individualmente los citados datos estadísticos respecto de los partidos que haya disputado.

f) Emitir informe previo en los casos de enajenación de instalaciones de las Sociedades Anónimas Deportivas, en los supuestos contemplados en la vigente Ley del Deporte y normas de desarrollo.

g) Emitir informe previo sobre los proyectos de presupuestos de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes que participen en las competiciones que organice, así como establecer normas y criterios para la elaboración de los mismos y supervisar el cumplimiento del que resulte definitivamente aprobado, si lo considerase conveniente o necesario.

[...]

i) Establecer su propia organización interna, gestionar autónomamente sus recursos económicos y dictar las normas de desarrollo de los presentes Estatutos.

[...]

k) Establecer, de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 258/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las Apuestas Deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado y al desarrollo del mismo, las fórmulas de distribución de las cantidades que deban percibir las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes correspondientes a la participación de LaLiga en la recaudación de las apuestas deportivas del Estado. Dichas fórmulas responderán a criterios objetivos.

l) Ejercer las funciones de control y supervisión, en orden a hacer cumplir los límites establecidos respecto al capital social de las Sociedades Anónimas Deportivas, que se establecen en los artículos 22, 23 y 24 de la Ley del Deporte y el artículo 9 del Real Decreto 1084/91, de 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas.

m) La comercialización conjunta de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones futbolísticas que organiza, así como de aquellos otros derechos audiovisuales sobre competiciones futbolísticas cuya comercialización se le pueda encomendar o ceder.

2.- Son funciones y competencias de LaLiga, las siguientes:

[...]

c) Aprobar normas sobre publicidad de las prendas deportivas utilizadas por los equipos de sus Sociedades o Clubes miembros, dentro de las disposiciones establecidas al respecto por los Organismos Internacionales del Fútbol.

d) Regular y controlar la uniformidad de los equipos contendientes, así como la publicidad estática y dinámica de los encuentros, con sujeción a las normas internacionales de obligado cumplimiento y de acuerdo con la Real Federación Española de Fútbol.

e) Aprobar normas sobre formato, expedición, venta y suministro de localidades de acceso a estadios deportivos de sus Sociedades y Clubes miembros, así como cualquier otra cuestión relacionada con el taquillaje.

[...].

g) Establecer por temporada el número máximo de licencias para cada Sociedad Anónima Deportiva o Clubes de los que componen la Primera y Segunda Divisiones, así como determinar las fechas o períodos de inscripción de aquellas. Estas decisiones no podrán ser modificadas durante el transcurso de la temporada correspondiente.

[...]

i) Aprobar los requisitos de carácter económico y social que se exigirán a las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes Deportivos para su integración en LaLiga.

[...]

l) Determinar las condiciones que deben reunir las instalaciones deportivas de los estadios para la celebración de las competiciones profesionales, normas de seguridad, control de accesos, así como cualesquiera otras que pudieran establecerse.

3.- Son funciones y competencias de LaLiga, sujetas a coordinación con la Real Federación Española de Fútbol, las siguientes:

[...]

h) Determinar de común acuerdo con la Real Federación Española de Fútbol los importes de los derechos de formación y promoción correspondientes a la primera inscripción profesional de los futbolistas en las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes que participen en la competición profesional.”

“LaLiga es una organización global, innovadora y socialmente responsable, líder en el sector del ocio y entretenimiento. Es una asociación deportiva de carácter privado, integrada por los 20 clubes/SAD de fútbol de LaLiga Santander y los 22 de LaLiga SmartBank, responsable de la organización de las competiciones futbolísticas de carácter profesional y ámbito nacional en España. Con sede central en Madrid (España), está presente en 55 países a través de 11 oficinas y 46 delegados. En la temporada 2018/2019 LaLiga llegó a más de 2.700 millones de personas en todo el mundo.”

LaLiga esta presidida desde 2013 por Javier Tebas Medrano. Desde el primer momento sus esfuerzos se han basado en emprender un camino de crecimiento y constante actualización a través del control económico, la venta centralizada de los derechos audiovisuales y una estrategia de internacionalización y liderazgo tecnológico.

2.3.5.- Clubes y estrategias

Por último, hablaré de las entidades más importantes que dan sentido a toda la industria del fútbol, los clubes. En concreto, se va a analizar en este trabajo los clubes de la Comunidad Valenciana que han pertenecido al fútbol profesional, es decir, han jugado en primera o segunda división LaLiga Santander o LaLiga Smartbank respectivamente durante la temporada 2019/2020. Estos clubes son el Valencia C.F, Levante U.D, Villarreal C.F y Elche C.F

En España, las entidades que participan en competiciones oficiales de carácter profesional deberán estar constituidas como Sociedades Anónimas Deportivas, tal y como recoge el artículo 19 de la Ley del Deporte. No obstante, encontramos como excepciones a esta norma al Real Madrid C.F, al F.C Barcelona, al C.A Osasuna y al Athletic Club. Estos clubes en su día no tuvieron que convertirse ya que según se recoge en la disposición adicional séptima de dicha ley *“Los Clubes que, a la entrada en vigor de la presente Ley, participen en competiciones oficiales de carácter profesional en la modalidad deportiva del fútbol, y que en las auditorías realizadas por encargo de la Liga de Fútbol Profesional, desde la temporada 1985-1986 hubiesen obtenido en todas ellas un saldo patrimonial neto de carácter positivo, podrán mantener su actual estructura jurídica, salvo acuerdo contrario de sus Asambleas”*. Una Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D) sigue el régimen general de la sociedad mercantil anónima, pero lo hace con determinadas especialidades y particularidades. Estas sociedades se encuentran sometidas a un fuerte intervencionismo público estatal que es ejercido a través del CSD y la Liga Profesional en la que participan.

LaLiga está conformada por 42 clubes de los cuales 20 juegan en primera división (LaLiga Santander) y 22 que participan en segunda división (LaLiga SmartBank)

Ilustración 1: Escudos de los equipos de LaLiga para la temporada 2019/2020



Fuente: LaLiga

La situación de la pandemia obligó a los clubes durante el aplazamiento de la competición a llevar a cabo diferentes estrategias para poder mantener la viabilidad de sus entidades y no ver comprometida su continuidad. Estas estrategias, según el caso, han afectado a todos los trabajadores de las entidades, únicamente a los jugadores de la primera plantilla o directamente no se han tenido que tomar debido a la buena situación económica en la que se encontraban.

Tras haber analizado la totalidad de los equipos de primera y segunda división las estrategias adoptadas se pueden agrupar en las siguientes:

1) Acogerse a un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE)

El Estatuto de los trabajadores en su artículo 47 recoge la posibilidad de *“Suspensión del contrato o reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor.”*

[...]

“Se entiende que concurren causas económicas cuando de los resultados de la empresa se desprenda una situación económica negativa, en casos tales como la existencia de pérdidas actuales o previstas, o la disminución persistente de su nivel de ingresos ordinarios o ventas. En todo caso, se entenderá que la disminución es persistente si durante dos trimestres consecutivos el nivel de ingresos ordinarios o ventas de cada trimestre es inferior al registrado en el mismo trimestre del año anterior.”

Se entiende que concurren causas técnicas cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los medios o instrumentos de producción; causas organizativas cuando se produzcan cambios, entre otros, en el ámbito de los sistemas y métodos de trabajo del personal o en el modo de organizar la producción y causas productivas cuando se produzcan cambios, entre otros, en la demanda de los productos o servicios que la empresa pretende colocar en el mercado.”

[...]

“2. La jornada de trabajo podrá reducirse por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción con arreglo al procedimiento previsto en el apartado anterior. A estos efectos, se entenderá por reducción de jornada la disminución temporal de entre un diez y un setenta por ciento de la jornada de trabajo computada sobre la base de una jornada diaria, semanal, mensual o anual. Durante el periodo de reducción de jornada no podrán realizarse horas extraordinarias salvo fuerza mayor.

3. Igualmente, el contrato de trabajo podrá ser suspendido por causa derivada de fuerza mayor con arreglo al procedimiento establecido en el artículo 51.7 y normas reglamentarias de desarrollo.”

Por su parte el Gobierno publicó el *“Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19.”* que en su artículo 22 contempla la posibilidad que *“las suspensiones de contrato y reducciones de jornada que tengan su causa directa en pérdidas de actividad como consecuencia del COVID-19, incluida la declaración del estado de alarma, que impliquen suspensión o cancelación de actividades, [...] que queden debidamente acreditados, tendrán la consideración de provenientes de una situación de fuerza mayor, con las consecuencias que se derivan del artículo 47 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre.”*

En el caso que nos ocupa con respecto a los clubes de fútbol de primera y segunda división tanto la opción de la suspensión de empleo como la de reducción de jornada han sido aplicadas indistintamente por las entidades.

2) Reducción salarial

La reducción salarial ha consistido en una negociación con los jugadores y staff que conforman las plantillas profesionales de los equipos, para que estos asuman no cobrar parte de sus elevadas nóminas y de esta manera no tengan que verse afectados el resto de los trabajadores de la entidad por la necesidad de aplicar un ERTE.

3) ERTE + Reducción salarial

En este caso ha habido entidades que se han visto obligadas a hacer un ERTE a sus trabajadores no deportivos y al mismo tiempo han llegado a acuerdos para una rebaja salarial de los trabajadores deportivos (jugadores y staff técnico) que en la mayoría de los casos ha ido destinada a complementar el salario de los trabajadores afectados por el ERTE.

4) No tomar medidas

Hay entidades que por su buena situación económica y por la liquidez que tenían previa a la crisis que ha sufrido toda la industria no han necesitado tomar medidas. Estas entidades son excepciones ya que casi todos los clubes antes o después han necesitado tomar alguna estrategia con la que proteger sus cuentas.

Estas estrategias en algunos casos se modificaron al poco tiempo y/o se adaptaron al avance de la pandemia como con detalle expongo en el apartado 4.

2.4.- NORMATIVA CONTABLE DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS

La Ley 19/1989 de 25 de julio por la que se reformó parcialmente nuestra legislación mercantil y se adaptó a las directivas de la Comunidad Económica Europea en materia de sociedades junto a la disposición final segunda del RDL 1564/1989 de 22 de diciembre que aprobaba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, autorizaba al Ministro de Economía y Hacienda a que *“a propuesta del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas y mediante Orden, apruebe las adaptaciones sectoriales del Plan General de Contabilidad, cuando la naturaleza de la actividad de tales sectores exija un cambio de estructura, nomenclatura y terminología de las partidas del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias”*.

No obstante, hasta 1990 todos los clubes deportivos eran considerados asociaciones, sin que hubiera diferencia legal entre el deporte profesional y las demás prácticas deportivas. Es en este año en el que tienen su origen las sociedades anónimas deportivas mediante la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, cuya disposición final primera autoriza al Gobierno para dictar, a propuesta del Ministerio de Educación y Ciencia, las disposiciones necesarias para su desarrollo. Con esta Ley, citando su preámbulo, se *“propone un nuevo modelo de asociacionismo deportivo que persigue, por un lado el favorecer el asociacionismo deportivo de base, y por otro, establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los Clubes que desarrollan actividades de carácter profesional. Lo primero se pretende lograr mediante la creación de Clubes deportivos elementales, de constitución simplificada. Lo segundo, mediante la conversión de los clubes profesionales en Sociedades Anónimas Deportivas, o la creación de tales Sociedades para los equipos profesionales de la modalidad deportiva que corresponda, nueva forma jurídica que, inspirada en el régimen general de las Sociedades Anónimas, incorpora determinadas especificidades para adaptarse al mundo del deporte.”*

En virtud de esta Ley, la 10/1990, se aprueba el 5 de julio de 1991 el Real Decreto 1084 sobre Sociedades Anónimas Deportivas con el fin de regular tanto el cauce futuro por el que ha de discurrir la vida de las nuevas Sociedades Anónimas Deportivas, así como el procedimiento de transformación de los clubes afectados. Este Real Decreto fue modificado y completado por el 449/1995 de 24 de marzo para cubrir determinadas carencias detectadas.

Poco después se publica la Orden de 23 de junio de 1995 que aprueba las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad (PGC) a las sociedades anónimas deportivas. Y, años más tarde, el artículo 19 del Real Decreto 1251/1999 de 16 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas presenta una serie de aspectos de carácter contable que requieren necesariamente una readaptación de las normas existentes. Por ello, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, mediante un grupo de trabajo, revisó dichas normas manteniendo en general su contenido pero desarrollando determinados aspectos concretos e incorporando nuevos consecuencia de la evolución de las actividades que realizan estas entidades. También cabe destacar la disposición cuarta del citado Real Decreto 1251 que indica que *“respecto a los clubes que participando en competiciones oficiales de carácter profesional, pueden mantener su actual estructura jurídica de acuerdo con lo establecido en las disposiciones adicionales séptima y octava de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, indica que están sujetos a las mismas normas de contabilidad que las sociedades anónimas deportivas en relación con sus secciones deportivas profesionales.”*. Recordamos aquí, como se dijo anteriormente, que los clubes afectados por este párrafo eran Club Atlético Osasuna, Athletic Club de Bilbao, Real Madrid Club de Fútbol y Fútbol Club Barcelona que deberán por tanto sujetarse a las mismas normas contables que las sociedades anónimas deportivas.

Dicha revisión de las normas dio lugar a la *“Orden de 27 de junio de 2000 del Ministerio de Economía en base al cual aprueba las normas de adaptación del PGC a las Sociedades Anónimas Deportivas”* que estructura en cinco partes al igual que dicho Plan.

La primera parte, principios contables, no sufre modificación.

En la segunda parte, cuadro de cuentas, se habilitan cuentas específicas para estas entidades eliminando en algunos casos cuentas previstas en el PGC, aunque deje la puerta abierta a su uso si determinadas operaciones así lo exigen.

En la tercera parte, definiciones y relaciones contables, incorpora definiciones que dan contenido y claridad a las cuentas añadiendo los conceptos específicos de la actividad deportiva que llevan a cabo estas entidades.

En la cuarta parte, cuentas anuales, *“de obligatoria observancia, incluye unas «Normas de elaboración de las cuentas anuales», que recogen los requisitos para formular los modelos de cuentas anuales en su sistema normal o abreviado, así como definiciones, aclaraciones y normas sobre el contenido material y forma de cumplimentar estos*

modelos. También se incorporan en esta parte los modelos de balance, de cuenta de pérdidas y ganancias y de memoria, tanto normales como abreviados.”

En la quinta parte, normas de valoración, hay importantes modificaciones al incorporar *“los criterios obligatorios de valoración y contabilización de las operaciones y hechos económicos realizados por estas entidades.”*

El Real Decreto 1541/2007, de 16 de noviembre, aprobó el Plan General de Contabilidad por lo que las entidades tuvieron la obligación de adaptar sus cuentas anuales a esta normativa. No obstante y con lo que respecta a las adaptaciones sectoriales se indica en la disposición transitoria quinta de dicho Real Decreto que con *“carácter general, las adaptaciones sectoriales y otras disposiciones de desarrollo en materia contable en vigor a la fecha de publicación de este real decreto seguirán aplicándose en todo aquello que no se oponga a lo dispuesto en el Código de Comercio, Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, disposiciones específicas y en el presente Plan General de Contabilidad.”*

Por último, en mayo de 2014 se aprobó en la Asamblea de la Liga de Fútbol Profesional el Reglamento de control económico de los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas afiliados a la Liga de Fútbol Profesional que en su artículo 13.5 establece: *“Las cuentas anuales deberán ser elaboradas de acuerdo a lo dispuesto en el Plan General de Contabilidad, así como en su correspondiente adaptación para las Sociedades Anónimas Deportivas”*.

No obstante, dicha adaptación sectorial no menciona al Estado de Flujos de Efectivo y el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto pero el citado Reglamento, en su artículo 13.1 y 2 recoge la documentación necesaria para obtener o mantener la afiliación a la Liga, al indicar: *“Todos los Clubes y SAD deberán presentar sus cuentas anuales individuales y consolidadas, formuladas por los Administrador/es y los informes de auditoría de los mismos, en el plazo y forma que indique el Jefe del Departamento de Control Económico y nunca más tarde del 30 de noviembre siguiente al término de la temporada a la que se refieran. Las cuentas anuales estarán formuladas conforme a lo previsto en la legislación mercantil española y constarán de: Balance de situación, Cuenta de pérdidas y ganancias, Estado de flujos de efectivo, Estado de cambios en el patrimonio neto, Memoria y el Informe de gestión.”*

A continuación, se hace mención especial de las partidas de ingresos con que cuentan los equipos de primera y segunda división en España.

2.4.1 INGRESOS DE LOS CLUBES

Los ingresos con los que cuentan los clubes profesionales en España son los recogidos en el grupo 7 del Plan General Contable (PGC) específico para las S.A.D. a través de *“Orden de 27 de junio de 2000 por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas.”* Para este trabajo

destaco las partidas que considero las principales y las que se han podido ver más afectadas por consecuencia de la pandemia:

- Competición: Estos ingresos *“Comprenden los ingresos percibidos por las distintas competiciones en las que participa la entidad como consecuencia del desarrollo de su actividad, con motivo de la celebración de partidos.”* Se recogen en las cuentas *“700. Ingresos de Liga, 701. Ingresos de Copa, 702. Ingresos de competiciones oficiales internacionales, 703. Ingresos de otras competiciones y partidos amistosos”* del subgrupo *“70. Ingresos deportivos”*
- Abonados y socios: *“Comprende la totalidad de los ingresos derivados de las cuotas sociales y de los abonos que no lo sean en concepto de «entrada» (o similar).”* Se contabilizarán en las cuentas del subgrupo *“71. Ingresos por abonados y socios”*
- Derechos retransmisión: *“Esta cuenta comprende los derechos que puedan obtenerse de las retransmisiones deportivas por distintas causas (celebración de partidos, programas especiales, etc...).”* Se cargará la cuenta *“707. Derecho de retransmisión”*
- Publicidad y comercial: Este tipo de ingresos el PGC lo recoge en varias cuentas por diversos conceptos que son:

“706. Ingresos de comercialización: Esta cuenta comprende los ingresos procedentes de la utilización del anagrama, nombre o cualquier otro distintivo de la entidad, ya sea mediante cesión a terceros o a través de venta de existencias de la propia entidad.

[...]

708. Ingresos por publicidad: Esta cuenta comprende los ingresos que se obtienen por la entidad procedentes de la publicidad, ya sea estática o dinámica.

709. Participación en Apuestas Mutuas Deportivas Benéficas: Esta cuenta comprende los derechos que correspondan a cada entidad por su participación en la recaudación de las Apuestas Mutuas Deportivas Benéficas.”

- Otros ingresos de explotación: Se recogerán como otros las cuentas de los subgrupos *“73. Trabajos realizados para la entidad”* y *“74. Subvenciones a la explotación”* que formaran parte para el cálculo de los ingresos de la actividad junto con las cuentas de los subgrupos anteriores.
- Plusvalías por traspasos: *“Las ventas de jugadores puedan tener en alguna entidad un carácter cada vez más habitual y recurrente, los resultados procedentes de estas operaciones deben calificarse como extraordinarios en tanto proceden de la enajenación de un inmovilizado, que se caracteriza por estar vinculado a la entidad de forma permanente.”* Por ello estos beneficios extraordinarios se contabilizarán en la cuenta *“776. Beneficios procedentes del*

traspaso de jugadores” perteneciente al subgrupo “77. Beneficios procedentes del inmovilizado e ingresos excepcionales.”

Todas las cuentas anteriores se abonarán a las cuentas de los subgrupos 4 y 5 que correspondan, a excepción de las plusvalías por traspasos que únicamente aparecerá en el caso de que la negociación por el traspaso de un jugador genere beneficio, de lo contrario reflejarán pérdidas en la cuenta “676. Pérdidas procedentes del traspaso de jugadores.”

2.5.- CLUBES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

En primer lugar, hablaremos del equipo de la provincia de Castellón, el Villarreal Club de Fútbol. El club, tal y como lo conocemos hoy en día, fue fundado en 1942 y disputa sus partidos como local en el Estadio de la Cerámica en la localidad de Vila-real. Ha jugado un total de 30 temporadas en el fútbol profesional combinando estancias en primera y segunda división. El Villarreal C.F ha vivido una grandísima expansión desde el año 1997 con la entrada de la familia Roig como máximos accionistas de la entidad. Desde el primer momento Fernando Roig Alfonso, máximo accionista también de Pamesa Cerámica, se involucra con la gestión de la entidad y su apuesta económica lleva al club a un cambio radical llevando a cabo la construcción de una nueva ciudad deportiva, un convenio con el Valencia C.F, un aumento de presupuesto y una reorganización de las categorías inferiores que le han llevado a tener hoy en día una de las mejores canteras del fútbol español.

Continuando hacia el sur por la geografía de la Comunitat Valenciana llegamos a la ciudad de Valencia donde encontramos los dos siguientes clubes a analizar: el Levante Unión Deportiva y el Valencia Club de Fútbol.

El Levante U.D apareció en el año 1939 tras la fusión de dos de los clubes precursores del fútbol en la ciudad de Valencia a principios del siglo XX, el Levante F.C y el Gimnástico F.C. Su estadio es el Ciutat de València situado en el barrio de Sant Llorenç de Valencia. El equipo ha disputado la gran mayoría de las temporadas de su historia en la categoría de plata del fútbol español. Su debut en primera división llegó en la temporada 1963/1964 y ha disputado un total de 14 en la máxima categoría. El inicio del siglo XXI fue algo complejo para el Levante, consiguió regresar a primera 40 años después, pero la fuerte crisis económica llevó al club a un proceso concursal en el año 2008 en la que estuvo en peligro la supervivencia del equipo. La entidad logró salir de esta compleja situación y está presidida por Francisco Javier Catalán Vena desde el año 2010. Desde entonces ha logrado la estabilidad social, económica y deportiva asentándose en primera división y llegando a jugar competición europea por primera vez en su historia.

El Valencia Club de Fútbol fue fundado en el bar Torino, en pleno centro de Valencia, en el año 1919. La entidad juega sus partidos en el Camp de Mestalla, actualmente estadio más antiguo de primera división. Es el club con más títulos de la Comunidad Valenciana y posiblemente el que cuente con mayor repercusión internacional por las numerosas ocasiones que ha participado en competición europea. Fue nombrado mejor club del mundo en el año 2004 según la Federación Internacional de Estadística e Historia del

Fútbol (IFFHS). Desde aquel momento el Valencia C.F. ha vivido y sufrido las consecuencias de la crisis económica que llevaron a la sociedad a un proceso de venta para asegurar su supervivencia. En octubre de 2014 se vende el club a Meriton Holdings Limited, empresa del magnate singapurense Peter Lim, y desde entonces lejos de mejorar la situación, la inestabilidad en el Valencia C.F. no ha hecho más que aumentar a causa de las malas decisiones tomadas por los nuevos dirigentes.

Por último, encontramos al representante de la provincia de Alicante, el Elche C.F. Fue fundado en 1923 y juega desde 1976 en el Estadio Martínez Valero. Es uno de los equipos históricos del fútbol nacional ya que ha disputado más de 20 temporadas en la máxima categoría del fútbol de nuestro país. En los últimos años, el club ha vivido una situación muy delicada tras confirmarse en el final de la temporada 2014-2015 su descenso administrativo a segunda división. Esto ocurrió por "*el mantenimiento de deudas por parte de dicha entidad con la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT)*". (Marca,2015). Desde entonces el club ha logrado reponerse con la fuerza y la ayuda de sus aficionados logrando volver al final de esta temporada 2019/2020 a LaLiga Santander. La entidad es propiedad desde enero de 2020 del agente de futbolistas Christian Bragarnik y se está llevando un proceso de saneamiento de las cuentas del club para no volver a cometer los errores del pasado.

3.- MATERIALES Y METODOLOGÍA

3.1- MATERIALES

Para obtener los resultados de mi estudio he trabajado, en un primer lugar, en la recolección de datos e información, cosa que he hecho a través de diferentes consultas en función de lo necesitado:

- Normativa: BOE, RFEF, LaLiga.
- Información económica: Newsletter LaLiga y prensa especializada en la industria del deporte.
- Información contable: Portales de transparencia de los clubes y entrevistas con periodistas especialistas en las entidades a analizar.
- Comunicados oficiales: Twitter y páginas webs oficiales de los 42 equipos de LaLiga.
- Análisis financiero: Manuales especializados en este tipo de análisis.

Con toda esta recopilación pretendo dar a conocer la situación financiera en la que se encuentra el fútbol español y en concreto, como le ha afectado la pandemia del COVID-19 a los clubes de la Comunidad Valenciana, Levante UD, Valencia CF, Elche CF y Villarreal CF durante la temporada 2019/2020 que abarca el periodo entre los meses de agosto de 2019 y julio de 2020.

3.2- METODOLOGÍA

Siguiendo con esta idea, para profundizar en el objetivo elaboraré en primer lugar un análisis externo mediante la técnica del PESTEL. Esta herramienta me permitirá conocer aspectos relevantes en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean a LaLiga y a los clubes de fútbol especialmente en el año en que se declaró la pandemia.

A continuación, un análisis de los diferentes tipos de ingreso que registran los clubes de fútbol profesional me permitirá conocer las consecuencias más relevantes que ha tenido el COVID-19 a nivel genérico en la primera y segunda división. Dicho análisis me permitirá adentrarme en la situación interna de los clubes, mediante la realización de cuatro análisis DAFO, uno para cada medida de las que se han tomado. La idea de este análisis es conocer que debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que ofrecen las distintas estrategias sin conocer todavía el contexto de cada entidad. Añadido a este análisis se incluirá la información de la decisión tomada por cada uno de los 42 equipos y así conocer los pesos que han tenido las diferentes opciones estratégicas.

Por último, para los clubes de la Comunidad Valenciana, voy a realizar un análisis de sus cuentas anuales. En concreto, realizaré un análisis financiero que consistirá calcular, analizar y comparar los estados contables más relevantes para de esta manera conocer en detalle como la pandemia ha afectado y afectará a estas empresas de cara a próximas temporadas.

4.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este punto se analizarán los resultados derivados de los diversos métodos aplicados. En primer lugar, se muestran los resultados de un análisis PESTEL de la situación del entorno de LaLiga durante la temporada 2019/2020 de esta manera conoceré que factores externos han afectado a la asociación de clubes. A continuación, hago un análisis de la variación de los diferentes tipos de ingresos para conocer cuales han sido las consecuencias del COVID-19 sobre ellos. También voy a mostrar los resultados procedentes de la herramienta DAFO analizando cada una de las estrategias llevadas a cabo por los clubes, ERTE, reducción salarial, ERTE+Reducción salarial y no tomar medidas. Además presentaré cuáles han sido las más utilizadas por los 42 equipos que conforman la primera y la segunda división. Por último, presento los resultados de un análisis financiero de la situación de las CCAA de los cuatro clubes de la Comunidad Valenciana que pertenecían al fútbol profesional durante la temporada 2019/2020.

4.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LALIGA, PESTEL

- Factores Políticos

La política española y en concreto el poder ejecutivo de la nación se encontraban en una situación de inestabilidad desde junio de 2018. Esta situación comenzó tras la moción de censura al expresidente Mariano Rajoy que colocó en el poder al actual presidente

del gobierno Pedro Sánchez del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). El primer gobierno tras una moción de censura se mantuvo en funciones hasta el día 13 de enero de 2020 momento en el cual PSOE y Unidas Podemos, tras dos convocatorias de elecciones, conseguían los suficientes apoyos en el congreso para formar el primer gobierno de coalición de la historia de nuestra democracia.

Como ya sabemos, el nuevo ejecutivo prácticamente no había podido tomar sus primeras medidas y ya teníamos al COVID-19 presente en nuestras vidas. Desde ese momento y aprovechando el poder que le otorgaba el decreto de Estado de Alarma el nuevo gobierno empezó a trabajar en la gestión conjunta de la pandemia a nivel nacional. Esta situación se dio entre el 14 de marzo y el 21 de junio de 2020. Posterior a ello, el 25 de octubre de 2020 se presentaba el *“Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS- CoV-2.”* con el cual España volvía a entrar en estado de alarma, pero con la excepcionalidad de que en esta nueva normativa el gobierno delegaba sus funciones y decisiones a cada Comunidad Autónoma.

En el apartado futbolístico se mantuvieron los dirigentes. Luis Rubiales sigue al frente de la RFEF y Javier Tebas al frente de LaLiga. Sin embargo, hubo en ambas instituciones dos intentos electorales.

En el caso de LaLiga Javier Tebas presentó su dimisión el 2 de diciembre de 2019 con la intención de iniciar un proceso electoral al cual se iba a volver a presentar. Su mandato debía finalizar a en octubre de 2020 pero para él había motivos suficientes e importantes para adelantar el proceso mediante su dimisión ya que estos afectaban al posible devenir de la patronal del fútbol. En su carta explica que considera importante dar a la asociación de los clubes la máxima estabilidad posible ya que es la responsable de gestionar el mayor activo de los clubes, los derechos audiovisuales, los cuales suponen alrededor de 2.200 millones de euros por temporada. El nuevo concurso para subastar estos derechos para el trienio junio 2022-2025 se va a realizar entre marzo y junio de 2021 y en opinión de Tebas este hecho se encontraba demasiado cercano al periodo electoral que habría habido de no haber presentado su dimisión. Por otro lado, en su misiva también hacía alusión al nuevo gobierno que estaba a punto de formarse y abría la posibilidad a la aparición de nuevas leyes desde el Parlamento nacional y el de la Unión Europea que afectasen a la institución y a los activos del fútbol.

En conclusión, Tebas llevaba a cabo esta maniobra para que él o la persona que entrase en el cargo tuviese el respaldo de los clubes para 4 años y no solo por unos meses ante los cambios que se avecinaban en la industria del deporte. Sin oposición ninguna, LaLiga hacía oficial el 23 de diciembre de 2019 que Javier Tebas Medrano era reelegido presidente para los próximos 4 años con el voto a favor de 34 clubes, pero sin contar con el apoyo de F.C Barcelona, Real Madrid C.F, C.A Osasuna, Athletic Club y Real Club Celta de Vigo.

Por su parte en la RFEF, el 17 de febrero de 2020 el exfutbolista Iker Casillas presentaba su candidatura a las elecciones que aun estaban por convocar y de esta forma hacer oposición al actual presidente Luis Rubiales. El 7 de marzo a petición del presidente de la RFEF el CSD permitía que se adelantase la convocatoria de las elecciones que estaban

previstas a la finalización de los Juego Olímpicos de Tokio. Finalmente, el 10 de junio la RFEF hacia oficial la convocatoria de sus elecciones, el 24 de agosto para elegir a la Asamblea General y el 21 de septiembre para elegir la Presidencia. Iker Casillas ante esta situación, la falta de tiempo para reunir un equipo con el que presentarse y la imposibilidad de hacer campaña por las diversas federaciones territoriales debido al COVID-19 decidió el 15 de junio retirar su candidatura dejando de esta forma a Luis Rubiales como candidato único. Como era de esperar, el 21 de septiembre de 2020 Rubiales conseguía ser reelegido como presidente de la Real Federación Española de Fútbol hasta 2024 y de esta forma comenzar a trabajar con la federación portuguesa en la Candidatura Ibérica para ser los anfitriones del mundial de 2030.

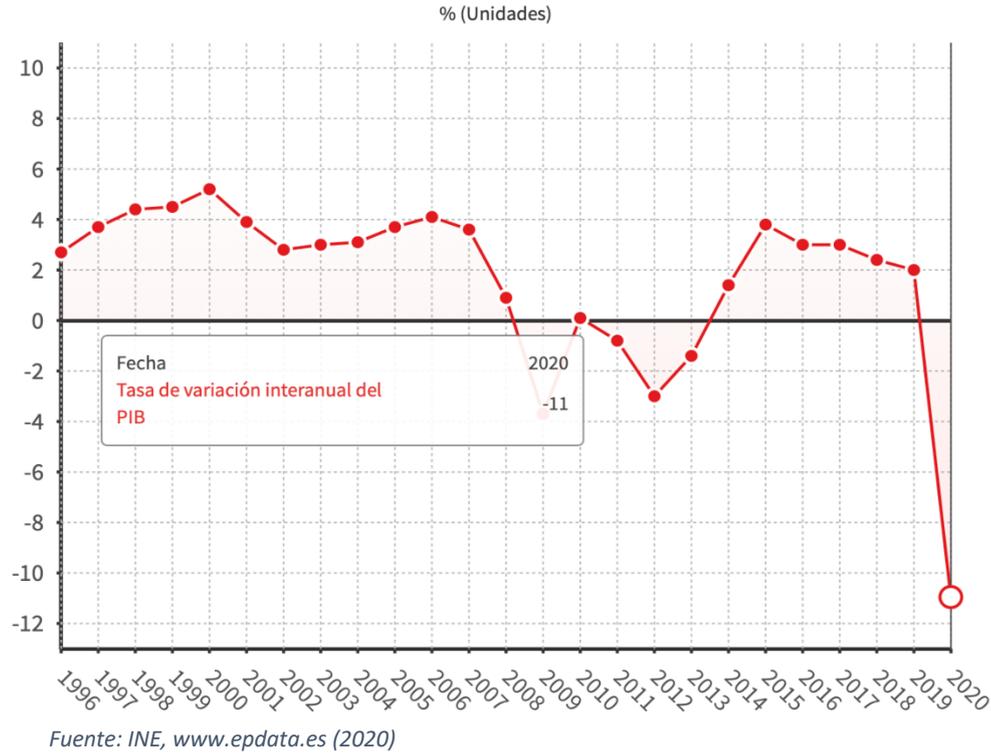
Recordando lo indicado en el punto 2 es importante señalar también la existencia de los Pactos de Viana gracias a la mediación del CSD, con su presidenta Irene Lozano al frente, y la firma de LaLiga, Tebas, y la RFEF, Rubiales. Es lo que supuso el principio de la vuelta del fútbol para poder finalizar la temporada 2019/2020, principal problema al que se enfrentaban los ingresos de los clubes.

- Factores económicos

La pandemia ha afectado gravemente a todos los sectores de la economía española. El periodo de estado de alarma y el confinamiento provocó que muchas industrias pararan su actividad de la noche a la mañana sin estar preparados para ello.

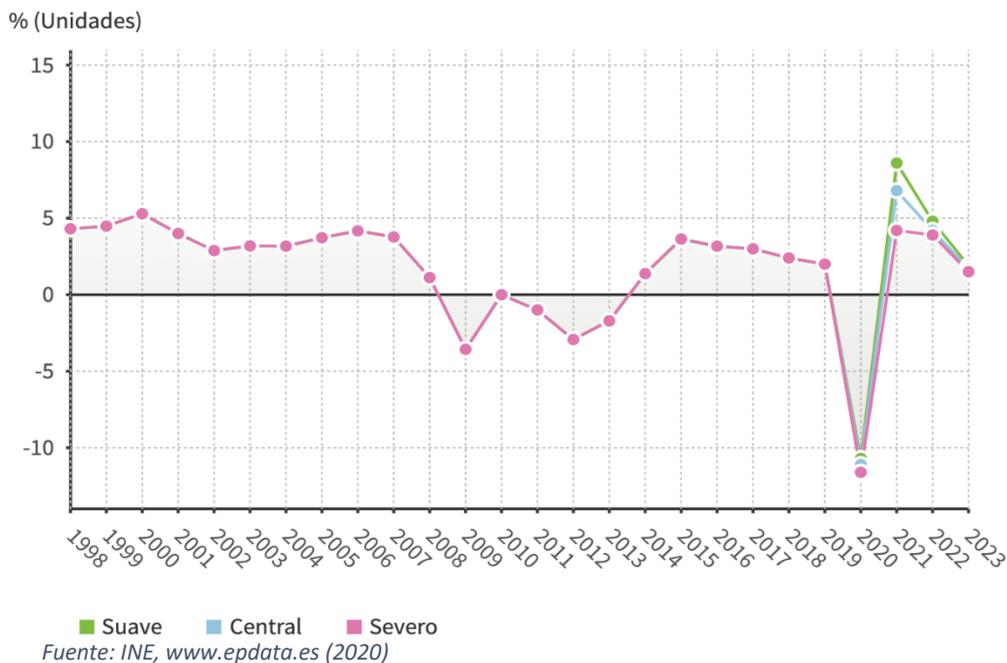
El Producto Interior Bruto de España ha caído un 11% por consecuencia de la pandemia. Esta reducción ha sido la peor de los países miembros de la OCDE y la más grave desde la Guerra Civil (Cuesta,2021). Teniendo su pico en el primer trimestre de 2020 con la mayor contracción intertrimestral de la serie histórica al suspender la actividad de un gran numero de sectores sobre todo el comercio minorista, turismo, ocio y la hostelería que son de los que más aportan.

Gráfico 1 Evolución del PIB de España



Las previsiones económicas para los próximos años, hasta 2023, según el Banco de España indican un crecimiento en el año actual entre el 4,2% y el 8,6% gracias sobre todo a la aportación de los fondos europeos que se esperan recibir de la mano del “Plan de recuperación para Europa” que supone “el mayor paquete de estímulo jamás financiado a través del presupuesto de la UE”. También la evolución de la pandemia influirá en la recuperación de la economía puesto que se espera mucho de la vuelta a la normalidad a través del proceso de vacunación recientemente iniciado. En 2022 se espera un crecimiento entre el 3,9% y 4,8%.

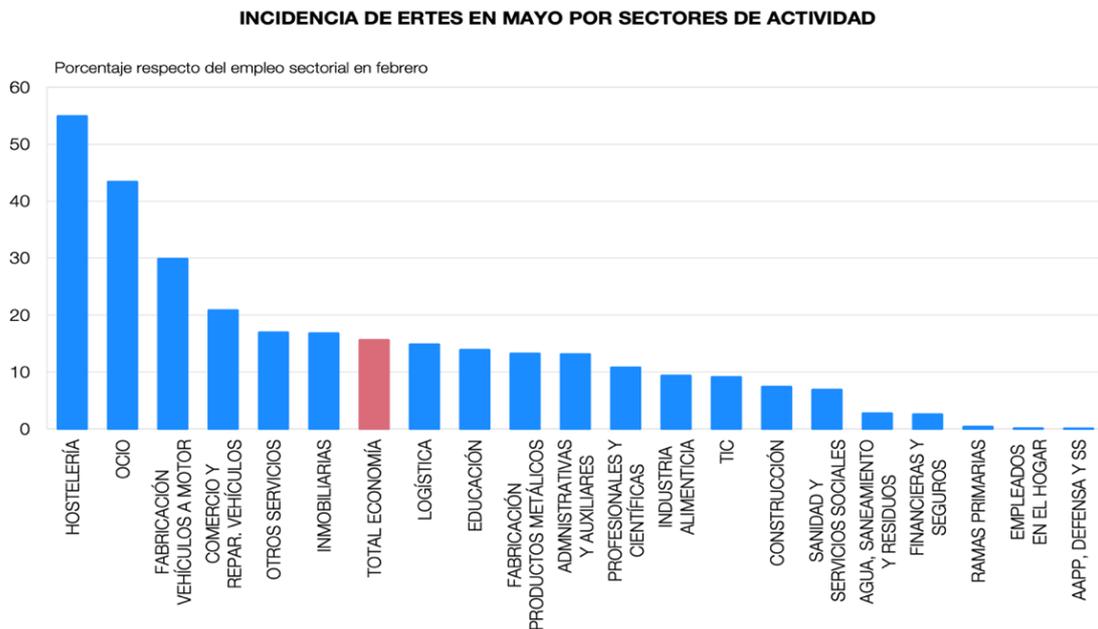
Gráfico 2 Previsiones Banco de España sobre la evolución de la economía española en 2020, 2021, 2022, 2023 (Según varios escenarios)



Otro importante factor económico al que ha afectado la pandemia es el laboral. Las cifras de paro se han visto incrementadas de forma notable sobre todo en los meses de marzo y abril de 2020 con cifras cercanas a la destrucción de 600.000 puestos de trabajo. Como consecuencia del desempleo también se ha visto reducida la cantidad de afiliados a la Seguridad Social alrededor de 752.000 personas entre mediados de marzo y finales de mayo, ante esta situación se ha dado elevado uso a la figura del ERTE y el cese temporal de la actividad de autónomos. El gasto derivado del pago de las prestaciones por ERTE hasta octubre de 2020 fue de 13,4 billones de euros. (Banco de España 2020)

Destacar en base a la gráfica 3 que los sectores de hostelería y ocio, en el que incorporamos la industria del fútbol, han sido los que más se han acogido a la figura de los ERTES.

Gráfico 3 Incidencia de ERTES en mayo por sectores de actividad



Fuente: Banco de España, Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (2020)

Con respecto al fútbol profesional, éste tiene un gran impacto en la economía española tanto por su repercusión directa como indirecta en aspectos tan relevantes como la generación de empleo o la recaudación fiscal. Los beneficios del fútbol a su vez repercuten en múltiples sectores (medios de comunicación, turismo, hostelería, transportes, videojuegos...). Además, gracias a su importancia internacional y a la relevancia de los equipos que participan en la competición se considera a LaLiga como un referente en el desarrollo y mantenimiento de la “Marca España.”

De acuerdo con el estudio elaborado para LaLiga por PWC “Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España” publicado en diciembre de 2018 con datos referidos a la temporada 2016/2017 últimos disponibles, la industria del fútbol en nuestro país “generó una actividad económica de 15.688 millones de euros” equivalente al 1,37% del PIB de manera que “por cada euro de ingreso de LaLiga se generaron 4,2

euros en el resto la economía.” Así mismo el fútbol profesional da empleo a 180.000 personas de manera que “por cada empleo directo generado por LaLiga, se crearon alrededor de 4 empleos en España”. Por último, en dicho año el fútbol profesional supuso para las arcas del estado entorno a 4100 millones de euros que para hacernos una idea de la magnitud del dato “equivale a 2,7 veces el gasto destinado a Política Exterior en los Presupuestos Generales de 2017.”

- Factores sociales

Posiblemente el mayor cambio social que se ha vivido en el pasado año 2020 ha sido la forma en que nos relacionamos cuyo origen directo es la expansión sin control de la pandemia. A efectos del presente trabajo distingo dos entornos a analizar en este apartado social: el cambio en las relaciones laborales y el cambio en las relaciones sociales.

En cuanto a las relaciones laborales muchas empresas han tenido que hacer grandes esfuerzos para adaptarse de una forma rápida y totalmente inesperada al teletrabajo, una práctica minoritaria en nuestro país antes de la pandemia. No obstante, el teletrabajo por contra ha supuesto una herramienta eficaz para el mantenimiento de los puestos de trabajo, así como mantener la actividad económica con el COVID-19. En datos esto ha supuesto que se multipliquen por tres los trabajadores que ejercen su profesión más de la mitad de los días desde sus casas, alcanzando un 16,2% del total de los ocupados. (Randstad 2020)

En cuanto a las relaciones sociales se han visto alteradas como consecuencia de la cancelación de todo tipo de eventos culturales, festivos, deportivos... en los que la concentración de personas es siempre muy elevada, situación que hoy en día no tiene visos de regresar a corto plazo. También por las restricciones impuestas a la movilidad y a la actividad económica que han generado que las personas pasemos mayor tiempo en casa. Esto ha provocado un cambio en los hábitos de consumo de los ciudadanos. Según la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) casi el 33% de los españoles ha dejado de ir a un restaurante y el 55% ha disminuido la frecuencia con la que suele acudir a estos locales. El 53% de los que acudían a actos culturales ha dejado de hacerlo. Nos encontramos reducciones importantes en lo relativo a las compras ya que un 33% que acudía a centros comerciales ya no lo hace. Esto ha ocurrido ya que en estos lugares tenemos una mayor sensación de posibilidades de riesgo de contagio. Por el contrario, estos cambios en nuestros hábitos han favorecido el comercio electrónico el cual ha visto un crecimiento de un 36% de sus ventas durante el 2020. (OCU 2020)

En el caso del fútbol la principal consecuencia que ha tenido la pandemia en la sociedad viene derivada de la imposibilidad de poder acceder a los recintos deportivos donde se celebran estos eventos. Esto ha provocado dos vertientes para la competición, en primer lugar, un evidente problema de reducción de ingresos por la imposibilidad de recaudar la taquilla y abonos por parte de los clubes teniendo en cuenta que los clubes profesionales cuentan con casi un millón de abonados que asisten cada fin de semana a sus encuentros. Los únicos clubes que si que podrán seguir cobrando a sus socios por su condición de no ser S.A.D. serán Athletic Club, Real Madrid, FC Barcelona y C.A. Osasuna.

Por otra parte, esta reducción de los ingresos por estos términos, que será tratada posteriormente con mayor detalle, y la ausencia de espectadores se piensa que va a favorecer la igualdad competitiva en el torneo.

- Factores Tecnológicos

Dentro del gran problema que ha supuesto la pandemia, la tecnología es uno de los factores que más ha conseguido desarrollarse aprovechando esta coyuntura. Las grandes multinacionales tecnológicas han implementado y mejorado sus sistemas para que pudiésemos seguir conectados con familiares, amigos y conocidos a través de las videollamadas en las diferentes plataformas disponibles. No solo nos servían para mantener nuestras relaciones sociales, sino que también han servido para trabajar, para hacer clases dirigidas de gimnasia, para impartir las clases de todos los niveles educativos o incluso para conocer el lado más personal de algunos famosos que se conectaban en directo para entretener a la población de una manera diferente como, por ejemplo, ofreciendo conciertos en línea. Todas las compañías de telecomunicaciones que operan en España registraron grandes aumentos del tráfico de datos y voz durante sobretodo el primer mes de la cuarentena, viéndose obligados a pedir prudencia a sus usuarios para que no colapsarán las redes de comunicación.

Siete de las diez aplicaciones que más han incrementado su utilización son apps para realizar videoconferencias, destacando el caso de Zoom que en España su crecimiento ha sido de más de un 4000% en el primer mes de confinamiento.(Sacristán 2020)

En el mundo del deporte este hecho ha favorecido el auge de los deportes electrónicos también denominados eSports. A través de la plataforma de emisiones en directo o 'streaming' Twitch, que durante el mes de abril de 2020 incrementó su audiencia de contenidos en español un 75% (V.C,2020), los usuarios podían acceder a visualizar partidas de todo tipo de videojuegos además de otro tipo de contenido que ofrecen los 'streamers'. Futbolistas de LaLiga que habitualmente son jugadores de videojuegos en la intimidad dieron el paso para que sus fans pudiesen disfrutar de un rato de charla con ellos mientras veían como jugaban en sus videoconsolas. LaLiga estuvo atenta a este nuevo fenómeno y para saciar las ganas de competición que tenían los aficionados logró reunir a un jugador de cada equipo de primera división organizando el torneo "LaLiga Santander Challenge". Este evento logró reunir en un fin de semana a los mejores narradores de fútbol del periodismo español y a los jugadores de las plantillas bajo la organización de dos de los influencers más potentes de España en cuanto a videojuegos se refiere, Ibai Llanos y DjMariio. Todos o casi todos los eventos eran enfocados a que sus beneficios fuesen destinados a causas benéficas, en este caso el torneo de LaLiga logró recaudar casi 180.000 euros que fueron destinados a la investigación contra el COVID-19 y alrededor de 1.739.000 personas conectaron en algún momento del torneo. (Guiñón,2020)

Además, con la vuelta de la competición LaLiga ha buscado como suplir la ausencia de público en los estadios consiguiendo crear ambientes ficticios para mejorar las retransmisiones de los partidos e intentar que el aficionado olvidara que estaba visualizando un partido a puerta cerrada. Para ello, LaLiga se asoció con Vizrt y con EA

Sports. La primera es una empresa noruega especializada en público virtual que logró conseguir dar la apariencia de presencia de espectadores en los estadios a través de sobreposiciones en las gradas. Con EA Sports se crearon los DJ del audio aprovechando los sonidos reales de los estadios con los que cuenta su videojuego FIFA. La persona encargada esta pendiente del partido y activa los sonidos en función de lo que vaya ocurriendo en el juego para que de esta manera el espectador pueda imaginar que hay un ambiente real. (LaLiga,2020)

- Factores Ecológicos

Según un estudio global de IBM, realizado por Morning Consult, como informa la nota de prensa de IBM a 2 de marzo de 2020, *“un 82% de los consumidores españoles prefiere las empresas medioambientalmente responsables”* y con respecto a la población millennial prefiere a las empresas que contribuyen con la sociedad y el medioambiente.

Por ello, cada vez más las empresas implementan sus Planes de Responsabilidad Corporativa (RSC) acordes a su misión, visión y valores alineando estos con el objetivo de su negocio. Con esta acción pretenden generar un valor añadido más para sus clientes que como se demuestra en las estadísticas cada vez es mas atractivo e importante.

Si bien el impacto de los factores ecológicos puede no ser determinante en la industria del fútbol, LaLiga ha participado en diferentes proyectos cuya finalidad principal es el cuidado del medio ambiente. A raíz de la Cumbre del Clima (COP25) celebrada en Madrid en diciembre de 2019 llevo a cabo acciones para fomentar la sostenibilidad en el fútbol profesional.

Uno de los proyectos en el que se centran los esfuerzos para promover estas acciones es el “Fair Play Social” en el que trabaja LaLiga junto con su fundación desde 2017 y en el que han participado al menos 22 clubes de la competición para *“trabajar y avanzar hacia las 5 claves para la sostenibilidad: campañas de concienciación, sistemas eficientes de gestión de residuos, reducción y compensación de la huella de carbono, asociaciones con empresas comprometidas con el medio ambiente y uso responsable de energía.”*.

- Factores Legales

Vinculado al fútbol los cambios en la legislación que resultan más interesantes para la realización de este trabajo son:

- El Anteproyecto de la Ley del Deporte.

Tras casi 30 años desde la aprobación de la Ley del Deporte el Gobierno consiguió presentar en el año 2019 un anteproyecto para realizar una actualización de dicha ley. Durante el transcurso del año, la inestabilidad política y la recepción en el CSD de 151 enmiendas a este anteproyecto por parte de todos los actores de la industria deportiva entre otros, LaLiga, federaciones, colegios de licenciados y graduados en educación física y los sindicatos de deportistas retrasaron el debate de esta ley puesto que no fue posible alcanzar un consenso. A fecha de febrero de 2021 continua en la misma situación.

Uno de los principales escollos a los que se enfrenta esta industria que genera más de 15.000 millones de euros anuales es su artículo 90 cuya pretensión es *“la prohibición a que las competiciones de un deporte puedan adquirir los derechos audiovisuales de otra”* (Palco23, 2019) o lo que es lo mismo se quiere impedir que se siga desarrollando el proyecto de la plataforma *“LaLigaSportsTV”*. Dicha plataforma ya ofrece las retransmisiones en directo de los deportes menos mediáticos ofreciendo así a las federaciones una ventana de exposición para poder atraer a nuevos patrocinadores y cobrar de parte de LaLiga los derechos de retransmisión por la emisión de los diferentes eventos. Por otra parte, otro de los cambios notables que afectan a las entidades del fútbol profesional, será que ya no hará falta convertirse en sociedad anónima deportiva cuando se acceda a las competiciones profesionales como si se obliga en el artículo 19 de la actual ley vigente.

- El cambio en la legislación de la regulación de los derechos de retransmisión.

De los Pactos de Viana el gobierno consiguió obligar a LaLiga *“a doblar su aportación al resto de disciplinas a través del Consejo Superior de Deportes y al fútbol aficionado”* y por su parte, la patronal del fútbol profesional logró una necesidad que venía pidiendo desde hace años, la modificación del artículo 4 del *“Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.”* Este artículo obligaba a que los contratos que se firmaban para la venta de los derechos de retransmisión no excediesen los 3 años de duración. Ahora con el cambio introducido los contratos se regularán supeditados a las normas de competencia de la Unión Europea. Alargar los años de estos contratos permitirá revalorizar los derechos de televisión ya que los operadores audiovisuales tendrán un margen mayor para explotar y cuidar el producto.

- La nueva legislación para la publicidad de las casas de apuestas.

La última legislación que ha variado y que afecta de manera directa a los clubes es la aprobada en el *“Real Decreto 958/2020, de 3 de noviembre, de comunicaciones comerciales de las actividades de juego.”* Con este decreto se prohíbe a través de su artículo 12.4 el patrocinio de casas de apuestas en camisetas o equipaciones deportivas. Este hecho es un gran problema ya que una gran cantidad de clubes de primera y segunda cuentan con casas de apuestas como patrocinadores principales además en algunos casos con contratos ya firmados para varios años. También prohíbe todo tipo de patrocinios en cualquier tipo de evento que pueda tener como destinatario a menores de edad. Por estos motivos, es prácticamente imposible dar visibilidad por parte de los clubes a estas empresas de apuestas patrocinadoras que son, como ya he comentado, una de las grandes fuentes de ingresos de los clubes como explico con detalle en el siguiente punto.

4.2.- ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LOS INGRESOS

En previsión de lo que podía suceder, LaLiga comenzó a estimar previo a la implantación del estado de alarma el posible impacto económico que podía tener para los clubes el parón de la competición o la cancelación completa del campeonato. Recordamos que,

en principio, a primeros de marzo se había declarado el jugar a puerta cerrada las jornadas del 15 y el 22 de marzo, pero esto no se logró ya que la competición fue aplazada como ya he comentado en el punto 2 el día 12 de marzo. Ante esta situación LaLiga se había marcado como objetivo acabar sí o sí la temporada siendo la idea de los clubes reanudar la competición entre abril y mayo con partidos a puerta cerrada en espera de la mejora de la situación de la pandemia en base a la cual podría darse la posibilidad del regreso del público.

El impacto económico al que hago referencia se estimó en la posible pérdida de 678 millones de euros entre los 42 equipos que forman parte del fútbol profesional en caso de no poder retomar la actividad o lo que es lo mismo, asumir la pérdida de casi un 20% de su negocio (Carretero 2020). El desglose de esta cantidad de dinero se divide en 549 millones de euros correspondientes a los derechos de televisión, 88 millones de los abonados y 41 por los ingresos de taquilla (As 2020). Estas cifras desglosadas para ambas categorías son las siguientes:

Tabla 1 Estimación pérdidas para primera y segunda división temporada 2019-2020 (en millones de euros)

	LaLiga Santander	LaLiga SmartBank	Totales
Abonados	78	10	88
Taquilla	39	2,4	41,4
Televisión	494	55	549

Fuente: LaLiga, Palco23 (2020)

El no retorno de la competición habría supuesto una caída del 28,6% de los ingresos de los equipos de primera y segunda. (López Jordà,2020)

Por importancia, la principal fuente de ingresos de los clubes de fútbol profesionales proviene de los derechos de retransmisión, regulados en el Real Decreto 5/2015, y que permitió la venta centralizada de este tipo de derechos entre los equipos de primera y segunda división. Este hecho incrementó de forma muy significativa los ingresos de los clubes y como prueba de ello es que los veinte equipos de primera división en la temporada 2018/2019 facturaron en conjunto la cantidad de 3.978,24 millones de euros lo que representa un 77,2% más que cinco temporadas atrás.(López ,2020)

Estos derechos son gestionados por LaLiga y para los clubes suponen un total de 1.607,1 millones de euros (De Angelis,2020) antes de aplicar las deducciones por las obligaciones a las que están sujetas las entidades participantes en el Campeonato Nacional de Liga reguladas en el artículo 6 del mismo Real Decreto Ley. En la tabla siguiente se recoge el reparto de dicha cantidad entre los equipos de primera y segunda división para la temporada 2019-2020.

Tabla 2 Cantidades distribuidas a cada entidad participante y las aportadas en cumplimiento de las obligaciones previstas en el artículo 6.1 RD en la temporada 2019/2020

LaLiga Santander			TEMPORADA - 2019/20 - LaLiga SmartBank			
	Ingresos	Obligaciones	Ingresos	Compensación por Descenso	Ingresos por compensación	Obligaciones
ATHLETIC CLUB	72,8	-5,1	REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D.	7,6	7,6	-0,5
FUTBOL CLUB BARCELONA	165,0	-11,6	REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	8,4	8,4	-0,6
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	59,2	-4,1	CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,4	7,4	-0,5
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	156,2	-10,9	REAL RACING CLUB DE SANTANDER, S.A.D.	6,1	6,1	-0,4
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	124,2	-8,7	SOCIEDAD DEPORTIVA PONFERRADINA, S.A.D.	5,7	5,7	-0,4
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	78,9	-5,5	CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	6,6	6,6	-0,5
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	59,8	-4,2	ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,7	6,7	-0,5
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	58,2	-4,1	RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	8,8	11,1*	20,0
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	48,1	-3,4	REAL OVIEDO, S.A.D.	7,3	7,3	-0,5
REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.	43,6	-3,0	CLUB DEPORTIVO MIRANDES, S.A.D.	5,8	5,8	-0,4
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	82,2	-5,8	GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	9,8	10,9*	20,6
CLUB ATLETICO OSASUNA	47,1	-3,3	REAL ZARAGOZA, S.A.D.	7,3	7,3	-0,5
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	49,6	-3,5	ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.	7,6	7,6	-0,5
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	67,8	-4,7	CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	6,0	6,0	-0,4
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	53,3	-3,7	UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	7,6	7,6	-0,5
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,1	-3,3	CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	5,9	5,9	-0,4
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	47,7	-3,3	SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA, S.A.D.	9,0	9,9*	18,9
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,1	-3,3	AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,0	6,0	-0,4
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	50,9	-3,6	CLUB DE FUTBOL FUENLABRADA	5,8	5,8	-0,4
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	58,8	-4,1	UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	6,7	6,7	-0,5
TOTAL:	1.417,7	-99,2	MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	9,3	9,3	-0,7
			EXTREMADURA UNION DEPORTIVA	6,1	6,1	-0,4
			TOTAL:	157,5	31,9	189,4
						-11,0

Datos en millones de euros

Fuente: LaLiga (2020)

Aquella cantidad es prácticamente la misma cantidad que la temporada precedente, la 2018-2019, que ascendieron a 1.626,4 millones de euros, reduciéndose por tanto un 1,18% cuando los incrementos medios de las últimas cinco temporadas venían siendo próximo al 21%.

No obstante, el volumen de ingresos esperado por las retransmisiones en España y en el resto del mundo ascendían a 2.117 millones de euros para la temporada 2019-2020. Por ello y una vez terminada la Liga SmartBank, de segunda división, hubo que llegar a un acuerdo entre la patronal del fútbol y las televisiones que ostentan los derechos de retransmisión por el cual se compensará a éstas con 100 millones de euros, que supone una compensación cercana al 5% de la cifra que se esperaba ingresar (De Angelis,2020). Con todo, está compensación se mostraba muy superior a la cifra que se hubiera dejado de ingresar en caso de no haberse reanudado la competición.

Si miramos al fútbol europeo, en concreto a los 20 equipos más grandes, el impacto del COVID-19 en los ingresos anuales de estas entidades será de 2 mil millones de euros entre la temporada 2019/2020 y la 2020/2021 (aproximadamente mil millones en cada temporada), según recoge la 24ª edición del informe Deloitte Football Money League(2021). Se estima que al final de la presente temporada estos clubes acaben con ingresos en torno a 7.221 millones de euros, lejos de los 8.200 millones de la temporada anterior y más aún de los 9.283 millones de la inmediatamente anterior, la 2018/2019, implicando estos datos una reducción del 21,5% de los ingresos en solo dos temporadas. Los mil millones de reducción de la temporada 2019/2020, tiene su origen según dicho informe “en primer lugar, por el descenso de ingresos por retransmisión, de 937 millones de euros (23%), debido sobre todo al aplazamiento de ingresos al próximo año fiscal, que

finaliza en 2021, y a los reembolsos a cadenas y emisoras por la temporada interrumpida”.

Además de los ingresos citados en los párrafos anteriores, los equipos de LaLiga Santander que con su rendimiento deportivo logren clasificarse en las competiciones europeas, UEFA Champions League (1º, 2º, 3º y 4º clasificado) y UEFA Europa League (5º, 6º y 7º o el campeón de Copa del Rey) obtienen ingresos adicionales por su participación en estos torneos. Para ello, la UEFA cuenta con una bolsa estimada de ingresos brutos en sus 3 competiciones, las dos mencionadas y la Supercopa de la UEFA, de 3.250 millones de euros, de los cuales el 93,5% se distribuye entre los clubes participantes de la manera acordada entre la propia UEFA y la European Club Association (ECA) para el trienio 2018-2021 (UEFA,2019). Este reparto se hace también en base al rendimiento deportivo de los equipos cuyo detalle no es objeto de este trabajo, pero considero importante mencionarlo ya que repercute de manera significativa en los ingresos de los clubes, como en particular es el caso del Valencia CF que estudio más adelante.

Otra de las consecuencias de la pandemia se refleja en el apartado de ingresos por abonados y socios principalmente por el parón de la competición y su posterior reanudación a puerta cerrada. Este efecto tiene una mayor incidencia en la temporada 2020/2021 ya que desde su inicio en el mes de septiembre de 2020 y, al menos hasta la actualidad, marzo de 2021, los partidos se siguen disputando con los estadios vacíos y no hay visos que desde este momento hasta final de temporada se permita la entrada de espectadores.

De acuerdo con el último informe económico de LaLiga que data de diciembre de 2018 este tipo de ingresos son los únicos que han ido reduciéndose desde la temporada 2013-2014 cuando eran un 23% de toda la facturación del negocio del fútbol profesional pasando a ser un 17,25% en la temporada 2017-2018. Pese a esta disminución los ingresos por abonados y socios y taquillas se estimaban en torno a unos 408,6 millones de euros para la temporada 2019-2020 (Trullols,2021) y LaLiga estimaba en una pérdida de unos 120,1 millones de euros por el cierre de los estadios. Esta variación de los ingresos se aprecia revisando las cuentas anuales de los clubes y viendo en que medida han variado sus previsiones para estas partidas en los presupuestos de la temporada 2020-2021.

Tabla 3 Variación de los ingresos por abonados y socios (en miles de euros)

	Temporada 18-19	Temporada 19-20	Presupuesto Temporada 20-21	Variación
Elche C.F	943,99 €	768,16 €	1.438,00 €	87,20%
Levante U.D	1.434,00 €	1.251,60 €	1.066,81 €	-14,76%
R. Celta de Vigo	4.450,25 €	3.505,86 €	2.600,00 €	-25,84%
Real Betis	13.698,20 €	11.754,72 €	7.500,00 €	-36,20%
Valencia C.F	14.460,00 €	12.475,00 €	7.941,00 €	-36,34%
S.D Huesca	1.232,69 €	1.238,72 €	784,00 €	-36,71%
C.A Osasuna	3.300,56 €	3.122,53 €	1.830,00 €	-41,39%
Real Zaragoza	4.297,70 €	4.491,40 €	2.475,00 €	-44,89%
Albacete	1.076,46 €	1.216,45 €	664,00 €	-45,41%
R.C.D Espanyol	7.101,80 €	5.541,45 €	2.433,00 €	-56,09%
FC Barcelona	60.884,00 €	55.200,00 €	23.724,00 €	-57,02%
Athletic Club	24.884,00 €	21.001,00 €	7.388,00 €	-64,82%
Real Madrid	169.551,00 €	123.351,00 €	9.519,00 €	-92,28%
Villarreal C.F	3.845,44 €	2.909,73 €	Sin desglose	
C.D Leganés	1.813,00 €	2.048,00 €	Sin desglose	
S.D Eibar	883,22 €	819,24 €	Sin desglose	
Getafe C.F	2.075,56 €	2.290,86 €	Sin desglose	
Sevilla F.C	13.072,00 €	8.112,00 €	Sin desglose	

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de los clubes.

En la tabla 3 se recoge las cifras de ingresos por abonados y socios para las temporadas 2018/2019 y 2019/2020 así como los presupuestos de la 2020/2021 de aquellos equipos de LaLiga que en su web oficial en el apartado de transparencia han publicado la información sobre sus cuentas anuales al cierre del ejercicio 2020. Se muestran en total 18 equipos, de los que se encontraban en la temporada 2019/2020 14 en primera y 4 en segunda división.

En el caso del Villarreal C.F, C.D Leganés, S.D Eibar, Getafe C.F y Sevilla F.C en sus presupuestos para la temporada 2020/2021 no contaban con un desglose del importe neto de la cifra de negocios como sí ha sido el caso del resto de entidades.

Destacar de estos datos de la tabla 3 que solo uno de los 18 equipos, el Elche C.F, prevé aumentar sus ingresos por esta partida para la temporada 2020/2021 respecto a la temporada 2019/2020 debido a su ascenso a primera división y la confianza que en un primer momento de la temporada había para la vuelta del público a los estadios. El caso del Real Madrid es totalmente contrario, esperan un descenso de un 92,28% de los ingresos que consiguen por esta partida para la temporada 2020/2021 siendo esta reducción cercana a los 115 millones de euros. También, comparando la evolución de la temporada 2018/2019 y la 2019/2020, vemos como la gran mayoría de los equipos ya

presentan un descenso en esta partida por el parón de la competición producido por el estado de alarma, momento en el cual no pudieron seguir cobrando a sus socios.

Además, el Gobierno a través del Real Decreto-ley 11/2020 fijaba que *“en los contratos de tracto sucesivo, se paralizará el cobro de nuevas cuotas hasta que el servicio pueda volver a prestarse con normalidad; no obstante, el contrato no queda rescindido”*. Por lo que los clubes no podían ofrecer una nueva campaña de abonos para la temporada 2020-2021 ya que no podían asegurarse de que iban a poder ofrecer el servicio. Por el contrario, los únicos clubes que podrían contabilizar algún importe por socios serían los clubes que no están constituidos como S.A.D, Athletic Club, F.C Barcelona, C.A Osasuna y Real Madrid que si que podrían reclamar las cuotas sociales a sus socios.

La situación del COVID-19 ha puesto en alarma los patrocinios en la industria del deporte ya que casi el 50,5% (Menchén,2020) de lo actuales contratos con los que cuentan todas las entidades deportivas se corresponden con sectores muy afectados por la pandemia. Según el informe de DBK Informa Observatorio Sectorial (2020) los principales sectores que entre otros resultarán afectados por la pandemia serán el turismo, la automoción, el textil y las finanzas y seguros. Estos sectores cuentan con un amplio vínculo de patrocinios en el deporte a través de las distintas empresas que los forman. Además, el COVID-19 ha provocado una caída de los acuerdos de patrocinio de un 18% (Palco23, 2021) ya que las empresas ante la situación de incertidumbre y el menor retorno por la elevada cancelación, aplazamiento y celebración de eventos a puerta cerrada han reducido sus inversiones en publicidad.

En lo que respecta al fútbol y los ingresos por publicidad, LaLiga ha pasado en siete años de estar vinculado con 5 marcas con las que conseguía 30 millones de euros a más de 60 en la presente temporada rebasando los 112 millones de euros en ingresos por publicidad (EC Brands,2020) . Este aumento favorece de manera directa a los clubes de primera y segunda división que también han visto como el crecimiento de estos ingresos en los últimos años también ha sido exponencial hasta alcanzar los más de 550 millones de euros que han conseguido facturar los clubes en su conjunto en la temporada 2019-2020. El alcanzar esta cifra ha supuesto un reto debido a que los departamentos de marketing de los equipos han debido innovar y encontrar nuevas formas de generar el impacto que buscaban sus patrocinadores en ausencia de la presencia de público en los estadios. Para ello, según palabras de Brian Gordon, director de la agencia Engine Shop *“Ambas partes han dependido demasiado de los activos como soportes y medios que existen alrededor del evento en directo; en cambio, el enfoque debe estar en cómo los dos pueden trabajar juntos para participar y agregar valor a la comunidad y la base de aficionados fuera del día del partido”* (Menchén 2020). Este cambio de enfoque ha estado principalmente fijado en explotar los medios digitales con los que cuentan las entidades, principalmente las redes sociales, para alcanzar a los aficionados.

Uno de los patrocinadores más relevantes en el fútbol profesional español son las casas de apuestas. Un 70% de los equipos de primera cuentan con algún tipo de acuerdo con estas compañías mientras que en el caso de segunda división el dato alcanza a un 73% de los clubes.

Tabla 4 Patrocinadores equipos LaLiga Santander para la temporada 2020-2021

LaLiga Santander	
Club	Patrocinador principal
Deportivo Alavés	BETWAY (*)
Athletic Club	Kutxabank
Atlético de Madrid	Plus500
F.C Barcelona	Rakuten
Cádiz C. F	DAFABET (*)
Real Celta de Vigo	Estrella Galicia
S.D Eibar	Avia
Elche C.F	TM Grupo Inmobiliario
Getafe C.F	Tecnocasa Group
Granada C.F	WINAMAX (*)
Levante U.D	BETWAY (*)
C.A Osasuna	Verleal
Real Betis	BETWAY (*)
Real Madrid	Fly Emirates
Real Sociedad	Iqoniq
S.D Huesca	Huesca La Magia
Sevilla F.C	MARATHONBET (*)
Valencia C.F	BWIN (*)
Real Valladolid	Estrella Galicia
Villarreal C.F	Pamesa Cerámica

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de www.menzig.es (2021). Nota: (*) Casas de apuestas

Tabla 5 Patrocinadores equipos LaLiga Smartbank para la temporada 2020-2021

LaLiga Smartbank	
Club	Patrocinador principal
Albacete Balompié	Extrual (William Hill) (*)
A.D Alcorcón	(William Hill) (*)
U.D Almería	Arabian Centres
F.C Cartagena	Talasure Group
C.D Castellón	Bravo Playa
R.C.D Espanyol	BETWAY (*)
C.F Fuenlabrada	(William Hill) (*)
Girona C.F	MARATHONBET (*)
U.D Las Palmas	-
C.D Leganés	BETWAY (*)
U.D Logroñés	Naturhouse (William Hill) (*)
C.D Lugo	Estrella Galicia 0,0

Málaga C.F	Teresa (William Hill y BeSoccer) (*)
R.C.D Mallorca	BETFRED (*)
C.D Mirandés	Mirandés Empresas (William Hill)(*)
Real Oviedo	Natural Mining (William Hill) (*)
S.D Ponferradina	Herrero Brigantina (William Hill) (*)
Rayo Vallecano de Madrid	(William Hill) (*)
C.E Sabadell F.C	(William Hill) (*)
Real Sporting de Gijón	Integra Energía (William Hill) (*)
C.D Tenerife	Egatesa
Real Zaragoza	Caravan Fragancias (William Hill (**))

Fuente: Elaboración propia a través de menzig.es (2021) *Nota: Con (*), Casas de apuestas y entre paréntesis los patrocinadores secundarios*

En la tabla 4 observamos que en LaLiga Santander un total de 7 equipos cuenta con una casa de apuestas como patrocinador principal mientras que en la tabla 5, cuatro clubes de LaLiga SmartBank presentan estas entidades también como principales. Además, otros tantos equipos tienen acuerdos con patrocinadores vinculados a casas de apuestas sin que sean por ello los patrocinadores principales. Este hecho puede suponer otro golpe duro a las finanzas de los clubes, ya bastante perjudicadas por la situación creada por el COVID-19 debido a la aprobación el pasado mes de noviembre de 2020 del “*Real Decreto de comunicaciones comerciales de las actividades del juego que regula por primera vez la publicidad del sector de las apuestas en línea y juegos de azar en España. Este Real Decreto desarrolla los artículos 7 y 8 de la Ley 13/2011 de 27 de mayo, de regulación del juego y prohíbe con ella la publicidad audiovisual fuera del horario de 1.00 h. a 5.00 h. de la madrugada*”. Desde esa fecha como ha sido analizado en el PESTEL en su factor legal, los clubes no podrán firmar nuevos contratos de patrocinio con casas de apuestas que suponga mostrar publicidad de juegos de azar en camisetas y equipaciones, ni mostrar publicidad de dichas casas en los estadios fuera del horario autorizado. Para aquellos clubes que tengan contratos en vigor a la fecha del Real Decreto se les aplicará dicha norma a partir del 1 de agosto de 2021, una vez finalizada la actual temporada 2020-2021. En relación con este asunto, Javier Tebas, presidente de LaLiga, en su participación en la segunda edición del Marca Sport Weekend, celebrado en noviembre de 2020 de forma telemática debido a la pandemia, pidió que “*regular en vez de prohibir el patrocinio en el fútbol de las casas de apuestas, puesto que dan al fútbol español 90 millones de euros*”

Toda esta problemática, la del COVID-19 y las nuevas regulaciones, está llevando tanto a patrocinadores como a clubes hacia un nuevo modelo de marketing para los eventos deportivos. Ya no solo vale con estar visible durante el desarrollo de los partidos sino que también es necesario conocer cual ha sido el impacto de las campañas realizadas. Para ello, los clubes están implementando a través de la tecnología nuevos métodos para llegar al aficionado de una manera más exclusiva y personalizada y de esta manera poder recopilar los datos tan necesarios para seguir ofreciendo un producto único a cada persona.

Por último, el mercado de fichajes también resulta ser una vía provechosa para los clubes para generar ingresos que se consideran extraordinarios ya que no son recurrentes en el tiempo, sino que dependen de las posibles ventas de jugadores de la plantilla o en términos económicos sus principales activos. Como no podía ser de otra manera la pandemia habiendo afectado al resto de componentes de los ingresos ha golpeado con fuerza a los procedentes de los traspasos, obligando a buscar nuevas fórmulas con las que evitar gastar o aplazar los pagos.

En cifras, el volumen de inversiones realizado por los clubes en el mercado a nivel de las 5 grandes ligas europeas (Inglaterra, Alemania, Italia, España y Francia) se ha reducido en un 30% respecto al año 2019 cuando el movimiento del mercado de fichajes en las ventanas de invierno y verano alcanzó los 6.632 millones de euros. En el caso del mercado de verano en LaLiga Santander la reducción de la inversión en fichajes ha sido de un 75% como podemos observar en el gráfico

Gráfico 4 Cláusulas de rescisión pagadas por las 5 grandes ligas en millones de euros 2010-2020

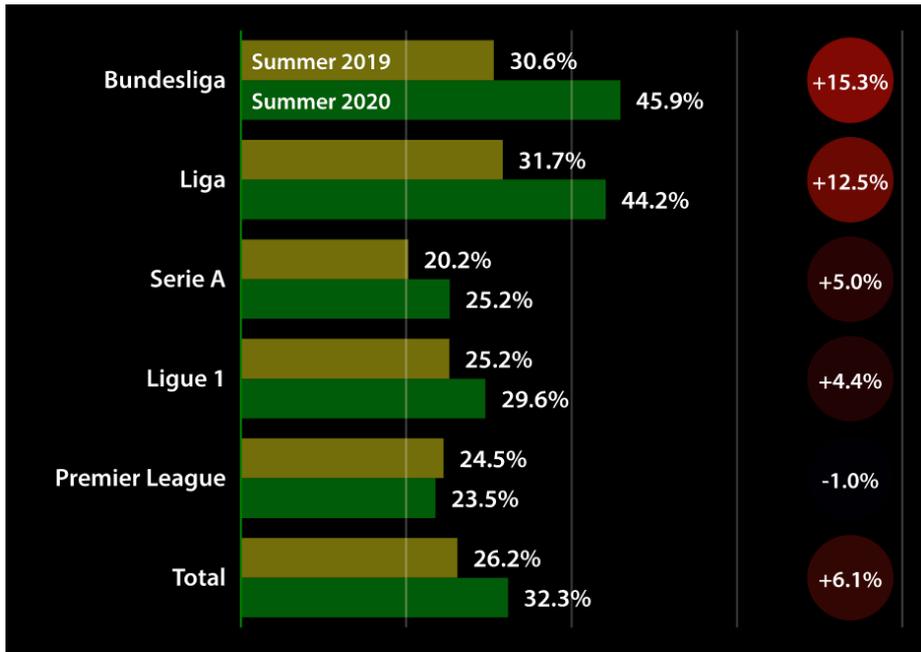


Fuente: Informe CIES Football Observatory The impact of COVID on the transfer market (2021)

Se han incrementado el cambio en las fórmulas de negociaciones entre los diferentes clubes primando el no desembolsar dinero a través de la contratación de jugadores que finalizaban contrato con sus equipos o de préstamos temporales sin opciones de compra obligatorias al finalizar la temporada.

Como se observa en el gráfico 5 los clubes alemanes junto con los españoles han sido los que más esfuerzo han realizado en contener el gasto en fichajes, viéndose un aumento en el porcentaje de fichajes que se han conseguido a coste cero.

Gráfico 5 Porcentaje de traspasos gratuitos por liga temporada 2020-2021



Fuente: Informe CIES Football Observatory The impact of COVID on the transfer market (2021)

En definitiva, toda esta variación de todos los tipos de ingresos ha llevado a los clubes a verdaderas preocupaciones para poder hacer frente a las normas de control económico de LaLiga. Dichas normas establecen, entre otras, un límite salarial para el coste de las plantillas que implica que una entidad no puede gastar en salarios del personal deportivo más del 70% de sus ingresos. Derivado de este motivo ha ocurrido lo comentado en cuanto al mercado de fichajes y sus nuevas fórmulas para evitar asumir costes o, por otra parte, algunos clubes han tenido que deshacerse de importantes jugadores para cumplir con esta normativa.

Tabla 6 Límite salarial para LaLiga Santander y LaLiga SmartBank para la temporada 2019/2020

LaLiga Santander				TEMPORADA - 2019/20 -				LaLiga SmartBank			
	LCPD (Mcdo. Verano)	LCPD (Mcdo. Invierno)	LCPD Final		LCPD (Mcdo. Verano)	LCPD (Mcdo. Invierno)	LCPD Final		LCPD (Mcdo. Verano)	LCPD (Mcdo. Invierno)	LCPD Final
ATHLETIC CLUB	103.183	103.183	103.183	REAL SPORTING	11.314	11.314	11.314				
FC BARCELONA	671.429	656.429	656.429	RC DEPORTIVO	11.354	13.414	13.414				
RCD ESPANYOL	68.738	86.338	86.338	CÁDIZ CF	9.053	9.735	9.735				
REAL MADRID	641.049	641.049	641.049	REAL RACING	5.078	5.827	5.827				
ATLÉTICO DE MADRID	348.500	348.500	348.500	CD TENERIFE	9.786	10.262	10.262				
SEVILLA FC	185.166	185.166	185.166	SD PONFERRADINA	4.194	4.234	4.884				
REAL BETIS	100.346	102.426	102.426	ELCHE CF	5.084	5.624	5.624				
REAL SOCIEDAD	81.135	85.572	85.572	RAYO VALLECANO	19.061	21.061	21.061				
LEVANTE UD	54.604	54.604	54.604	R. OVIEDO	8.168	8.809	8.905				
RCD MALLORCA	29.968	33.533	33.533	CD MIRANDES	4.268	5.084	5.084				
VALENCIA CF	170.673	177.107	177.107	GIRONA FC	29.278	29.278	29.278				
C.A. OSASUNA	38.693	38.846	40.450	R. ZARAGOZA	7.562	8.183	8.183				
D. ALAVÉS	49.771	49.371	53.171	ALBACETE BP	7.930	9.372	9.372				
VILLARREAL CF	108.587	113.387	113.387	CD NUMANCIA	5.286	5.286	5.286				
RC CELTA	62.123	68.323	69.873	UD LAS PALMAS	12.246	12.444	12.444				
C.D. LEGANÉS	52.082	52.082	52.082	CD LUGO	5.985	6.155	6.155				
R. VALLADOLID CF	32.034	34.867	34.867	SD HUESCA	16.324	17.044	17.044				
GRANADA CF	35.461	37.898	37.898	AD ALCORCÓN	6.061	6.161	6.161				
SD EIBAR	47.123	47.123	47.123	CF FUENLABRADA	4.052	4.447	4.380				
GETAFE CF	56.284	63.799	63.799	UD ALMERÍA	18.122	18.871	18.871				
TOTAL:	2.936.949	2.979.603	2.986.557	MÁLAGA CF	9.905	9.905	9.905				
				EXTREMADURA UD	6.155	6.176	6.176				
				TOTAL:	216.266	228.685	229.363				

Datos en miles de euros

Fuente: LaLiga (2020)

Tabla 7 Límite salarial para LaLiga Santander y LaLiga SmartBank para la temporada 2020/2021

LaLiga Santander		TEMPORADA - 2020/21 -		LaLiga SmartBank	
	LCPD		LCPD		LCPD
ATHLETIC CLUB	119.819	RCD ESPANYOL DE BARCELONA	45.342		
FC BARCELONA	382.717	CE SABADELL	4.868		
REAL MADRID	468.529	REAL SPORTING	5.708		
ATLÉTICO DE MADRID	252.720	RCD MALLORCA	19.049		
SEVILLA FC	185.809	SD PONFERRADINA	4.430		
REAL BETIS	71.304	CD CASTELLÓN	5.014		
REAL SOCIEDAD	100.876	CD TENERIFE	10.823		
LEVANTE UD	37.613	RAYO VALLECANO	16.412		
CÁDIZ CF	41.028	REAL OVIEDO	9.060		
VALENCIA CF	103.390	CD MIRANDES	4.595		
CA OSASUNA	46.638	CD LEGANÉS	26.704		
DEPORTIVO ALAVÉS	42.028	GIRONA FC	4.253		
VILLARREAL CF	145.242	REAL ZARAGOZA	8.850		
ELCHE CF	34.600	ALBACETE BP	7.133		
RC CELTA	62.518	UD LAS PALMAS	7.927		
REAL VALLADOLID CF	49.361	CD LUGO	5.357		
GRANADA CF	56.483	AD ALCORCÓN	5.284		
SD EIBAR	42.706	CF FUENLABRADA	5.668		
SD HUESCA	37.057	UD ALMERÍA	27.582		
GETAFE CF	52.589	MÁLAGA CF	3.671		
TOTAL:	2.333.027	FC CARTAGENA	5.228		
		UD LOGROÑÉS	4.546		
		TOTAL:	237.505		

Datos en miles de euros

Fuente: LaLiga (2020)

Como se puede observar en la tabla 6 los límites salariales de la temporada 2019/2020 alcanzaron un récord histórico con un tope salarial de 3.215,9 millones de euros para el conjunto de primera y segunda. En la tabla 7 se puede observar que este descenso ha dejado la cifra en los 2.570,5 millones de euros que representa un 20% menos respecto a la temporada anterior. Destacan los descensos de los grandes clubes de LaLiga siendo

el más importante el caso del F.C Barcelona con una reducción del 41,6% aunque también hay aumentos como se da en los casos de los equipos que han ascendido (Cádiz CF, Elche CF y SD Huesca) por el aumento de sus ingresos por el reparto audiovisual o el caso de los nuevos equipos que han logrado clasificarse para competiciones europeas en la nueva temporada 2020-2021 (Villarreal, Granada y Real Sociedad) que contarán con los ingresos procedentes por parte de UEFA.

4.3.- DAFO Y ESTADÍSTICAS DE LAS MEDIDAS TOMADAS POR LOS CLUBES

En este apartado voy a desarrollar un análisis DAFO para cada una de las posibles estrategias que han podido seguir los clubes para hacer frente a las consecuencias del COVID-19 que son el ERTE, la reducción salarial, el ERTE + Reducción salarial o la no aplicación de medidas.

ERTE

Tabla 8 DAFO sobre los ERTE

<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Sin apoyo por parte de los integrantes de la plantilla del primer equipo • Generar incertidumbre sobre la situación financiera de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia por parte del Gobierno al mercado de fichajes • Empeorar la imagen hacia los proveedores • Pérdida de los ingresos por el no regreso de la competición
<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Proteger el gasto de la entidad • No tener que realizar despidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acercar a los futbolistas a la sociedad

Fuente: Elaboración propia

Reducción salarial

Tabla 9 DAFO Reducción salarial.

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• No poder ser suficientes para aguantar la situación• Sin apoyo por parte de los integrantes de la plantilla del primer equipo	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Empeoramiento de la situación de la pandemia• Pérdidas de los ingresos por la no vuelta de la competición
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Demostración del compromiso de los directivos, jugadores y staff con el equipo• Dar tranquilidad a los trabajadores no deportivos	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• No solicitud de ERTE

Fuente: Elaboración propia

ERTE + Reducción salarial

Tabla 10 DAFO ERTE + Reducción salarial

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Situación financiera complicada• Sin apoyo por parte de los integrantes de la plantilla del primer equipo	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Vigilancia por parte del Gobierno al mercado de fichajes• Dar mala imagen a patrocinadores y a posibles patrocinadores• Pérdidas de los ingresos por la no vuelta de la competición
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Protección total del gasto de la entidad	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Reducir la plantilla o deshacerse de futbolistas no deseados• Detectar partidas con excesivo gasto para intentar reducirlas

Fuente: Elaboración propia

No aplicación de medidas

Tabla 11 DAFO No aplicación de medidas.

<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Confiar en exceso de la buena situación del club	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Empeoramiento de la situación de la pandemia• Pérdidas de los ingresos por la no vuelta de la competición
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Buena situación financiera• Estabilidad para todos los trabajadores ante la situación de incertidumbre	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Aumento de la capacidad de negociación frente a patrocinadores• Convertirse en referente de gestión

Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las medidas que han podido ser adoptadas por los clubes de fútbol se observan en las tablas 8 a 11 las diferentes (aunque algunas compartidas) debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se han enfrentado con las decisiones tomadas. En todos los casos ha sido importante la negociación con las plantillas que conforman los primeros equipos de cada entidad puesto que en el caso de los que han tenido que aplicar una reducción salarial, ésta ha afectado a los trabajadores deportivos de manera que con el ahorro de estos salarios se evitaba un ERTE al resto de empleados no deportivos. En el caso de la combinación de ERTE y reducción salarial los jugadores se han hecho cargo de complementar el 100% de los salarios mediante dichas reducciones.

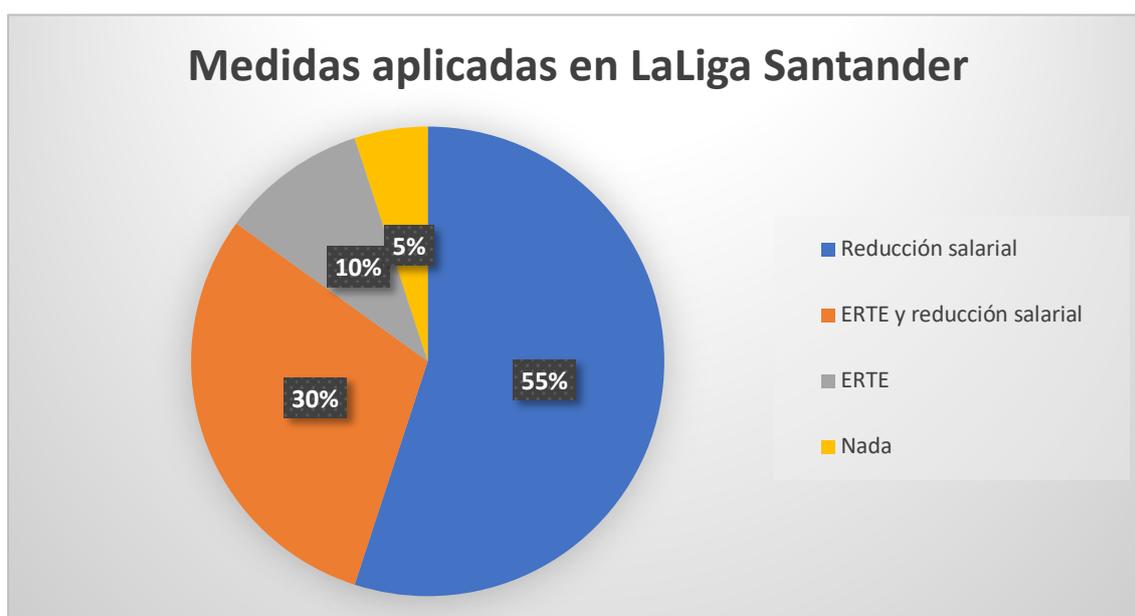
Un aspecto común al caso de las entidades que han aplicado ERTE y reducciones salariales es la pérdida potencial de capacidad negociadora ante nuevos patrocinadores derivada de una frágil situación económica de algunas de las entidades. En cuanto a las fortalezas la existencia y la decisión de aplicar estas medidas han podido garantizar la sostenibilidad de los clubes ante esta situación tan delicada.

Tabla 12 Medidas adoptadas por los clubes de LaLiga Santander en la temporada 2019-2020

LaLiga Santander		
Equipo	Medida adoptada	Fecha aplicación
Real Madrid	Reducción salarial	8/4/20
FC Barcelona	ERTE y Reducción salarial	26/3/20
Valencia C. F	ERTE y Reducción salarial	20/4/20
Sevilla C. F	ERTE y Reducción salarial	8/4/20
Real Betis	Reducción salarial	1/4/20
Villarreal C. F	Reducción salarial	16/4/20
Levante U. D	Reducción salarial	12/4/20
Dep.Alavés	ERTE	27/3/20
S.D Éibar	Reducción salarial	24/4/20
Athletic Club	Reducción salarial	15/4/20
Real Sociedad	Reducción salarial	12/4/20
Granada C. F	ERTE y Reducción salarial	15/4/20
R.C.D Espanyol	ERTE	27/3/20
R. Celta de Vigo	Reducción salarial	9/4/20
Real Valladolid	Reducción salarial	10/4/20
Getafe C.F	Nada	
C.D Leganés	Reducción salarial	25/4/20
R.C.D Mallorca	Reducción salarial	19/4/20
C.A Osasuna	ERTE y Reducción salarial	7/4/20
Atlético Madrid	ERTE y reducción salarial	27/3/20

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los clubes

Gráfico 6 Medidas aplicadas en LaLiga Santander en la temporada 2019/2020



Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 12

Como se observa en el Gráfico 6, el 55% de los clubes decidieron aplicar una reducción salarial a sus plantillas siendo esta la medida más aplicada en el conjunto de los clubes de primera división. Destacar que la aplicación de todas ellas fue durante el primer mes de la pandemia siendo el F.C Barcelona el primero en decidir su estrategia el 26 de marzo de 2020 y la S.D Eibar el último el 24 de abril del mismo año. Se da la circunstancia de algunos clubes como el Atlético de Madrid y el Sevilla que en un primer momento anunciaron la aplicación del ERTE y posteriormente, al cabo de unos días, el acuerdo con sus primeros equipos para aplicar también una reducción salarial.

Respecto a la segunda división (ver a continuación tabla 13 y gráfico 7) el peso de las medidas “ERTE” y “Reducción salarial” ha sido el mismo para ambas, siendo un total de 7 clubes los que han aplicado una u otra medida respectivamente. Además, en esta categoría encontramos que un 18% de los equipos no ha necesitado aplicar ningún tipo de medida, destacando el caso de la U.D Almería que llegó a un acuerdo con sus jugadores para que el periodo de cuarentena lo asumieran como vacaciones desde el 9 de abril hasta el 4 de mayo de 2020. Los clubes de segunda retrasaron más que los de primera la adopción de medidas siendo tomadas la gran mayoría en el mes de abril.

Hay que destacar el caso del Málaga C.F que ha sido el único de LaLiga que se ha visto en la necesidad de aplicar un Expediente de Regulación de Empleo, el cual aplicó el 24 de agosto, viéndose afectada la plantilla del primer equipo masculino. Esta decisión se vio forzada a tomarla por la complicada situación económico-financiera que vive desde mucho antes del inicio de la pandemia tal y como se deduce de la auditoria de sus cuentas cerrada a 30 de junio de 2019.

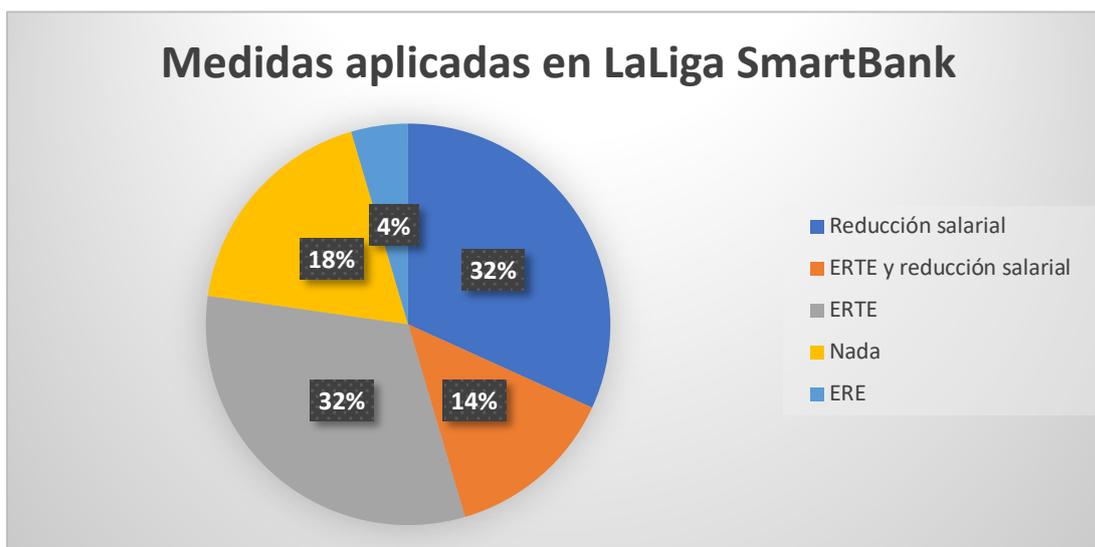
Tabla 13 Medidas adoptadas por los clubes de LaLiga Santander temporada 2019/2020

LaLiga Smartbank		
Equipos	Medida adoptada	Fecha aplicación
S.D Huesca	Reducción salarial	11/4/20
Cádiz C. F	Reducción salarial y ERTE	17/4/20
Real Club Deportivo de La Coruña	Reducción salarial	17/4/20
Albacete Balompié	ERTE	7/4/20
A.D Alcorcón	Reducción salarial	14/4/20
Real Zaragoza	ERTE y Reducción salarial	2/4/20
C.F Fuenlabrada	Nada	
Rayo Vallecano de Madrid	ERTE	14/3/20
U.D Almería	Nada*	19/4/20
Girona F.C	Reducción salarial	18/4/20
Elche C. F	ERTE	9/4/20
U.D Las Palmas	ERTE	30/3/20
C.D Mirandés	Nada	
C.D Tenerife	ERTE	9/4/20
Real Sporting de Gijón	Reducción salarial	8/4/20
Málaga C. F	ERE	24/8/20

Real Oviedo	Nada	
C.D Lugo	ERTE	7/4/20
S.D Ponferradina	ERTE y Reducción salarial	2/4/20
C.D Numancia de Soria	Reducción salarial	16/4/20
Extremadura U. D	Reducción salarial	24/4/20
Real Racing Club de Santander	ERTE	1/4/20

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de los clubes

Gráfico 7 Medidas aplicadas en LaLiga SmartBank en la temporada 2019/2020



Fuente: Elaboración propia a través de tabla 13

4.4.- ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LAS CUENTAS ANUALES DE LOS CLUBES DE FÚTBOL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Para el desarrollo de este punto he contado con los Informes de Auditoría de Cuentas Anuales a 30 de junio de 2020 de los 4 equipos de fútbol profesional que actualmente juegan todos ellos en la Liga Santander y que son el Valencia Club de Fútbol SAD, Villarreal C.F. SAD, Levante Unión Deportiva SAD y el Elche Club de Fútbol SAD (en adelante “el Valencia”, “el Villarreal”, “el Levante” y “el Elche”). Si bien, como ya se indicó, todos militan en la presente temporada en primera división, en las 2 temporadas analizadas el Elche jugó en Segunda División. Todas las auditorías emiten una opinión favorable sobre las cuentas anuales y, excepto el Elche, el resto hace una mención expresa a la incertidumbre de la evolución de la pandemia del COVID-19. Esta alusión a dicha incertidumbre la hacen incluyendo un “Párrafo de énfasis” en la que vienen a indicar que en relación con la situación sanitaria ocasionada por el brote de coronavirus COVID-19, a la fecha de formulación de las cuentas no es posible estimar impactos futuros. A pesar de ello los 3 que incorporan este párrafo concluyen que por dicho motivo la opinión sobre la auditoría no varía.

Voy a efectuar un análisis económico financiero teniendo en cuenta masas patrimoniales, ratios de liquidez y endeudamiento, importe neto de la cifra de negocios, rentabilidades económica y financiera y el estado de flujo de efectivo. Además se ha

calculado el valor de las ratios de liquidez y endeudamiento con los valores medios obtenidos de las cuentas anuales de los de fútbol detallados en el punto 4.2 tabla 3 que son los que a fecha de cierre de 2020 habían publicado sus cuentas anuales en su portal de transparencia y cuyo resultado es el siguiente:

Tabla 14 Análisis Liquidez y endeudamiento equipos de LaLiga

2019/2020	EQUIPOS LALIGA	
ANÁLISIS LIQUIDEZ	LIQUIDEZ	0,58
	TESORERIA	0,57
	DISPONIBILIDAD	0,22
	F.M. / ACTIVO	-0,19
ANÁLISIS ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO	0,75
	AUTONOMIA	0,33
	SOLVENCIA	1,33

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de los clubes seleccionados

4.4.1.- ANÁLISIS PATRIMONIAL

En este primer punto se dispondrá de los Balances de Situación ordenados por masas patrimoniales con el fin de calcular el porcentaje que representa cada una de ellas con respecto al total del Activo y del Pasivo respectivamente (análisis vertical) así como la evolución en 2 ejercicios seguidos (análisis horizontal). También se hará mención del fondo de maniobra que expresa “la parte de recursos de largo plazo que financian activos de corto plazo” (Llorente Olier, J.I, 2010)

Tabla 15 Masa patrimonial Valencia C.F (en miles de euros)

	VALENCIA C.F.			
	2019/2020		2018/2019	
	Miles de €	%	Miles de €	%
ACTIVO				
No corriente	444.462,00	90,94%	500.970,00	88,45%
Existencias	68,00	0,01%	150,00	0,03%
Realizable	30.307,00	6,20%	50.918,00	8,99%
Efectivo	13.934,00	2,85%	14.364,00	2,54%
TOTAL	488.771,00	100,00%	566.402,00	100,00%
P.NETO + PASIVO				
P.Netto	41.563,00	8,50%	49.703,00	8,78%
Pasivo no corriente	239.264,00	48,95%	309.622,00	54,66%
Pasivo corriente	207.944,00	42,54%	207.077,00	36,56%
TOTAL	488.771,00	100,00%	566.402,00	100,00%
FONDO MANIOBRA	-163.635,00		-141.645,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Valencia C.F

Como se ve en la tabla 15 las masas patrimoniales del Valencia presentan cierta estabilidad al no presentar variaciones significativas de un ejercicio a otro. Si cabe mencionar que si bien el endeudamiento global supone en ambos ejercicios entorno al 91% del total del patrimonio neto y pasivo (una cifra considerablemente elevada) su desglose en largo y corto plazo si varia disminuyendo el largo plazo en un 5,71% y aumentando el corto en un 5,98%. Observando el balance esta variación se debe principalmente a la partida “Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo” y la misma partida del corto plazo respectivamente, reduciéndose la primera en 37 millones de euros mientras que la segunda ha aumentado en 32 millones de euros. El patrimonio neto por su parte supone solo un 9% habiendo disminuido de un año a otro por haber contabilizado pérdidas en el último ejercicio.

En el análisis vertical destaca que el activo no corriente supone un 90,94%. En el caso de los equipos de fútbol profesional el Activo No Corriente lo conforman básicamente dos partidas, el Inmovilizado Intangible que incluye el valor de los derechos de adquisición de los jugadores que forman parte de la plantilla y el Inmovilizado Material. En el caso del Valencia el Intangible supone un 34% del activo no corriente mientras que el material supone el 55%, destacando en esta última el peso tanto del estadio actual de Mestalla como del futuro estadio en construcción con un valor de 115,2 millones de euros. El activo corriente supone un 9% del balance aproximadamente y en la que destaca la partida de deudas a cobrar de “entidades deportivas” que se corresponden con fichas de jugadores traspasados a otros clubes.

El Balance en general presenta una situación de desequilibrio en ambos ejercicios, con un fondo de maniobra negativo que además empeora de un ejercicio a otro al pasar de -141 a -163 millones de euros. Esta variación se debe casi exclusivamente a la disminución de realizable en 20 millones de euros por las deudas pendientes de cobro por cesión de jugadores a otros clubes, mientras que el resto de las partidas permanecen relativamente constantes. Por otra parte, presenta un efectivo insuficiente para hacer frente al pago de las deudas a corto con normalidad.

Tabla 16 Masa patrimonial Levante U.D (en miles de euros)

	LEVANTE U.D			
	2019/2020		2018/2019	
	Miles de €	%	Miles de €	%
ACTIVO				
No corriente	89.421,90	76,23%	87.103,22	73,36%
Existencias	657,38	0,56%	180,79	0,15%
Realizable	24.808,19	21,15%	27.068,97	22,80%
Efectivo	2.419,35	2,06%	4.382,95	3,69%
TOTAL	117.306,82	100,00%	118.735,93	100,00%
P.NETO + PASIVO				
P.Netto	41.805,77	35,64%	41.728,25	35,14%
Pasivo no corriente	22.143,12	18,88%	28.728,89	24,20%
Pasivo corriente	53.357,92	45,49%	48.278,80	40,66%

TOTAL	117.306,81	100,00%	118.735,94	100,00%
FONDO MANIOBRA	-25.473,00		-16.646,09	

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Levante U.D

En cuanto al Levante, como se observa en la tabla 16, presenta una evolución de masas patrimoniales bastante equilibradas por cuanto las oscilaciones no son significativas. Se mantiene un patrimonio neto de un 35% en ambos ejercicios y un endeudamiento entorno al 65%. No obstante destacar las deudas a corto plazo, que ascienden a 53,3 millones, de los cuales 20 según detalla el balance son con “acreedores varios” indicando la memoria que 18 de estos 20 millones tienen su vencimiento el 18 de junio de 2021 para lo cual deberá contar con suficiente tesorería para hacer frente a las mismas.

En el análisis vertical destacamos la partida de Activo No Corriente y el realizable, 76 y 21% respectivamente sobre el total activo. En el primer caso nuevamente las partidas más importantes son el Inmovilizado Intangible (22%) y el Inmovilizado Material (70%) . Por su parte el realizable incluye la partida de deudas de “Entidades deportivas” por importe de 17 millones de euros que supone el 68% de dicha partida.

El Balance presenta una situación desequilibrada con un fondo maniobra negativo y que empeora en el último ejercicio. La sociedad puede presentar problemas de liquidez al contar con una tesorería ajustada para hacer frente a las deudas a corto sobre todo teniendo en cuenta el vencimiento citado de junio de 2021 al que ha de hacer frente por 18 millones de euros.

Tabla 17 Masa patrimonial Villarreal C.F (en miles de euros)

	VILLARREAL C.F			
	2019/2020		2018/2019	
	Miles de €	%	Miles de €	%
ACTIVO				
No corriente	134.376,51	61,90%	144.891,79	71,11%
Existencias	256,30	0,12%	60,91	0,03%
Realizable	68.559,90	31,58%	36.162,30	17,75%
Efectivo	13.900,43	6,40%	22.646,23	11,11%
TOTAL	217.093,14	100,00%	203.761,23	100,00%
P.NETO + PASIVO				
P.Netto	95.141,41	43,83%	96.135,29	47,18%
Pasivo no corriente	39.986,56	18,42%	29.639,10	14,55%
Pasivo corriente	81.965,17	37,76%	77.986,83	38,27%
TOTAL	217.093,14	100,00%	203.761,22	100,00%
FONDO MANIOBRA	751,46		-19.117,39	

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Villarreal C.F

La evolución de las masas patrimoniales del Villarreal, tabla 17, presenta cierto deterioro por cuanto el patrimonio neto se reduce del 47 al 43,8% y las deudas en conjunto pasan de un 52 a un 56% siendo las de largo plazo las que aumentan de forma más significativa.

Gracias a esto el pasivo corriente disminuye su peso en el Total Patrimonio Neto y Pasivo. El activo no corriente disminuye un 10% aproximadamente por la variación de la partida Derechos de adquisición de jugadores que disminuye de 102 a 90 millones de euros permaneciendo relativamente constantes el resto. Destacar el incremento del realizable que pasa de suponer un 17,7% a un 31,5% del total activo que se debe principalmente a la partida de “Deudores diversos” que pasa de 35,4 a 68,5 millones de euros sin que en la memoria se especifique quienes son dichos deudores.

En el análisis destaca el patrimonio neto que representa casi un 44% del total del balance y nuevamente como partidas relevantes el Activo No Corriente y el Realizable.

El balance aparece equilibrado al presentar un fondo maniobra positivo frente al mismo dato del año anterior que fue de -19,1 millones de euros. Esta variación es debida principalmente a la partida ya citada de otros deudores que hace incrementar notablemente el activo corriente mientras que la variación del pasivo corriente ha sido poco significativa. No obstante, el fondo de maniobra de la temporada 2019/2020 es solo de 751 mil euros. Será importante ver la evolución para la temporada 2020/2021 de la que aún no hay datos y que se verá más perjudicada aún por la situación provocada por el COVID en el fútbol.

Tabla 18 Masa patrimonial Elche C.F (en miles de euros)

	ELCHE C.F			
	2019/2020		2018/2019	
	Miles de €	%	Miles de €	%
ACTIVO				
No corriente	17.578,87	78,73%	19.024,90	87,25%
Existencias	125,88	0,56%	153,59	0,70%
Realizable	4.333,15	19,41%	1.066,00	4,89%
Efectivo	290,07	1,30%	1.561,19	7,16%
TOTAL	22.327,97	100,00%	21.805,68	100,00%
P.NETO + PASIVO				
P.Netto	6.768,51	30,31%	-1.472,21	-6,75%
Pasivo no corriente	5.252,92	23,53%	12.299,69	56,41%
Pasivo corriente	10.306,56	46,16%	10.978,22	50,35%
TOTAL	22.327,99	100,00%	21.805,70	100,00%
FONDO MANIOBRA	-5.557,46		-8.041,71	

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Elche C.F

De los 4 equipos de fútbol profesional en la Comunidad Valenciana, el Elche es el que presenta las cifras mas modestas. Si bien en la actual temporada, la 2020/2021 juega en primera división, durante las temporadas 2018/2019 y 2019/2020, se mantuvo en segunda división, de ahí las significativas diferencias para los años estudiados con respecto a los otros 3 equipos. En lo que respecta al análisis de las masas patrimoniales (ver tabla 18) destaca a primera vista la situación de concurso de acreedores del Elche, el cual fue declarado el 6 de agosto de 2015 y que continuaba por tanto al cierre del

ejercicio 2019, en junio de dicho año, al presentar unos fondos propios negativos de 1.47 millones de euros. Esta situación se revierte en la temporada siguiente en la que los fondos propios pasan a representar un 30,3% del total balance dotando así de mayor solidez económico-financiera a la sociedad.

Esta variación, según se recoge en la memoria, se produce como consecuencia de una reducción de la capital social destinada a la compensación de “Resultados negativos de ejercicios anteriores” por importe de 24.87 millones de euros, operación que se realiza para reestablecer el equilibrio entre el capital social y el patrimonio neto mediante la reducción del valor nominal de las acciones que pasa de los 3,20 euros por acción a 0.04 euros. Dado que la reducción de capital social se deriva un exceso de 24 mil euros, este importe se destina a dotar la reserva legal. Al mismo tiempo se llevó a cabo una ampliación de capital por importe de 1.37 millones de euros destinada a la compensación de deudas con Tenama Inversiones SL, socio mayoritario del Elche a junio de 2019, el cual ese mismo año vende todo su paquete accionario a la sociedad Score Club 2019 SL que pasa a tener el 58.57% del capital social.

Otras variaciones significativas del análisis horizontal se registran en el pasivo no corriente que se reduce un 57% , del realizable que aumenta un 306% y el efectivo que disminuye un 50% aproximadamente. La variación del primero tiene su origen principalmente en la amortización y saneamiento de deudas concursales por 4,27 mm de euros. En cuanto al realizable la mayor variación se debe a la contabilización de una deuda a cobrar por el traspaso de los derechos federativos de un jugador al equipo italiano A.S. Roma.

En lo que refiere al análisis vertical, el mayor peso del Activo, lo representa el Activo No Corriente que supone cerca del 62% del total activo que, en esta ocasión, a diferencia de los otros 3 equipos, está integrado en un 83% por el inmovilizado material, siendo el intangible tan solo el 9,1%. Aquí observamos las importantes diferencias de permanecer en una categoría u otra pues el Elche subió de 2ªB a 2ªA en la temporada 18/19 por lo que tuvo que contabilizar como inmovilizado intangible la cantidad de 2 mm de euros correspondientes a la valoración de la plaza deportiva en la categoría profesional, que tiene carácter obligatorio para todos los clubes. Por último, como ya se ha comentado, el patrimonio neto es del 30,3% del total patrimonio neto + pasivo por la reestructuración ya comentada.

En cuanto al fondo de maniobra, éste es negativo en ambos ejercicios, mejorando en la última temporada al pasar de -8.04 millones de euros a -5.55 millones. Dada la situación de concurso al cierre del ejercicio 2019 se plantea como muy importante la valoración de los recursos de financiación disponibles y la evaluación de si se podrá hacer frente a las obligaciones de pago por lo que toma especial relevancia las estimaciones de futuros flujos de caja de los próximos ejercicios, la financiación tanto con recursos propios como ajenos, así como los cobros previstos por los diferentes contratos suscritos. Con el reequilibrio del capital social, el aumento de dicha partida y por la vuelta a la primera división de este equipo se dan circunstancias que permiten ser optimistas en lo que a la evolución futura de la sociedad se refiere ya que solo por jugar en primera división se prevén unos ingresos por retransmisiones deportivas de 43.5 millones de euros para a

presente temporada 2020/2021 mientras que para la inmediatamente anterior fueron de 6.5 millones de euros.

4.4.2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

En este apartado se van a analizar la situación de liquidez de los equipos en estudio mediante la metodología del cálculo de ratios que nos ofrezcan esta información a partir de los datos del balance.

Como explica Llorente Olier (2010) el análisis de liquidez se puede ver con dos perspectivas: desde el punto de vista estático la liquidez se puede definir como la posición representada por los activos corrientes del balance en forma de tesorería o activo fácilmente transformable en efectivo. La empresa no debe tener saldos ociosos de tesorería. Desde un punto de vista dinámico la liquidez hace referencia a la capacidad de la empresa para generar dichos activos líquidos y poder hacer frente a los pagos en su momento oportuno.

Para el estudio de la liquidez se van a emplear las siguientes ratios:

- Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente
- Tesorería = (Realizable + Efectivo) / Pasivo corriente
- Disponibilidad = Efectivo / Pasivo corriente
- Días disponible = (Disponible / Pagos anuales de explotación) * 365
- F.M s/activo = Fondo maniobra / Activo total

En la tabla 19 (página siguiente) se muestran las ratios del análisis de liquidez para los 4 clubes de la Comunidad Valenciana para las temporadas 2018/2019 y 2019/2020.

Tabla 19 Ratios análisis de liquidez para los clubes de la Comunidad Valenciana

		VALENCIA C.F		VILLARREAL C.F		LEVANTE UD		ELCHE C.F	
		2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019
ANÁLISIS LIQUIDEZ	Liquidez	0,21	0,32	1,01	0,75	0,52	0,66	0,46	0,25
	Tesorería	0,21	0,32	1,01	0,75	0,51	0,65	0,45	0,24
	Disponibilidad	0,07	0,07	0,17	0,29	0,05	0,09	0,03	0,14
	Días disponible	38	36	48	87	14	24	7	48
	F.M s/activo	-0,33	-0,25	0,003	-0,09	-0,22	-0,14	-0,25	-0,38

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de los clubes

Los equipos en estudio presentan ratios de liquidez inferiores a 1 excepto el Villarreal que alcanza esta cifra al cierre de 2020. Solo mejoran su liquidez el Elche que pasa de 0,25 a 0,46 y el Villarreal pasando de 0,75 a 1,01. Estas cifras tan reducidas se dan debido a la distribución de las masas patrimoniales de las entidades en las que el activo no corriente tiene un peso muy elevado, como ya se ha podido comprobar, por la inclusión de los derechos de adquisición de jugadores y por una deuda a corto plazo elevada en todos los casos, siendo la media de los 4 equipos entorno a un 41%. El valor medio calculado para los equipos de LaLiga (ver tabla 14) es de 0,58 por lo que solo el Valencia presenta peor liquidez que la media, mientras que Levante y Elche se aproximan a dicho valor y el Villarreal lo supera.

La ratio de tesorería corrige un defecto esencial en la ratio de liquidez, que es el peso de las existencias en el activo corriente. Se calcula así la liquidez sin la influencia de dicha partida. En el caso de los clubes analizados la ratio de tesorería es exactamente igual a la ratio de liquidez lo que viene a indicar que las existencias apenas influyen en la liquidez general de las entidades, cosa que podemos comprobar en el análisis de las masas patrimoniales donde se refleja que las existencias no superan el 0,56% del total activo en el último ejercicio siendo significativa esta partida en el Valencia que representa tan solo el 0,01%. Dentro del valor de las existencias podemos encontrar material deportivo, sanitario, otros aprovisionamientos, camisetas, equipaciones deportivas, accesorios, merchandising, etc. De los balances de los 4 equipos analizados se deduce que esta partida se contabiliza entre los 68 mil euros del Valencia y los 657 mil del Levante. De hecho el valor medio reflejado en la tabla 14 es de 0,57, prácticamente igual al de liquidez lo que corroboraría que las existencias son insignificantes en relación al total activo.

Por lo que respecta a la ratio de disponibilidad *“informa de cuales son los activos totalmente líquidos (caja y bancos) o cuasi líquidos que tiene la empresa si tuviera que hacer frente a deudas con terceros en el muy corto plazo”*. (Llorente Olier, J.I, 2010, pág. 332). Excepto el Villarreal el resto de los equipos presenta valores inferiores a 0,1 lo que puede llegar a suponer una delicada situación, destacando el Elche que ha disminuido su disponible de forma significativa al pasar la ratio de 0,14 a 0,03. El Villarreal es el único equipo que más se aproxima al valor medio que es de 0,22 (tabla 14)

Como complemento a esta ratio he calculado los días de disponible para hacer frente a los pagos de explotación. A excepción del Valencia que se mantiene en torno a los 37 días los demás equipos disminuyen el número de días de disponible para cubrir los gastos de explotación. El caso del Elche nos confirma lo ya comentado en la ratio de disponibilidad, puede tener problemas para hacer frente a los pagos pues ha pasado de tener recursos líquidos para hacer frente a los pagos de explotación de 48 días a tan sólo de 7 días.

Por último, la ratio del fondo de maniobra sobre activo nos indica que parte del activo corriente no se encuentra comprometida por el pasivo corriente y por tanto esta disponible para su uso por la empresa. Esta ratio la debemos comparar con el valor medio obtenido (tabla 14) que arroja un valor de -0,19. Excepto para el Villarreal, que es prácticamente nulo, el resto muestra esta ratio con valor negativo al igual que la

media lo que podría indicarnos que la existencia de un fondo de maniobra negativo es una situación estructural.

4.4.3.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

En este apartado se va a analizar la situación del endeudamiento a través igualmente del cálculo de ratios. *“Las ratios de endeudamiento se utilizan para diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa así como para comprobar hasta que punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera correspondiente.”* (Amat, Oriol, 2008,)

Para el estudio del endeudamiento se van a emplear las siguientes ratios:

- Endeudamiento = Pasivo / (Patrimonio Neto + Pasivo)
- Autonomía = Patrimonio Neto / Pasivo
- Solvencia = Activo / Pasivo
- Calidad de la deuda = Pasivo Corriente / Pasivo
- Gastos financieros sobre ventas = Gastos Financieros / Ventas
- Coste de la deuda = Gastos Financieros / Deudas con coste
- Cobertura Gastos Financieros = BAII / Gastos Financieros

En la tabla 20, página siguiente, se muestran los cálculos para los 4 equipos de la Comunidad Valenciana que posteriormente serán comentados.

Tabla 20 Ratios de endeudamiento para los clubes de la Comunidad Valenciana

		VALENCIA C.F		VILLARREAL C.F		LEVANTE UD		ELCHE C.F	
		2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020	2018/2019
ANÁLISIS ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento	0,91	0,91	0,56	0,53	0,64	0,65	0,70	1,07
	Autonomía	0,09	0,10	0,78	0,89	0,55	0,54	0,44	-0,06
	Solvencia	1,09	1,10	1,78	1,89	1,55	1,54	1,44	0,94
	Calidad deuda	0,46	0,40	0,67	0,72	0,71	0,63	0,66	0,47
	G. Financieros s/ventas	0,122	0,119	0,000	0,001	0,025	0,058	0,006	0,002
	Coste de la deuda	0,123	0,130	0,000	0,000	0,055	0,197	0,094	0,021
	Cobertura G. Financieros	-0,38	0,40	-1,66	161,26	0,98	6,05	8,17	-1,63

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de los clubes

En referencia al primero de los ratios, el de endeudamiento, vemos que el valor medio se sitúa en 0,75 (tabla 14). Cifras por encima de este valor indicarían más deuda que la media de equipos de LaLiga. En cualquier caso habría que valorar si se presenta un volumen de deuda excesivo y pérdida de autonomía financiera frente a terceros. En este caso, excepto el Valencia (Endeudamiento = 0,91), todos se sitúan por debajo de la media. Destaca el Elche que en el ejercicio 2018/2019 su ratio era de 1,07 debido a que presentaba fondos propios negativos, disminuyéndolo a 0,7 en el ejercicio 2019/2020 debido principalmente al reequilibrio del capital social. El Villarreal por su parte se sitúa en el 0,56 en el último ejercicio mostrando así una estructura a priori correcta además destacar que la entidad no cuenta con deudas con coste, si por tal consideramos las deudas con entidades de crédito tanto a largo como a corto, que son inexistentes según la memoria.

La autonomía financiera muestra que todos los equipos, a excepción del Villarreal, se encuentran muy endeudados por lo que no cuentan con demasiada independencia frente a terceros. El caso del Valencia es el más grave con una ratio de 0,09, contando con una deuda total cercana a los 450 millones de euros de los cuales 165 son con bancos. El Levante no ha variado su situación de una temporada para otra mientras que el Elche mejora notablemente su autonomía pasando de una ratio negativa a uno positivo por el reequilibrio de sus cuentas.

La ratio de solvencia muestra la distancia de la quiebra y sirve para conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. En el actual ejercicio todos los clubes se encuentran por encima del valor óptimo para esta ratio mayor a 1. El caso más preocupante es del Valencia puesto que se encuentra muy próximo a tener una ratio igual a 1 lo que marcaría la proximidad del concurso de acreedores ya que no tendría suficientes activos para hacer frente a las deudas con terceros. Esto lo vemos reflejado en el Elche que en la temporada 2018/2019 estaba en situación concursal siendo su ratio de solvencia en consonancia con esta situación de 0,94. Gracias a la reestructuración llevada a cabo, esa ratio se elevó hasta 1,44 en el ejercicio 2019/2020 lo que invita a tener expectativas optimistas respecto al futuro de la sociedad. Mejor situación presentan Villarreal y Levante con ratios de 1,78 y 1,55 respectivamente que superan al valor medio calculado que es de 1,33 (tabla 14).

El valor de la ratio de la calidad de la deuda se sitúa entre 0 y 1 y cuanto menor sea dicho valor significa que la deuda es de mejor calidad en lo que al plazo se refiere. El Valencia curiosamente a pesar de su elevado endeudamiento ya comentado es el que mejor calidad de deuda presenta con una ratio de 0,46 al cierre del ejercicio 2020. Esto ocurre ya que en el desglose de sus deudas tiene mayor peso las deudas a largo plazo que las del corto. El resto de los equipos mantiene la ratio por encima de 0,51 por cuanto su estructura de deuda es la contraria que el Valencia es decir, presentan mayor deuda a corto plazo que a largo destacando en el balance del Levante y el Villarreal cuya deuda a corto plazo es con "Acreedores varios".

Respecto al ratio de gastos financieros sobre ventas me informa del impacto de mi carga financiera sobre la actividad de la entidad. Una ratio menor a 0,04 indica que los gastos

financieros no son excesivos respecto a la cifra de ventas, siendo esta la situación del Villarreal, el Levante y el Elche. Por el contrario, valores superiores a 0,05 indican unos gastos financieros excesivos siendo este el caso del Valencia cuya ratio se eleva hasta 0,12.

En cuanto al ratio del coste de la deuda informa de si la carga financiera es cara o barata en comparativa al coste medio del dinero durante el mismo período. Según el Banco de España el tipo de interés medio ponderado para préstamos y créditos para el año 2019 fue del 1,77% mientras que, a junio de 2020, fecha de cierre del ejercicio, era del 1,73%. Se considera deuda con coste la que presentan los clubes con entidades de crédito tanto a largo como a corto plazo.

Comparando con las entidades de la Comunidad Valenciana se observa que Villarreal y Elche presentan una ratio por debajo de este valor. En el caso del Villarreal es 0 puesto que no contabiliza, según su balance, ninguna deuda con entidades de crédito. Para el Elche la situación es similar, su deuda bancaria asciende a 544 mil euros aproximadamente, aunque es importante mencionar que arrastra deuda concursal por importe de 2,69 millones de euros a largo plazo y una deuda a corto por 7,74 millones por "Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar" que recoge principalmente "Otras deudas con las Administraciones Públicas", "Deudas con entidades deportivas", "Personal (remuneraciones pendientes de pago)" y "Acreedores varios". El Valencia presenta una ratio muy superior al recomendado siendo de un 12,3% contabiliza gastos financieros por 20,37 millones de euros y deuda con entidades de crédito por 165,15 millones de euros.

Por último, la cobertura de los gastos financieros compara si con el resultado de la explotación se genera lo suficiente para cubrir los gastos financieros a los que hace frente la empresa. Lo ideal es que sea lo más alto posible, y en cualquier caso mayor a 1.

Tanto Valencia como Villarreal en su Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) han presentado un resultado negativo para la temporada 2019/2020 por lo que no consiguen cubrir sus gastos financiero. En cualquier caso, para el Villarreal estos gastos son tan solo de 16,5 mil euros¹ lo cual no supone un problema ya que en la temporada anterior la ratio de cobertura del club de Castellón era de 161,26. Esta variación tan significativa se debe a la caída en de ingresos de 30,15 millones de euros cuyo detalle veremos en los próximos puntos del trabajo cuando se analice el importe neto de la cifra de negocios. El Valencia también ha presentado un BAII negativo empeorando así, todavía más, su capacidad de endeudamiento ya que en ambos ejercicios la ratio es menor a uno. El Levante presentó en el ejercicio 2019 una ratio de 6,05 y una ratio de 0,98 en el 2020, esta variación tan significativa es debido exclusivamente al resultado

¹ El Balance de Situación a 30/06/2020 del Villarreal no contabiliza Deuda a Largo Plazo ni Deuda a Corto Plazo con Entidades de Crédito. Sin embargo, para ese mismo ejercicio, en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias contabiliza unos gastos financieros por Deudas con Terceros por importe de 16.500,01 euros sin que se cite qué genera dichos gastos. Del detalle de la deuda a largo plazo que podría generar intereses se encuentra la deuda con Administraciones Públicas por valor de 6,55 millones de euros a largo y 5,64 millones de euros a corto. Si consideramos estas cifras para la ratio del coste de la deuda, arroja un valor de 0,000135

obtenido por el traspaso de jugadores ya que en 2019 se contabiliza por 38,03 millones de euros mientras que en el 2020 esa misma partida ha sido de 15,55 millones de euros manteniéndose relativamente constantes el resto de las partidas del resultado de explotación. En último lugar, el Elche es el único que ha conseguido mejorar su cobertura de gastos financieros pasando de una cobertura negativa a una ratio de 8,17 debido principalmente a una mejora del BALI por la partida de “otros resultados” que de dar pérdidas por 0,68 millones de euros en 2019 pasa a 2 millones de euros en 2020 principalmente por el saneamiento de créditos concursales.

4.4.4.- ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

Con este análisis se muestra cuál ha sido el flujo de fondos obtenidos en un periodo de tiempo, y cómo se han invertido estos. Ayuda a conocer la política de inversión-financiación seguida por la empresa. Se reflejan las variaciones producidas en los balances entre las temporadas 2019/2020 y 2018/2019.

Tabla 21 Variación masas patrimoniales Valencia C.F en miles de euros

	VALENCIA C.F		
	2019/2020	2018/2019	Variación
ACTIVO			
No corriente	634.283,00	655.111,00	-20.828,00
Existencias	68,00	150,00	-82,00
Realizable	30.307,00	50.918,00	-20.611,00
Efectivo	13.934,00	14.364,00	-430,00
P.NETO + PASIVO			
P.Netto	49.616,00	49.703,00	-87,00
Pasivo no corriente	239.264,00	309.622,00	-70.358,00
Pasivo corriente	207.944,00	207.077,00	867,00
Resultado	-8.053,00		-8.053,00
Amortización Acumulada	189.821,00	154.141,00	35.680,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Valencia C.F

Tabla 22 Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Valencia C.F en miles de euros

	VALENCIA C.F	
	Aplicaciones	Orígenes
Activo No Corriente		20.828,00
Patrimonio Neto	87,00	
Pasivo No Corriente	70.358,00	
Resultado	8.053,00	
Amortización Acumulada		35.680,00

Disminución FM	-21.990,00
-----------------------	-------------------

	Aplicaciones	Orígenes
Existencias		82,00
Realizable		20.611,00
Efectivo		430,00
Pasivo Corriente		867,00

Disminución FM	-21.990,00
-----------------------	-------------------

Total	78.498,00	78.498,00
--------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Valencia C.F

De la tabla 22 podemos deducir que el Valencia sigue una política de inversión-financiación inadecuada ya que el fondo de maniobra es más negativo que en el ejercicio anterior en casi 22 millones de euros. La principal aplicación de fondos se da en el pasivo no corriente por la disminución, especialmente, de las deudas a largo plazo con terceros en 34 millones de euros y deudas con empresas del grupo a largo plazo en 37 millones. Por lo demás, se cuenta con un resultado negativo del ejercicio 2020 por lo que no existe autofinanciación de enriquecimiento, pero por el contrario si se cuenta con autofinanciación de mantenimiento debido a la variación de la amortización acumulada en 35 millones de euros. Los orígenes de fondos están principalmente en dos partidas, a largo plazo en el activo no corriente cuyas variaciones más significativas se recogen en la reducción de los derechos de adquisición de jugadores, es decir, traspasos, y en la disminución de las deudas comerciales no corrientes. A corto plazo en el realizable principalmente por el descenso de la partida “Entidades deportivas deudoras”.

Tabla 23 Variación masas patrimoniales Villarreal C.F en miles de euros

	VILLARREAL C.F		
	2019/2020	2018/2019	Variación
ACTIVO			
No corriente	248.711,56	268.625,28	-19.913,72
Existencias	256,30	60,91	195,39
Realizable	68.559,91	36.162,30	32.397,61
Efectivo	13.900,44	22.646,23	-8.745,79
P.NETO + PASIVO			
P.Netto	96.135,28	96.135,29	-0,01
Pasivo no corriente	39.986,57	29.639,10	10.347,47
Pasivo corriente	81.965,18	77.986,84	3.978,34
Resultado	-993,87		-993,87
Amortización Acumulada	114.335,05	123.733,49	-9.398,44

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Villarreal C.F

Tabla 24 Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Villarreal C.F en miles de euros

	VILLARREAL C.F	
	Aplicaciones	Orígenes
Activo No Corriente		19.913,72
Patrimonio Neto		0,01
Pasivo No Corriente		10.347,47
Resultado	993,87	
Amortización Acumulada	9.398,44	

Aumento FM	19.868,87
-------------------	------------------

	Aplicaciones	Orígenes
Existencias	195,39	
Realizable	32.397,61	
Efectivo		8.745,79
Pasivo Corriente		3.978,34

Aumento FM	19.868,87
-------------------	------------------

Total	42.985,33	42.985,33
--------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Villarreal C.F

En cuanto al Villarreal, tabla 24, presenta una política de inversión-financiación adecuada puesto que registra un aumento del fondo de maniobra de 19,6 millones de euros. La principal aplicación de fondos se encuentra en el realizable por importe de 32,39 millones de euros cuya variación es la contabilización de una mayor deuda a cobrar por “deudores varios” que pasa de 35,4 millones de euros a 65,5 millones de euros sin encontrar mayor desglose en la memoria.

La autofinanciación tanto de enriquecimiento y de mantenimiento es inexistente debido al resultado negativo del ejercicio y la también variación negativa de la amortización acumulada.

En cuanto a los orígenes se encuentran principalmente en una disminución del activo no corriente por la reducción de los derechos de adquisición de jugadores y en un incremento del pasivo no corriente por el aumento de deudas a largo plazo que la entidad contabiliza en “Otras (fianzas y depósitos, efectos a pagar, etc.)” cuya principal variación está en un aumento de las remuneraciones pendientes de pago de 3,3 a 7 millones de euros, acreedores comerciales de 16,9 a 22,6 millones de euros y Administraciones Públicas de 5,5 a 6,5 millones de euros. A corto plazo, hay una reducción de efectivo en 8,7 millones de euros y de pasivo corriente en 3,9 millones de euros.

Tabla 25 Variación masas patrimoniales Levante U.D en miles de euros

	LEVANTE U.D		
	2019/2020	2018/2019	Variación
ACTIVO			
No corriente	126.417,73	115.095,50	11.322,23
Existencias	657,38	180,79	476,59
Realizable	24.808,19	27.068,97	-2.260,78
Efectivo	2.419,35	4.382,96	-1.963,61
P.NETO + PASIVO			
P.Netto	41.728,24	41.728,25	-0,01
Pasivo no corriente	22.143,12	28.728,89	-6.585,77
Pasivo corriente	53.357,93	48.278,80	5.079,13
Resultado	77,53		77,53
Amortización Acumulada	36.995,83	27.992,28	9.003,55

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Levante U.D

Tabla 26 Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Levante U.D en miles de euros

	LEVANTE U.D	
	Aplicaciones	Orígenes
Activo No Corriente	11.322,23	
Patrimonio Neto	0,01	
Pasivo No Corriente	6.585,77	
Resultado		77,53
Amortización Acumulada		9.003,55

Disminución FM	-8.826,93
-----------------------	------------------

	Aplicaciones	Orígenes
Existencias	476,59	
Realizable		2.260,78
Efectivo		1.963,61
Pasivo Corriente		5.079,13

Disminución FM	-8.826,93
-----------------------	------------------

Total	18.384,60	18.384,60
--------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Levante U.D

El Levante U.D (tabla 26) presenta una política de inversión-financiación inadecuada por cuanto el fondo de maniobra es más negativo que en el ejercicio anterior en 8,8 millones de euros.

Cabe destacar la autofinanciación de la entidad principalmente a partir de la amortización acumulada que se contabiliza en 9 millones de euros suponiendo esta autofinanciación de mantenimiento. Por su parte, el resultado positivo del ejercicio es de 77 mil euros y en menor medida también supone autofinanciación para el club, siendo en este caso de enriquecimiento.

A corto plazo se registran orígenes en el realizable (2,6 millones de euros), el efectivo (1,9 millones de euros) y el pasivo corriente (5 millones de euros). Respecto al primero, nuevamente es la partida de “Entidades deportivas deudoras” la fuente del origen. En cuanto al pasivo corriente hay un incremento de deuda con bancos por 11 millones euros aproximadamente y una disminución de acreedores comerciales por 6 millones de euros.

Respecto a las aplicaciones, la principal se da en el largo plazo, en el activo no corriente. En su desglose según se puede ver en el balance y la memoria la aplicación se centra en el inmovilizado material, en concreto en la partida de “Inmovilizado en curso y anticipos” que se corresponde con los trabajos relativos al proyecto de reforma del estadio Ciutat de València y los estudios previos y proyectores para la construcción de la nueva ciudad deportiva de Nazaret.

Tabla 27 Variación masas patrimoniales Elche C.F en miles de euros

	ELCHE C.F		
	2019/2020	2018/2019	Variación
ACTIVO			
No corriente	32.666,98	34.397,36	-1.730,38
Existencias	125,88	153,59	-27,71
Realizable	4.333,15	1.066,00	3.267,15
Efectivo	290,07	1.561,19	-1.271,12
P.NETO + PASIVO			
P.Netto	4.735,07	-1.472,22	6.207,29
Pasivo no corriente	5.252,89	12.299,67	-7.046,78
Pasivo corriente	10.306,57	10.978,22	-671,65
Resultado	2.033,43		2.033,43
Amortización Acumulada	15.088,12	15.372,47	-284,35

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Elche C.F

Tabla 28 Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Elche C.F en miles de euros

	ELCHE C.F	
	Aplicaciones	Orígenes
Activo No Corriente		1.730,38
Patrimonio Neto		6.207,29
Pasivo No Corriente	7.046,78	
Resultado		2.033,43
Amortización Acumulada	284,35	

FM(1)	2.639,97
--------------	-----------------

	Aplicaciones	Orígenes
	Existencias	
Realizable	3.267,15	
Efectivo		1.271,12
Pasivo Corriente	671,65	

FM(2)	2.639,97
--------------	-----------------

Total	11.269,93	11.269,93
--------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Elche C.F

Por último, el Elche (tabla 28) sigue una política de inversión – financiación adecuada y eficiente ya que consigue incrementar su fondo de maniobra en 2,64 millones de euros a pesar no obstante de que en el ejercicio 2020 sigue teniendo un fondo de maniobra negativo en 5,55 millones de euros.

El origen principal de fondos esta en el patrimonio neto que pasa de ser negativo en 1,47 millones a positivo en 6,76 millones de euros gracias al reequilibrio del capital social ya explicado anteriormente.

La autofinanciación proviene exclusivamente del resultado positivo del ejercicio 2020 teniendo un valor de 2 millones de euros. Por lo que la entidad ilicitana únicamente cuenta con autofinanciación de enriquecimiento ya que la amortización acumulada ha disminuido de una temporada a otra.

La aplicación principal se encuentra en el pasivo no corriente por una disminución de la deuda concursal, también explicada, de 12,9 a 5,5 millones de euros y las provisiones a largo plazo que disminuyen en 2 millones de euros debido a la aplicación de dicha provisión a resultados del ejercicio 2020 tras la sentencia en marzo de mismo año del Tribunal General de la Unión Europea que anuló la decisión de la Comisión relativa a las medidas de ayuda adoptadas a favor de la sociedad. En cuanto a la aplicación del realizable esta se debe como en los anteriores clubes a los cobros pendientes por el

traspaso de un jugador a otra entidad y en menor medida por créditos con la Administración Pública.

4.4.5.- ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

4.4.5.1.- ANÁLISIS DEL IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS

En este punto voy a analizar la partida del importe neto de la cifra de negocios de los clubes de fútbol estudiados en este trabajo. Considero que dado el objetivo del mi trabajo este estudio es de mayor interés que el análisis completo de la cuenta de pérdidas y ganancias. Adicionalmente también valoraré otras partidas que también son de interés en este trabajo.

Recordamos que los ingresos de los clubes de fútbol proceden de las siguientes fuentes:

- Ingresos por competiciones
- Ingresos por abonados y socios
- Ingresos por retransmisión
- Ingresos por comercialización
- Ingresos por publicidad

Estos ingresos son los que conforman la cifra del Importe Neto de la Cifra de Negocio. Además de éstos, hay otra partida que recoge ingresos que pueden suponer cifras relevantes en las cuentas de los clubes. Se trata de los ingresos por venta de jugadores que los clubes contabilizan en el apartado 11 de la cuenta de pérdidas y ganancias “Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado”.

Respecto a los ingresos por competiciones engloba todos aquellos importes que pueda recibir el club de fútbol por su clasificación en las distintas competiciones existentes cuyo importe varía también en función del puesto que llegue a ocupar en las mismas. Así tenemos que se pueden registrar ingresos por las siguientes competiciones:

- Liga
- Copa de Su Majestad el Rey
- Supercopa de España
- UEFA
- Champions League
- Supercopa de Europa
- Otras competiciones y partidos amistosos

Tabla 29 Desglose del importe neto de la cifra de negocios del Valencia C.F

	VALENCIA		
	PPTO 2020/2021	2019/2020	2018/2019
INGRESOS POR COMPETICIONES	2.316,00	60.808,00	66.222,00
Liga	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Copa de SM el Rey	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Supercopa de España	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
UEFA	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Champions League	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Supercopa de Europa	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Otras competiciones y partidos amistosos	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Otros	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
INGRESOS DE ABONADOS	7.941,00	12.475,00	14.460,00
DERECHOS DE RETRANSMISION	89.389,00	74.051,00	78.785,00
INGRESOS POR PUBLICIDAD	13.877,00	20.006,00	18.191,00
INGRESOS POR COMERCIALIZACION	5.240,00	incorporados en Publicidad	incorporados en Publicidad
Venta Tiendas	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Patrocinios	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Otros	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
TOTAL IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	118.763,00	167.340,00	177.658,00

INGRESOS POR VENTA DE JUGADORES		16.725,00	35.756,00
--	--	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Valencia C.F

El Valencia es el equipo, de los cuatro analizados, que en Ingresos por Competiciones no presenta desglose de los mismos para poder identificar su origen. Los ingresos que recoge por este apartado son de 66,2 millones de euros en 2019 y de 60,8 millones en 2020. No obstante, si se dispone de cierta información procedente de la memoria. En esas 2 temporadas el Valencia participó en la Champions League y, el mejor rendimiento alcanzado en esa competición (1 victoria más en la fase de grupos y clasificación para octavos de final) así como la mejora en una posición en el ranking UEFA a 10 años

presuponía que los ingresos por esta vía iban a ser similares a los del ejercicio anterior. Sin embargo, el COVID-19 ha hecho mermar los ingresos globales de UEFA, como se reconoce en la propia auditoría. Los presupuestos de este capítulo para el ejercicio 2021 siguen la misma línea de descenso, en un 96% cifrando el importe estimado a recibir por esta partida en 2,31 millones de euros.

En cuanto a los ingresos por abonados también registra una reducción al pasar de 14,4 millones de euros a 12,4 en el ejercicio 2020 y a base a presupuestos del 2021, aún se reduce un 36% más. El propio club reconoce que estos ingresos para 2020 habrían sido superiores a los del ejercicio precedente. Esto es debido a que en la cuenta de ingresos por abonados se ha registrado el importe íntegro de los mismos minorado por el descuento ofrecido a los socios mediante diferentes alternativas comunicadas a los abonados para compensar los partidos sin público, incluyendo el reembolso de la parte proporcional o descuentos de abonos para la temporada 2021/2022. La estimación del Valencia para estos últimos descuentos asciende a 3,35 millones de euros que ha contabilizado en 2020 en periodificaciones a corto y largo plazo así como en provisiones.

Los ingresos por retransmisión también reflejan una reducción al pasar de 78,7 millones de euros a 74,05 millones. Esta disminución se debe principalmente a que estos ingresos se han contabilizado por parte del Valencia prorrateados de forma lineal en relación con los partidos jugados durante la liga. Por ello, el ingreso correspondiente a los 6 partidos jugados a puerta cerrada después del 30 de junio, fecha de cierre del ejercicio, se contabilizan en el ejercicio actual con cierre en junio de 2021. Este hecho explicaría a su vez el incremento del presupuesto 2020/2021 para estos ingresos ya que incluyen los correspondientes a los 6 partidos citados. El propio club reconoce que, de haberlos contabilizado en el momento previsto, los ingresos por retransmisión hubieran superado a los del ejercicio anterior y ello también influido por dos variables. Una, la entrada en vigor de los nuevos contratos negociados con la liga y otro, por el rendimiento deportivo de la temporada 2018/2019 en la que el Valencia quedó 4º por segundo año consecutivo. No obstante, por lo explicado a lo largo del párrafo junto al impacto del COVID-19 se ha generado una reducción del 6% en los ingresos por retransmisiones.

La única partida que registra un incremento es la de Ingresos por Publicidad y Comercialización, que crece un 10%. Esto tiene su origen en la entrada de nuevos patrocinadores principales cuyos contratos han supuesto una mejora en términos económicos con respecto a los anteriores, destacando especialmente los contratos firmados con Puma y con Bwin.

Como resumen, el Valencia, ya de por sí con una delicada situación económico-financiera, ve caer sus ingresos en un 10% aproximadamente y si nos basamos en los ingresos presupuestados para 2020/2021 estos caen en un 29% más debido sobre todo a no jugar ninguna competición europea, la inexistencia de ingresos por taquilla junto a otros impactos del COVID-19. Esto ha llevado a este equipo a realizar ajustes importantes en su plantilla deportiva una vez acabado el ejercicio 2020 siendo la venta de jugadores antes de 30 de junio de 2021 la forma en la que espera recuperar estos menores ingresos.

Tabla 30 Desglose del importe neto de la cifra de negocios del Villarreal C.F

	VILLARREAL		
	PPTO 2020/2021	2019/2020	2018/2019
INGRESOS POR COMPETICIONES	Sin desglose	658,10	20.717,77
Liga	Sin desglose	316,06	537,36
Copa de SM el Rey	Sin desglose	0,00	3,91
Supercopa de España	Sin desglose	0,00	0,00
UEFA	Sin desglose	230,21	19.022,71
Champions League	Sin desglose	0,00	0,00
Supercopa de Europa	Sin desglose	0,00	0,00
Otras competiciones y partidos amistosos	Sin desglose	111,83	1.153,79
Otros	Sin desglose	0,00	0,00
INGRESOS DE ABONADOS	Sin desglose	2.909,74	3.845,45
DERECHOS DE RETRANSMISION	Sin desglose	66.336,33	75.283,32
INGRESOS POR PUBLICIDAD	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
INGRESOS POR COMERCIALIZACION	Sin desglose	507,37	562,82
Venta Tiendas	Sin desglose	487,37	542,82
Patrocinios	Sin desglose	0,00	0,00
Otros	Sin desglose	20,00	20,00
TOTAL IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS		102.628,00	100.409,36

INGRESOS POR VENTA DE JUGADORES		46.286,06	27.047,85
--	--	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Villarreal C.F

En cuanto al Villarreal destaca a primera vista la reducción de ingresos en un 30% aproximadamente en el ejercicio 2020 con respecto al anterior (de 20,7 millones a 0,66 millones de euros) y ello es debido principalmente a la reducción de los Ingresos por Competiciones. Del detalle de esta partida (tabla 30) se comprueba que los ingresos por jugar la competición UEFA en la temporada 2018/2019 le reporta unos ingresos de 19,02 millones de euros. Ello es debido a que el puesto 5º que alcanzaron en la temporada

2017/2018 que les permitió disputar dicha competición. Sin embargo, en la temporada 2018/2019 acabaron ocupando el puesto 14 que no les permitió jugar dicha competición en el ejercicio 2020 viendo reducido igualmente los ingresos derivados de LaLiga que se reparten en función del rendimiento deportivo.

Los ingresos de abonados, por su parte, también registran una disminución de un 24%. Al contrario que el criterio que siguió el Valencia, la auditoría del Villarreal indica que los ingresos procedentes tanto de patrocinadores como de las cuotas de los socios así como los derechos de retransmisión estaban acordados en referencia a la temporada deportiva jugada en el ejercicio 2020 por lo que no deben verse afectados por el hecho de disputarse menos partidos en ese ejercicio (recordamos que por el COVID-19 tras estar suspendida LaLiga y después de reiniciarse en junio de 2020, se jugaron 6 partidos con posterioridad al 30 de junio de ese año) y su registro debe realizarse en el ejercicio contable 2019/2020. Es por ello por lo que la cifra de Ingresos por abonados recoge la cifra real correspondiente al ejercicio 2020. No obstante, sí quedan evaluadas las posibles reducciones de ingresos que pudieran darse por las circunstancias motivadas por el COVID-19 de manera que en ese mismo ejercicio se dota dos provisiones para cubrir dichas reducciones. Una de ellas para hacer frente a las devoluciones a los abonados por los partidos disputados a puerta cerrada por importe 1,3 millones de euros y otra por importe de 5,4 millones de euros para hacer frente a la posible devolución parcial de los importes cobrados por derechos de retransmisión de los partidos de la temporada 2019/2020 como consecuencia de las modificaciones del calendario de disputa de los partidos.

Los ingresos de retransmisión se ven afectados por una reducción de un 12% aproximadamente siendo posiblemente el responsable de ello el hecho de no jugar competición europea en el ejercicio 2020. Por último los ingresos de publicidad y comercialización ascienden a unos 500 mil euros en ambos ejercicios estando reflejados casi en su mayoría por los ingresos obtenidos por ventas en tiendas (equipaciones, merchandising...)

En cuanto al presupuesto de 2020/2021 vemos que prevé un ingreso neto de la cifra de negocio de 102,62 millones de euros. En esta cantidad entra de nuevo la valoración de que el Villarreal al quedar 5º en la temporada anterior, le da plaza para disputar la UEFA Europa League y además se incrementarán los ingresos por competiciones debido al mejor rendimiento deportivo.

Tabla 31 Desglose del importe neto de la cifra de negocios del Levante U.D

	LEVANTE U.D		
	PPTO 2020/2021	2019/2020	2018/2019
INGRESOS POR COMPETICIONES	842,00	973,06	1.015,69
Liga	Sin desglose	375,47	445,18
Copa de SM el Rey	Sin desglose	0,00	57,65
Supercopa de España	Sin desglose	0,00	0,00
UEFA	Sin desglose	0,00	0,00
Champions League	Sin desglose	0,00	0,00
Supercopa de Europa	Sin desglose	0,00	0,00
Otras competiciones y partidos amistosos	Sin desglose	0,00	0,00
Otros	Sin desglose	597,59	512,86
INGRESOS DE ABONADOS	1.066,81	1.251,60	1.433,99
DERECHOS DE RETRANSMISION	55.409,00	51.346,28	49.530,73
INGRESOS POR PUBLICIDAD	2.999,25	3.247,47	2.614,24
INGRESOS POR COMERCIALIZACION	3.569,79	2.830,60	2.840,20
Venta Tiendas	Sin desglose	621,83	801,41
Patrocinios	Sin desglose	2.208,77	2.038,79
Otros	Sin desglose	0,00	0,00
TOTAL IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	63.886,85	59.649,01	57.434,85

INGRESOS POR VENTA DE JUGADORES		15.594,23	38.031,46
--	--	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Levante U.D

En el Levante, los ingresos por retransmisiones en los 2 últimos ejercicios representan el 86% aproximadamente de la cifra del importe neto de la cifra de negocios lo que da una idea de la importancia de este tipo de ingresos en las cuentas de los clubes, especialmente si no participan en competiciones europeas, otra gran fuente de ingresos. Si además consideramos los ingresos por ventas de jugadores, aquellos porcentajes ya bajan hasta el 68% en el ejercicio 2020 y al 52% aproximadamente para el 2019. Este

alto porcentaje que en euros supone 1,81 millones más es prácticamente la misma en la que se incrementa la cifra de negocio (59,65 millones en 2020 por 57,43 millones del 2019, que supone +2,2 millones). La diferencia entre 1,81 y 2,2 millones la encontramos en los ingresos por publicidad, que en este caso tenemos desglosados de los de comercialización. Los de publicidad crecen de 2,61 millones a 3,25 millones mientras que los de comercialización permanecen constantes siendo los patrocinios y las ventas en tiendas las partidas aquí registradas.

En este caso, el impacto provocado por la paralización de la competición en marzo de 2020 debido al COVID-19 no ha sido crítica como señala la auditoría valorando dicho impacto en unos 260 mil euros, derivados principalmente de los ingresos por ventas en tiendas (-180 mil euros) y de los ingresos por competiciones (-80 mil euros).

La prolongación de la temporada por el COVID-19 hasta julio de 2020 ha supuesto para el Levante que el resultado contable del ejercicio no haya sido el mismo que sin el efecto de la pandemia pues, al igual que el criterio del Valencia, se han periodificado ingresos y gastos ajustándolos al devengo real de acuerdo a las normas contables especialmente los derivados de ingresos por cesiones y TV y gastos por coste de plantilla deportiva.

La pandemia ha afectado al Levante especialmente en los fichajes de verano, ya fuera del ejercicio 2020 decidiendo el club no realizar fichajes y mantener los actuales hasta alcanzar los objetivos de venta.

Con respecto a los patrocinadores, y debido a las modificaciones habidas el sector de las apuestas se vieron obligados a reajustar los patrocinios de la sociedad (Betway como patrocinador principal) y alcanzar, debido a las consecuencias del COVID-19 acuerdos con todos ellos para salvaguardar los contratos vigentes.

El ticketing por su parte ha sido una de las partidas que se han visto más afectadas por el COVID-19 y esto se tradujo en que la sociedad no llegó al objetivo de ventas de entradas a final de temporada así como al cambio de las condiciones que el Levante tiene para sus abonados y que consiste en un descuento del 60% para la temporada 2020/2021 si al menos asisten a 19 partidos. La paralización de la liga y la ausencia de espectadores les ha hecho rebajar esta cifra a 13 partidos.

También el merchandising se ha visto muy perjudicado por el COVID-19 al reducirse los ingresos por este concepto, como hemos apuntado antes, en 180 mil euros aproximadamente siendo la tienda del estadio Ciutat de Valencia de entre 4 que tiene el Levante (contando la plataforma online) la que mayor reducción ha experimentado.

Tabla 32 Desglose del importe neto de la cifra de negocios del Elche C.F

	ELCHE		
	PPTO 2020/2021	2019/2020	2018/2019
INGRESOS POR COMPETICIONES	933,00	230,06	184,19
Liga	Sin desglose	152,24	178,09
Copa de SM el Rey	Sin desglose	77,82	6,10
Supercopa de España	Sin desglose	0,00	0,00
UEFA	Sin desglose	0,00	0,00
Champions League	Sin desglose	0,00	0,00
Supercopa de Europa	Sin desglose	0,00	0,00
Otras competiciones y partidos amistosos	Sin desglose	0,00	0,00
Otros	Sin desglose	0,00	0,00
INGRESOS DE ABONADOS	1.438,00	768,16	943,99
DERECHOS DE RETRANSMISION	43.500,00	5.644,15	6.387,06
INGRESOS POR PUBLICIDAD	2.078,00	1.392,59	1.975,96
INGRESOS POR COMERCIALIZACION	214,00	incorporados en Publicidad	incorporados en Publicidad
Venta Tiendas	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Patrocinios	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
Otros	Sin desglose	Sin desglose	Sin desglose
TOTAL IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	48.163,00	8.034,97	9.491,21

INGRESOS POR VENTA DE JUGADORES		4239,7	2309,56
--	--	---------------	----------------

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Elche C.F

Por último, el Elche que en la temporada actual 2021/2021 milita en primera división jugó, como ya habíamos apuntado, los dos ejercicios anteriores en segunda división. Por este motivo, de acuerdo con la tabla 32, se pueden observar las significativas diferencias con los ingresos que contabilizan los otros 3 equipos. El equipo alicantino presenta un importe neto de la cifra de negocio para el 2020 por valor de 8,03 millones de euros, un 15,4% menor al ejercicio anterior.

En todas las partidas de ingresos (competiciones, abonados, retransmisión y publicidad y comercialización) presenta reducciones siendo la más significativa, en primer lugar, en los derechos de retransmisión y a continuación en los ingresos por publicidad. El COVID-19 y, nuevamente por el hecho de la finalización del campeonato con posterioridad al cierre del ejercicio, ha llevado a hacer una correcta contabilización en función del devengo de las operaciones contabilizando en la actual campaña parte de los ingresos que en condiciones normales se hubieran incorporado al ejercicio 2020.

Es de destacar que con el ascenso del Elche a la primera división para la temporada 2020/2021 su presupuesto de la cifra de negocio arroja un incremento notable con respecto a los dos anteriores y, aunque presupuestan incrementos para todas las partidas, son los derechos de retransmisión los que generan la más importante fuente de ingresos para este club al estimar dicha partida en 43,5 millones de euros frente a los 5,6 del 2020 y 6,38 del 2019,

4.4.5.2.- RENTABILIDAD ECONÓMICA

La ratio de rentabilidad económica centra su atención en la rentabilidad de las operaciones de una sociedad, independientemente de su estructura de financiación. Pretende medir la eficacia de la empresa en la gestión de su activo sin tener en cuenta como se ha financiado este activo. Ratio también conocida como rentabilidad de los activos o ROA. (Palomares, Juan y Peset, María José, 2015).

Esta ratio a su vez se puede desglosar en 2 factores que son los responsables de las variaciones que pueda sufrir los cuales son el margen generado por el activo y la rotación de activos. Queda pues la ratio expresada por la fórmula:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Por lo tanto, podemos conseguir mayor rentabilidad económica aumentando bien el margen de ventas o bien a través del aumento en la eficiencia del uso de los activos.

A partir de las cuentas anuales de los clubes analizados hemos calculado su rentabilidad económica siendo los resultados los siguientes:

Tabla 33 Análisis de la rentabilidad económica del Valencia C.F

VALENCIA C.F			
Análisis de la Rentabilidad Económica		2019/2020	2018/2019
	Margen de ventas (BAII/Ventas)	-0,046	0,048
	Rotación activo (Ventas/Activo total)	0,342	0,314
	Rentabilidad económica (RE=BAII/Activo total)	-0,016	0,015

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Valencia C.F

De los datos de la tabla 33, se desprende que el Valencia presenta una rentabilidad económica para el ejercicio 2020 totalmente inadecuada. Presenta un valor negativo que se debe exclusivamente a la obtención de un margen de ventas menor que cero ya que se contabiliza un BAII negativo en dicho ejercicio como consecuencia de unas elevadas amortizaciones que no son capaces de compensar el EBITDA que asciende a +35,29 millones de euros.

Un análisis horizontal de los datos muestra un claro empeoramiento de la rentabilidad económica ya que en el ejercicio 2019 fue de +0,015 con un desglose de los factores en +0,048 para el margen y de 0,314 para la rotación de los activos valor muy similar al del ejercicio 2020.

Tabla 34 Análisis de la rentabilidad económica del Villarreal C.F

VILLARREAL C.F			
Análisis de la Rentabilidad Económica		2019/2020	2018/2019
	Margen de ventas (BAII/Ventas)	-0,000	0,161
	Rotación activo (Ventas/Activo total)	0,537	0,421
	Rentabilidad económica (RE=BAII/Activo total)	-0,000	0,068

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Villarreal C.F

En cuanto al Villarreal, tabla 34, la rentabilidad es negativa y prácticamente nula. En la tabla se recoge valor 0 ya que se compara el BAII obtenido en 2020 que fue de -27 mil euros con el activo total (217.093,165 miles de euros) que arroja como hemos dicho un valor próximo a cero. Es por tanto una rentabilidad económica inadecuada. En cuanto a los factores que intervienen, el margen es el responsable de esta deficiente rentabilidad económica por lo ya citado mientras que la rotación de activo recoge un valor satisfactorio.

Comparando ambos ejercicios el empeoramiento es notorio siendo igualmente responsable de dicho empeoramiento el margen pues en el año 2019 alcanzaba una cifra de 13.774 miles de euros que suponía un margen de ventas positivo de 0,16. Por su parte, la eficiencia del uso de los activos también mejora siendo satisfactoria en los dos ejercicios.

Tabla 35 Análisis de la rentabilidad económica del Levante U.D

LEVANTE U.D			
Análisis de la Rentabilidad Económica		2019/2020	2018/2019
	Margen de ventas (BAII/Ventas)	0,025	0,346
	Rotación activo (Ventas/Activo total)	0,508	0,484
	Rentabilidad económica (RE=BAII/Activo total)	0,013	0,167

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Levante U.D

El Levante, por su parte, según la tabla 35, muestra para el ejercicio 2020 una rentabilidad económica positiva de +0,013 si bien no es del todo adecuada por cuanto que el coste de la deuda calculado anteriormente fue de 0,055, ligeramente superior al ROA. Por factores nuevamente el margen es el causante de una rentabilidad tan baja ya que el BAII contabilizado es reducido y ello es debido especialmente a la partida de “Resultados por enajenaciones o traspasos de jugadores” que contabiliza por importe de 15,55 millones de euros. Gracias a esta cifra el BAII alcanza un valor de +1,47 millones de euros. En cuanto al uso del activo es satisfactorio al alcanzar la ratio un valor de 0,508. La evolución de un ejercicio a otro, al igual que los dos equipos anteriores, también muestra un empeoramiento y de nuevo debido al margen pues el Levante, al igual que los dos equipos anteriores, muestra un margen muy inferior al del ejercicio precedente.

Tabla 36 Análisis de la rentabilidad económica del Elche C.F

ELCHE C.F.			
Análisis de la Rentabilidad Económica		2019/2020	2018/2019
	Margen de ventas (BAII/Ventas)	0,28	-0,05
	Rotación activo (Ventas/Activo total)	0,36	0,44
	Rentabilidad económica (RE=BAII/Activo total)	0,10	-0,02

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Elche C.F

Por último, el Elche (tabla 36) arroja para el ejercicio 2020 una rentabilidad económica del 0,10, siendo los dos factores que la integran positivos. Tanto el margen por valor de 0,28 como la rotación de activo por valor de 0,36 ambos valores adecuados especialmente la rotación del activo al compararlo con el coste de la deuda calculado que asciende a 0,094. En cuanto al margen es por “Resultado por enajenaciones o traspasos de jugadores” que contabiliza por 4,23 millones de euros por lo que le permite alcanzar un resultado de explotación de 2,26 millones.

Un análisis horizontal de los datos muestra una sustancial mejora en lo que a la rentabilidad económica se refiere ya que pasa de -0,02 a +0,10. Recordamos que el Elche estaba en concurso de acreedores a la finalización de la temporada 2019 ejercicio en el que además declaró pérdidas de explotación por 432 mil euros. No obstante, la rotación del activo empeora sin alcanzar cifras preocupantes (pasa de +0,44 a +0,36).

4.4.5.3.- RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera o rentabilidad de los fondos propios, también conocida como ROE, es la relación entre el beneficio neto y los fondos propios. Es de gran importancia ya que mide el beneficio neto generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa. En cuanto a su valor, contra mayor sea éste, mejor, pues mayor rentabilidad tendrá la inversión realizada. En cualquier caso, se espera que sea positiva y superior o al menos igual a las expectativas de los accionistas. (Amat, Oriol, 2008).

La ratio de rentabilidad financiera se desglosa en diversos factores, a saber:

- Rotación, que relaciona las ventas con el Activo Total
- El Margen, que relaciona el BAI con las Ventas
- El Apalancamiento Financiero, que a su vez se desglosa en dos factores,
 - Uno que relaciones Activos con Capitales Propios
 - Otro que relaciones el BAI con BAI
- Efecto Fiscal, que relaciona el Beneficio Neto con el BAI

Así pues la rentabilidad financiera se puede expresar con la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Capitales Propios}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAI}} \times \frac{\text{Bº Neto}}{\text{BAI}}$$

Aumentando cualquiera de los factores aumentaremos la rentabilidad financiera. Respecto a las dos primeras ratios ya han sido comentados en el apartado anterior. En cuanto al apalancamiento financiero vendría a expresar que un aumento de la deuda puede ser beneficioso desde el punto de vista de la rentabilidad financiera. A este respecto, el apalancamiento solo informa de si el empleo de deuda hace elevar la rentabilidad financiera pero no tiene en cuenta si la deuda es excesiva o si se puede devolver, o no. Por su parte, el efecto fiscal mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera de la empresa. (Amat, Oriol, 2008)

Los resultados obtenidos para los equipos de fútbol de primera división de la Comunidad Valenciana son los siguientes (para indicaciones acerca de las dos primeras ratios de las siguientes tablas de cada unos de los 4 equipos analizados, me remito al apartado anterior):

Tabla 37 Análisis de la rentabilidad financiera del Valencia C.F

VALENCIA C.F			
Análisis de la Rentabilidad Financiera		2019/2020	2018/2019
	Rotación activo (Ventas/Activo total)	0,342	0,314
	Margen de ventas (BAII/Ventas)	-0,046	0,048
	Apalancamiento financiero ((Activo/K.Propio)*(BAI/BAII))	10,395	6,335
	(Activo/K.Propios)	11,760	11,396
	(BAI/BAII)	0,884	0,556
	Efecto fiscal (BºNeto/BAI)	1,185	0,283
	Rentabilidad financiera (RF=BºNeto/K.Propios)	-0,194	0,027

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Valencia C.F

Destacar de la tabla 37 la rentabilidad financiera negativa que tiene el Valencia CF no siendo por tanto una inversión rentable para los accionistas de la sociedad. En el ejercicio anterior resulta positiva por un valor del 2,7% que habría que comparar con la rentabilidad esperada por los accionistas para poder dar una opinión al respecto del dato. Dado que este último valor se desconoce se puede comparar la rentabilidad obtenida con la rentabilidad que ofrece un activo libre de riesgo, como pueden ser las Letras del Tesoro o los Bonos del Estado que arrojan unos tipos para el año 2020 negativos encontrando el primer valor positivo en los Bonos a 10 años con un interés del 0,04% para dicho año (Banco de España,2021). En tal caso la rentabilidad del Valencia para el ejercicio 2019 es satisfactoria.

El apalancamiento financiero arroja valores muy superiores a 1 lo que indicaría que endeudarse es positivo para la rentabilidad financiera. No obstante, hay que recordar que el Valencia ya presentaba un elevadísimo endeudamiento por lo que asumir mayor deuda podría poner en riesgo el futuro de la sociedad.

Tabla 38 Análisis de la rentabilidad financiera del Villarreal C.F

VILLARREAL C.F			
Análisis de la Rentabilidad Financiera		2019/2020	2018/2019
	Rotación activo (Ventas/Activo total)	0,537	0,421
	Margen de ventas (BAII/Ventas)	0,000	0,161
	Apalancamiento financiero ((Activo/K.Propio)*(BAI/BAII))	-20,634	2,081
	(Activo/K.Propios)	2,282	2,120
	(BAI/BAII)	-9,043	0,982
	Efecto fiscal (BºNeto/BAI)	-4,008	0,874
	Rentabilidad financiera (RF=BºNeto/K.Propios)	-0,010	0,123

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Villarreal C.F

El Villarreal, tabla 38, en el último ejercicio, cerrado a junio de 2020, presenta una rentabilidad financiera negativa. Para este año considero por tanto que la inversión realizada no cubre las expectativas de los accionistas. El dato negativo se debe a la contabilización de pérdidas en el último ejercicio por importe de 993,89 mil euros frente a los 11,8 millones del ejercicio anterior. Ello es debido a una reducción de los ingresos en uno 30 millones de euros y el aumento principalmente de los gastos de personal.

El apalancamiento financiero nos indicaría que la deuda no sería conveniente para la sociedad. Su valor negativo se debe a un BAI positivo mientras que el BAII es negativo y esto ocurre principalmente porque contabiliza “Deterioros y pérdidas” por importe de 213 mil euros.

Contrasta la situación del ejercicio anterior con una rentabilidad financiera de 0,123 y un apalancamiento positivo si bien no muy elevado (2,08). En este ejercicio, el 19, consideramos que la rentabilidad de la sociedad cubre sobradamente las expectativas de los accionistas.

Tabla 39 Análisis de la rentabilidad financiera del Levante U.D

LEVANTE U.D			
		2019/2020	2018/2019
Análisis de la Rentabilidad Financiera	Rotación activo (Ventas/Activo total)	0,508	0,484
	Margen de ventas (BAII/Ventas)	0,025	0,346
	Apalancamiento financiero ((Activo/K.Propios)*(BAI/BAII))	0,196	2,393
	(Activo/K.Propios)	2,806	2,845
	(BAI/BAII)	0,070	0,841
	Efecto fiscal (BºNeto/BAI)	0,750	0,750
	Rentabilidad financiera (RF=BºNeto/K.Propios)	0,002	0,301

Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Levante U.D

El Levante (tabla 39), para el 2020 presenta una rentabilidad financiera positiva pero prácticamente nula que contrasta con la importante rentabilidad puesta de manifiesto en el ejercicio anterior. Tal diferencia la genera básicamente el margen ya que se reduce de forma drástica (de 0,346 a 0,025). Recalamos nuevamente que el BAII es positivo pero significativamente menor al ejercicio anterior debido a la contabilización de “Resultados por enajenaciones o traspaso de jugadores” que pasa de 38,03 millones de euros en 2019 a 15,55 millones de euros. Respecto a la rentabilidad del año anterior ciertamente es elevada, pero lo es gracias a los ingresos por venta de jugadores que son algo que se dan de manera extraordinaria por lo que esta rentabilidad no sería demasiado representativa.

El apalancamiento resulta 0,196 frente a un 2,39 del ejercicio 2019 por lo que no se recomendaría en el ejercicio actual la asunción de nueva deuda. Del desglose del apalancamiento vemos que es la relación BAI/BAII la que genera una reducción significativa de dicho apalancamiento.

Tabla 40 Análisis de la rentabilidad financiera del Elche C.F

ELCHE C.F			
Análisis de la Rentabilidad Financiera		2019/2020	2018/2019
	Rotación activo (Ventas/Activo total)	0,360	0,435
	Margen de ventas (BAII/Ventas)	0,281	-0,046
	Apalancamiento financiero ((Activo/K.Propio)*(BAI/BAII))	-0,240	-15,226
	(Activo/K.Propios)	3,299	-14,811
	(BAI/BAII)	-0,073	1,028
	Efecto fiscal (BºNeto/BAI)	0,97021	1,06548
	Rentabilidad financiera (RF=BºNeto/K.Propios)	0,30042	0,63530

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Elche C.F

De la tabla 40, destaca las elevadas rentabilidades financieras que presenta el Elche tanto para el 2020 y para el 2019 siendo especialmente relevante esta última máxime cuando a fecha de cierre del 2019 la sociedad se encontraba en concurso de acreedores. Para ese año tanto los beneficios como los capitales propios son negativos, de ahí que el resultado sea positivo, pero realmente se debe deducir que la contabilización de pérdidas significa que la rentabilidad calculada no es tal para el 2019.

Gracias a la reestructuración habida en el capital social de esta sociedad y ya comentada a lo largo de este trabajo la situación del 2020 es significativamente mejor. El apalancamiento financiero es negativo para ambos ejercicios que nos indicaría la inconveniencia de disponer de mayores deudas, sobre todo en 2019, con una ratio de apalancamiento de -15,22

4.4.6.- ANÁLISIS DEL ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (EFE)

El EFE informa sobre los flujos de tesorería de la sociedad, es decir, informa de la diferencia entre los cobros y los pagos dentro de un ejercicio. Es una información fundamental para valorar su capacidad de generar efectivo, así como su liquidez. Los flujos de efectivo citados se muestran en tres grandes grupos: flujos derivados de las actividades de explotación, los flujos derivados de las actividades de financiación y por último los flujos derivados de las operaciones de inversión.

Para su análisis resulta de mayor utilidad adaptar la estructura obligatoria que presentan las empresas para poder extraer mejores conclusiones.

Tabla 41 Estructura analítica del Estado de Flujos de Efectivo del Valencia C.F en miles de euros

VALENCIA CF		
ESTRUCTURA ANALÍTICA EFE	2019/2020	2018/2019
Beneficio antes de impuestos (BAI)	-6.796,00	4.745,00
Ajustes	44.004,00	30.023,00
Recursos procedentes de las operaciones (RPO)	37.208,00	34.768,00
Variación del capital circulante	-12.814,00	13.574,00
Otros flujos de efectivo de explotación	-2.101,00	-5.997,00
Flujos de tesorería ordinarios (FTO)	22.293,00	42.345,00
Cobros por venta de inmovilizado	54.097,00	53.815,00
Cobros por venta de acciones o reembolso de títulos		
Pagos por compra de inmovilizado	-79.364,00	-63.903,00
Pagos por compra de acciones o títulos de deuda		
Flujos de tesorería de inversión (FTI)	-25.267,00	-10.088,00
Cobros por aportaciones de accionistas y similares		
Pagos por dividendos pagados y similares	0,00	0,00
Flujos de tesorería de financiación-propietarios (FTF-P)	0,00	0,00
Cobros por subvenciones de capital		
Cobros por obtención de préstamos	10.703,00	0,00
Pagos por reembolsos pagados	-8.159,00	-27.649,00
Flujos de tesorería de financiación-ajena(FTF-A)	2.544,00	-27.649,00
Flujos de tesorería de financiación (FTF) (FTF-P + FTF-A)	2.544,00	-27.649,00
Aumento o disminución de efectivo (FTO + FTI + FTF)	-430,00	4.608,00
Revalorización (devaluación) flujos en moneda extranjera		
Efectivo y medios líquidos al inicio	14.364,00	9.756,00
Efectivo y medios líquidos al final	13.934,00	14.364,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Valencia C.F

En la tabla 41 se desprende que en el ejercicio 2020 la sociedad no ha sido capaz de generar efectivo ya que el efectivo final del período es un 3,08% menor que al inicio.

Los Recursos Procedentes de las Operaciones (RPO) muestran la variación que habría experimentado la tesorería originada por las actividades ordinarias si todos los ingresos hubiesen sido cobrados, los gastos pagados y se hubiese comprado justo las existencias consumidas. Los RPO del Valencia tienen signo positivo en 2020 que implica que de haber ocurrido todo lo anterior la tesorería habría aumentado en unos 37,3 millones de euros. Las correcciones derivadas de la amortización del inmovilizado y las correcciones por deterioro han sido suficientes para generar un RPO positivo.

Los Flujos de Tesorería de las actividades Ordinarias (FTO) generados por el desarrollo de la actividad ordinaria de la sociedad y que se repite ejercicio a ejercicio presenta signo positivo. El FTO es un 66,9% más pequeño que el RPO. Esta elevada diferencia nos indica que la gestión que se está haciendo del capital corriente no es adecuada.

Los Flujos de Tesorería de las actividades de Inversión (FTI) son negativos debido al mayor importe por pagos por inversiones en inmovilizado intangible y en menor medida inversiones en inmovilizado material frente a los cobros por desinversiones del inmovilizado intangible.

Por último, en cuanto a los Flujos de Tesorería por Financiación (FTF) destacar que el Valencia no cuenta con financiación propia y que el FTF es exclusivamente proveniente de financiación ajena siendo este positivo en 2,5 millones por la diferencia entre los cobros por la obtención de préstamos, aumento del endeudamiento, y los pagos por reembolsos.

De esta manera con un FTO positivo, un FTI negativo y un FTF positivo se puede afirmar que en teoría según el diagnóstico del ciclo de vida el Valencia C.F se encuentra en una fase de crecimiento. Entrando en un diagnóstico de situaciones para la temporada 2020 se puede considerar que la entidad se encuentra en una situación de liquidez suficiente que contrasta no obstante con el análisis de liquidez efectuado anteriormente que parecía indicar lo contrario.

Tabla 42 Estructura analítica del Estado de Flujos de Efectivo del Villarreal C.F en miles de euros

VILLARREAL C.F		
ESTRUCTURA ANALÍTICA EFE	2019/2020	2018/2019
Beneficio antes de impuestos (BAI)	247,95	13.525,14
Ajustes	-7.413,85	13.684,28
Recursos procedentes de las operaciones (RPO)	-7.165,90	27.209,42
Variación del capital circulante	-28.614,66	-15.392,00
Otros flujos de efectivo de explotación	-112,99	-168,20
Flujos de tesorería ordinarios (FTO)	-35.893,55	11.649,22
Cobros por venta de inmovilizado	19.450,48	9.321,80
Cobros por venta de acciones o reembolso de títulos		
Pagos por compra de inmovilizado	-2.650,19	-20.090,48
Pagos por compra de acciones o títulos de deuda		
Flujos de tesorería de inversión (FTI)	16.800,29	-10.768,68
Cobros por aportaciones de accionistas y similares		
Pagos por dividendos pagados y similares		
Flujos de tesorería de financiación-propietarios (FTF-P)	0,00	0,00
Cobros por subvenciones de capital		
Cobros por obtención de préstamos	10.347,45	
Pagos por reembolsos pagados		-6.722,61
Flujos de tesorería de financiación-ajena(FTF-A)	10.347,45	-6.722,61
Flujos de tesorería de financiación (FTF) (FTF-P + FTF-A)	10.347,45	-6.722,61
Aumento o disminución de efectivo (FTO + FTI + FTF)	-8.745,81	-5.842,07
Revalorización (devaluación) flujos en moneda extranjera		
Efectivo y medios líquidos al inicio	22.646,23	28.488,31
Efectivo y medios líquidos al final	13.900,42	22.646,24

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Villarreal C.F

El Villarreal ha disminuido su efectivo en la temporada 2019/2020 en 8,7 millones de euros tal y como se puede observar en la tabla 42. El club no ha tenido capacidad para generar efectivo en la última temporada al igual que le ocurrió en el ejercicio 2018/2019.

Los RPO son negativos, lo que revela un problema para genera tesorería, debido principalmente al ajuste de la partida “Resultados por bajas y enajenación de inmovilizado” con una disminución de 46,2 millones de euros, que no es capaz de contrarrestar el ajuste de la amortización del inmovilizado por importe de 38,9 millones de euros.

En cuanto a la diferencia entre RPO y FTO se observa que el primero es un 80% menor que el segundo lo que nos indica que el club de la provincia de Castellón no esta haciendo una buena gestión de su capital corriente.

EL FTI es positivo en 16,8 millones de euros debido principalmente a los cobros por ventas de inmovilizado, en concreto, venta de inmovilizado intangible deportivo por el que se ha cobrado 19,4 millones de euros. Según se indica en la memoria durante la temporada 2019/2020 se han vendido los derechos de 11 jugadores lo cual explicaría este aumento de los cobros.

En último lugar los FTF del Villarreal al igual que ocurre en el Valencia son exclusivamente de financiación ajena y en este caso se dan por el incremento de otras deudas que según el desglose del balance se corresponde con el aumento de las retribuciones de personal pendientes de pago.

Siguiendo el diagnóstico mediante el ciclo de vida, el Villarreal que cuenta con un FTO en déficit y el FTI y el FTF en superávit se puede considerar que la entidad se encuentra en fase de reestructuración siendo esto posible debido a los cambios que ha ido experimentado la entidad desde su último descenso a segunda en la temporada 2011/2012 y posterior regreso a primera en la temporada 2013/2014.

Tabla 43 Estructura analítica del Estado de Flujos de Efectivo del Levante U.D. en miles de euros

LEVANTE U.D		
ESTRUCTURA ANALÍTICA EFE	2019/2020	2018/2019
Beneficio antes de impuestos (BAI)	103,37	16.721,88
Ajustes	12.935,87	-15.448,99
Recursos procedentes de las operaciones (RPO)	13.039,24	1.272,89
Variación del capital circulante	6.863,32	-10.078,14
Otros flujos de efectivo de explotación	-803,73	-3.477,90
Flujos de tesorería ordinarios (FTO)	19.098,83	-12.283,15
Cobros por venta de inmovilizado	4.406,69	44.763,98
Cobros por venta de acciones o reembolso de títulos		
Pagos por compra de inmovilizado	-19.125,75	-34.992,87

Pagos por compra de acciones o títulos de deuda	-11,59	-182,79
Flujos de tesorería de inversión (FTI)	-14.730,65	9.588,32
Cobros por aportaciones de accionistas y similares		
Pagos por dividendos pagados y similares		
Flujos de tesorería de financiación-propietarios (FTF-P)	0,00	0,00
Cobros por subvenciones de capital		
Cobros por obtención de préstamos		6.091,67
Pagos por reembolsos pagados	-6.331,77	
Flujos de tesorería de financiación-ajena(FTF-A)	-6.331,77	6.091,67
Flujos de tesorería de financiación (FTF) (FTF-P + FTF-A)	-6.331,77	6.091,67
Aumento o disminución de efectivo (FTO + FTI + FTF)	-1.963,59	3.396,84
Revalorización (devaluación) flujos en moneda extranjera		
Efectivo y medios líquidos al inicio	4.382,96	986,10
Efectivo y medios líquidos al final	2.419,37	4.382,94

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Levante U.D

En cuanto al Levante (ver tabla 43) tampoco consigue generar efectivo en el ejercicio finalizado en 2020 al ser saldo final un 44,8% menor al que presento al inicio de la temporada.

Los RPO es positivo lo que significa que la tesorería podría haber aumentado en 13 millones de euros. En cuanto a su diferencia con el FTO, único flujo de tesorería positivo, este es un 46% mayor que el RPO, dicha diferencia tan elevada nos muestra que la gestión del capital corriente no esta siendo del todo óptima.

El FTI y el FTF resultan negativos destacando el pago por la compra de inmovilizado de 19,1 millones de euros. Tal y como se ha comentado anteriormente 11 de estos 19 millones de euros se corresponden con el proyecto de reforma del estadio y la construcción de la nueva ciudad deportiva del club y el resto se debe a los pagos por inmovilizado intangible. En cuanto a la financiación ajena es negativa por los pagos por reembolsos de obligaciones y otros valores negociables.

El diagnóstico del ciclo de vida para el Levante nos muestra que la entidad se encuentra en fase de madurez debido a contar con el FTO positivo y los FTI y FTF negativos. Esta situación se corresponde con el saneamiento que ha vivido el club desde que en el año 2008 tuviera que acogerse al concurso de acreedores finalizado en 2010.

Tabla 44 Estructura analítica del Estado de Flujos de Efectivo del Elche C.F en miles de euros

ELCHE C.F		
ESTRUCTURA ANALÍTICA EFE	2019/2020	2018/2019
Beneficio antes de impuestos (BAI)	2.095,84	-877,82
Ajustes	-2.984,09	3.292,93
Recursos procedentes de las operaciones (RPO)	--888,25	2.415,11
Variación del capital circulante	-3.188,02	-2.309,80

Otros flujos de efectivo de explotación	-296,26	-290,31
Flujos de tesorería ordinarios (FTO)	--4.372,53	-185,01
Cobros por venta de inmovilizado	300,00	0,00
Cobros por venta de acciones o reembolso de títulos		
Pagos por compra de inmovilizado	-19,48	-2.392,17
Pagos por compra de acciones o títulos de deuda	-0,37	-6,33
Flujos de tesorería de inversión (FTI)	280,15	-2.398,49
Cobros por aportaciones de accionistas y similares	3.547,23	3.057,40
Pagos por dividendos pagados y similares		
Flujos de tesorería de financiación-propietarios (FTF-P)	3.547,23	3.057,40
Cobros por subvenciones de capital		
Cobros por obtención de préstamos	511,93	1.645,83
Pagos por reembolsos pagados	-1.237,92	-628,55
Flujos de tesorería de financiación-ajena(FTF-A)	-725,99	1.017,29
Flujos de tesorería de financiación (FTF) (FTF-P + FTF-A)	2.821,24	4.074,69
Aumento o disminución de efectivo (FTO + FTI + FTF)	-1.271,15	1.491,19
Revalorización (devaluación) flujos en moneda extranjera		
Efectivo y medios líquidos al inicio	1.561,19	70,01
Efectivo y medios líquidos al final	290,04	1.561,21

Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA del Elche C.F

En la tabla 44 se muestra la estructura analítica del EFE del Elche. El club alicantino al igual que los anteriores tampoco ha logrado generar efectivo en esta última temporada sufriendo una disminución del 81,4% del saldo de caja final respecto al inicial.

Los RPO son negativos por lo que el Elche puede tener dificultades para generar tesorería. La diferencia con el FTO, negativo, es de un 300,92% lo que indica que la gestión del capital corriente del club es deficiente.

En cuanto al FTI y el FTF ambos resultan positivos. Destacando el flujo de tesorería de financiación propia de 3,5 millones de euros por la ampliación de capital de 30 de diciembre de 2019 totalmente suscrita y desembolsada a fecha de cierre del ejercicio.

Por último, teniendo un $FTO < 0$, $FTI > 0$ y $FTF > 0$ podemos colocar al Elche según el diagnóstico mediante el ciclo de vida en una fase de reestructuración. Esta fase se corresponde a lo que la entidad ilicitana esta realizando como ya comenté en el punto 2 desde su descenso administrativo y acogimiento al concurso de acreedores 5 temporadas atrás.

Después de los cálculos del EFE se podrían añadir los cálculos del Estado de Cambios del Patrimonio Neto. El cual considero poco significativo a excepción del Elche. En los otros 3 equipos la variación del Patrimonio Neto se produce exclusivamente por la incorporación a este mismo del resultado obtenido en el ejercicio. Respecto al Elche se ha comentado con detalle el reequilibrio llevado a cabo en el capital social que ha dado lugar a las variaciones de patrimonio ya comentadas.

5.- CONCLUSIONES

En el momento en que concluyo mi Trabajo Fin de Grado, ya ha pasado un año desde que entrara en nuestras vidas una expresión nueva para todos nosotros: COVID-19. De repente, todo lo que influye en nuestro día a día como pueden ser las costumbres, nuestras relaciones sociales, nuestro trabajo, etc. sufre un cambio radical que por desgracia todavía estamos viviendo y, lo que es peor, sin que haya en el horizonte una fecha clara en la que volvamos a recuperar nuestra normalidad tal y como la vivíamos hace 12 meses. La esperada vacuna contra el COVID, que ha empezado a administrarse a finales de 2020 en España, la contemplamos como una esperanza de que más bien pronto que tarde esa normalidad vuelva a estar entre nosotros.

Los devastadores efectos que ha generado el COVID-19 sobre la economía de nuestro país han llegado, como no, al deporte por excelencia en España: el fútbol.

Se ha visto a lo largo de este trabajo el elevado impacto que tiene este deporte en la economía española y no solo en lo que se respecta a aquellas entidades dedicadas a esta actividad sino también en otros múltiples sectores en los que los beneficios del fútbol son indudables (medios de comunicación, turismo, hostelería, transportes, videojuegos...). Prueba de ello son los 15,68 mil millones de euros que en la temporada 2016/2017 generó el fútbol para nuestra economía lo que supuso un 1,37% DEL PIB, el hecho de que de él dependan 180 mil empleos y que el Estado llegara a recaudar en torno a los 4.100 millones de euros.

Pero con la pandemia del COVID-19 se paralizó la actividad quedando solo en funcionamiento durante unos meses los sectores considerados como esenciales por lo que el fútbol profesional fue un afectado más de esta situación. Y frente a los problemas, soluciones que no siempre pueden agrandar a todos pero que se toman teniendo como objetivo la salvaguarda de estas entidades deportivas, los clubes de fútbol, que tuvieron que echar mano, como otras tantas empresas, de los medios legales que las leyes ponen a su alcance para tratar de minimizar los efectos negativos de la falta de actividad máxime cuando se pueden ver reducidos sus ingresos pero hay que seguir haciendo frente a los gastos. De esta manera cada uno estableció su propia estrategia frente a esta indeseada situación.

Por ello, de la mano de la crisis económico-sanitaria llegaron los ERTES, las reducciones salariales y la combinación de ambas medidas que aplicaron la mayoría de los 42 equipos de primera y segunda división que hay en España, siendo solo 6 los que no tomaron medida alguna. A su vez la mayoría de los clubes que tomaron medidas hizo una reducción salarial de las plantillas de los primeros equipos con el fin de evitar los despidos en el personal no deportivo de las entidades.

Las diferentes vías de ingresos influidas por el COVID-19 podían verse alteradas lo que podía llegar a repercutir negativamente en la situación económico-financiera de estas entidades. Adicionalmente y, desde el punto de vista legislativo, también se deben afrontar a partir de 2020 cambios normativos de relevancia que pueden afectar también a la generación de ingresos de los clubes de fútbol tanto positiva como negativamente.

Así, el cambio normativo en la regulación de los derechos de retransmisión puede suponer un balón de oxígeno para muchas de estas sociedades mientras que el cambio normativo en lo que respecta a las casas de apuestas afecta directamente a los ingresos por patrocinios pues a partir de agosto de 2021 está prohibida toda publicidad de este tipo empresas.

Analizado el entorno y la situación actual en lo referente al fútbol, me centro por último en el estudio de los equipos de fútbol que militan en primera división en la temporada 2020/2021 que son: el Villarreal C.F. , el Valencia C.F., el Levante U.D. y el Elche C.F. Del análisis de sus datos se abre un abanico de diversas situaciones más concretas que me hacen ver de una forma más directa como ha sido el impacto del COVID-19 en estas 4 entidades. Para ello previamente ha sido necesario llevar a cabo un estudio económico financiero de cada una de ellas que incluye el estudio de las masas patrimoniales, las ratios de liquidez y endeudamiento, el estado de flujos de efectivo, un análisis pormenorizado del importe de la cifra de negocio de estos equipos y por último un análisis de los estados de flujo de efectivo.

Me encuentro así desde un equipo que en el ejercicio 2019 estaba en situación de concurso de acreedores (el Elche) hasta un equipo con una delicada situación económico-financiera, elevado endeudamiento y pérdidas (el Valencia) , otro que situaría en una zona media (el Levante) y por último el Villarreal que es el que mejor posición tiene en lo que respecta a los datos contables. A pesar de estas diferencias, todos tiene que hacer frente, entre otros, a un problema común: el COVID-19 que ha afectado a todos pero tampoco por igual siendo el Levante el que reconoce que el impacto no ha sido crítico.

A partir de ahora, el futuro es incierto, la pandemia continúa y los estadios siguen vacíos sin que haya una fecha ni tan siquiera aproximada para que los aficionados vuelvan a ver los partidos de sus equipos. Los patrocinios de casas de apuestas van a desaparecer y algún club grande (léase el Valencia) no logra objetivos de clasificación para competiciones europeas y a la vista del rendimiento deportivo hasta la fecha parece que esta temporada tampoco lo hará. En ello están en juego muchos millones de euros. El Elche puede afrontar su futuro inmediato con relativa tranquilidad. Reestructuró su balance, salió del concurso y subió a primera lo que hace multiplicar aproximadamente por 4 su presupuesto. El Villarreal se clasificó para esta temporada para la UEFA por lo que estima ver aumentado sus ingresos en un 45% respecto al ejercicio anterior. El levante, en su línea, equipo de primera división pero a mi juicio modesto, para el que mantenerse en la categoría ya es un premio importante. Por último el Valencia, el que más difícil lo tiene y el que tendrá que buscar otro tipo de estrategias para hacer frente a la negativa evolución de su cifra de negocios. Y estas estrategias ya se han visto materializadas en el verano de 2020 al no haber fichado ningún jugador para reforzar la plantilla debiendo dejar marchar a nombre importantes para hacer caja y, como reconoce la auditoría, el club espera compensar dichas pérdidas y equilibrar su cuenta de resultados con la obtención de beneficios por venta de jugadores antes del 30 de junio de 2021. Por este motivo la estrategia del Valencia también pasa por reforzar la cantera de donde pueden salir nuevos jugadores.

6.- BIBLIOGRAFÍA

Normativa

España. Ley 19/1989. De 25 de julio, de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las Directivas de la Comunidad Económica Europea (CEE) en materia de Sociedades. *BOE*, 27 de julio de 1989, núm. 178, p. 24085 a 24110.

España. Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. *BOE*, 17 de octubre de 1990, núm. 249, p. 30397 a 30411.

España. Real Decreto 1084/1991, de 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas. *BOE*, 15 de julio de 1991, núm.168, p. 23468 a 23472.

España. Real Decreto 449/1995, de 24 de marzo, por el que se modifica y completa el Real Decreto 1084/1991, de 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas. *BOE*, 28 de abril de 1995, núm.101, p. 12582 a 12587.

España. Orden de 23 de junio de 1995 por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas. *BOE*, 30 de junio de 1995, núm. 155, p. 20057 a 20094.

España. Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. *BOE*, 17 de julio de 1999, núm. 170, p. 27070 a 27080.

España. Orden de 27 de junio de 2000 por las que se aprueban las normas de adaptación del Plan general de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas. *BOE*, 29 de junio de 2000, núm. 155, p. 23290 a 23345

España. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. *BOE*, 20 de noviembre de 2007, núm. 278, p. 47402 a 47407.

España. Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. *BOE*, 1 de mayo de 2015, núm.104, p. 37989 a 38006.

España. Real Decreto Legislativa 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. *BOE*, 24 de octubre de 2015, núm.255, p. 100224 a 100308.

España. Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. *BOE*, 14 de marzo de 2020, núm.67, p. 25390 a 25400.

España. Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del COVID-19. *BOE*, 18 de marzo de 2020, núm.73, p. 25853 a 25898

España. Real Decreto-ley 11/2020, de 31 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes complementarias en el ámbito social y económico para hacer frente al COVID-19. *BOE*, 1 de abril de 2020, núm.91, p. 27885 a 27972.

España. Real Decreto 926/2020, de 25 de octubre, por el que se declara el estado de alarma para contener la propagación de infecciones causadas por el SARS-CoV-2. *BOE*, 25 de octubre de 2020, núm. 282, p. 91912 a 91919.

España. Real Decreto 958/2020, de 3 de noviembre, de comunicaciones comerciales de las actividades de juego. *BOE*, 4 de noviembre de 2020, núm.291, p. 95846 a 95874.

Liga de Fútbol Profesional (2014). *Reglamento de control económico de los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas afiliados a la Liga Nacional de Fútbol Profesional* (Edición aprobada en Asamblea el 21 de mayo de 2014)

Liga de Fútbol Profesional (2018). *Estatutos Sociales de la Liga Nacional de Fútbol Profesional*. Madrid, a 13 de agosto de 2018.

Real Federación Española de Fútbol. *Información institucional*.
<https://www.rfef.es/transparencia/informacion-institucional> [Consulta: 4 de noviembre]

Libros, artículos e informes

AMAT, O. (2008). *Análisis Económico-Financiero*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

LLORENTE OLIER, J.I. (2010). *Análisis de estados económico-financiero*. Madrid: Centro de Estudios Financieros

PALOMARES, J. y PESET, M.J. (2015). *Estados financieros. Interpretación y análisis*. Madrid: Ediciones Pirámide

MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A y POLO GARRIDO, F (2013). *Análisis económico-financiero: casos prácticos*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de Valencia

Apuntes Análisis y Consolidación Contable. Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Universitat Politècnica de València

La Vanguardia, 2020. 2,6 millones de personas ven el fútbol cada semana en bares y restaurantes. *La Vanguardia* [en línea]. 22 de enero. Disponible en:
<https://www.lavanguardia.com/deportes/20200122/473069644891/26-millones-de-personas-ven-el-futbol-cada-semana-en-bares-y-restaurantes.html> [Consulta: 28 de septiembre de 2020]

PricewaterhouseCoopers,2018. *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España* [en línea].Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf> [Consulta: 8 de febrero]

DatosRTVE ,2021. *Mapa del coronavirus en el mundo: casos, muertes y los últimos datos de su evolución* [en línea]. Disponible en: <https://www.rtve.es/noticias/20210225/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml> [Consulta: 23 de febrero]

Ministerio de Sanidad, 2021. *Información científica-técnica. Enfermedad por coronavirus, COVID-19* [en línea]. 15 de enero. Disponible en: <https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov/documentos/ITCoronavirus.pdf#:~:text=Los%20coronavirus%20son%20una%20familia,los%20animales%20a%20loshumanos> [Consulta: 12 febrero]

Ministerio de Sanidad, 2020. *El ministerio de sanidad y las CCAA recomiendan celebrar a puerta cerrada las competiciones deportivas masivas con equipos de zonas de riesgo* [en línea]. 3 de marzo. Disponible en: <https://www.mscbs.gob.es/gabinete/notasPrensa.do?id=4803> [Consulta: 27 de diciembre]

UEFA, 2019. *Sistema de distribución de ingresos* [en línea]. 11 de julio. Disponible en: <https://es.uefa.com/insideuefa/stakeholders/news/0253-0f8e6d8534cf-2c149a0f31fe-1000--sistema-de-distribucion-de-ingresos/> [Consulta: 9 de febrero]

UEFA, 2020. *Actualización sobre partidos de competiciones de la UEFA* [en línea]. 5 de marzo. Disponible en: <https://es.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/025b-0f8e764b9679-e154d8afbfb-1000--actualizacion-sobre-partidos-de-competiciones-de-la-uefa/> [Consulta: 27 de diciembre]

LALIGA, 2020. *LaLiga se jugará a puerta cerrada durante las próximas dos semanas* [en línea] 10 de marzo. Disponible en: <https://www.laliga.com/noticias/laliga-se-jugara-a-puerta-cerrada-durante-las-proximas-dos-semanas> [Consulta 27 de diciembre]

MAROTO, Joaquín, 2020. Lozano, Tebas y Rubiales forman el Grupo de Mediación. As [en línea]. 18 de mayo. Disponible en: https://as.com/futbol/2020/05/18/primera/1589817262_160625.html [Consulta: 29 diciembre]

CUESTA, María, 2021. Caída del 11% del PIB: la peor de la OCDE y la más grave en tiempos de paz. ABC [en línea]. 30 de enero. Disponible en: https://www.abc.es/economia/abci-espanol-registro-desplome-historico-11-por-ciento-2020-202101290904_noticia.html [Consulta: 2 de febrero]

Banco de España, 2020. *El impacto del COVID-19 en la economía española* [en línea]. 1 de julio. Disponible en: <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/hdc010720.pdf> [Consulta: 2 de febrero]

Randstad, 2020. *Tres millones de españoles teletrabajan de manera habitual, el triple que el año pasado* [en línea]. 17 de septiembre. Disponible en: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/tres-millones-de-espanoles-teletrabajan-de-manera-habitual-el-triple-que-el-ano-pasado/> [Consulta: 3 de febrero]

MENCHÉN, Marc, 2020. El patrocinio, en riesgo: el 50,5% de los contratos están en manos de sectores tocados por el Covid-19. Palco23 [en línea]. 4 de mayo. Disponible en: <https://www.palco23.com/media/el-patrocinio-en-riesgo-el-505-de-los-contratos-estan-en-manos-de-sectores-tocados-por-el-covid-19.html> [Consulta: 10 de febrero]

El fútbol español, una apuesta de más de 550 millones para el patrocinio. *2Playbook* [en línea]. 14 de septiembre. Disponible en: https://www.2playbook.com/a-fondo/liga-vs-covid-19-partido-inesperado/futbol-espanol-apuesta-mas-550-millones-patrocinio_92_102.html [Consulta: 12 de febrero]

OCU, 2020. *Vidas y planes en suspenso por el coronavirus* [en línea]. 28 de julio. Disponible en: <https://www.ocu.org/consumo-familia/derechos-consumidor/noticias/encuesta-habitos-desconfinamiento> [Consulta: 3 de febrero]

SACRISTÁN, Laura, 2020. Estamos haciendo más videollamadas que nunca: así ha evolucionado el tráfico de voz y datos en el primer mes de confinamiento. *Xakata Móvil* [en línea]. 16 de abril. Disponible en: <https://www.xatakamovil.com/movil-y-sociedad/estamos-haciendo-videollamadas-que-nunca-asi-ha-evolucionado-trafico-voz-datos-primer-mes-confinamiento> [Consulta: 4 de febrero]

V.C, 2020. Twitch aumentó un 75% en abril la audiencia de contenidos en español. *Expansión* [en línea]. 8 de mayo. Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/05/08/5eb558f7e5fdea05228b4600.html> [Consulta: 4 de febrero]

GUIÑÓN, Álvaro, 2020. El día que los esports sustituyeron al fútbol real. *As* [en línea]. 23 de marzo. Disponible en: https://esports.as.com/reportajes/dia-esports-sustituyeron-futbol-real_0_1339366054.html [Consulta: 4 de febrero]

PALCO23, 2020. *Dossier anual 2019*. <https://www.palco23.com/visor-online.php?id=29&name=Dossier+Anual+2019#1> [Consulta: 6 de febrero]

PALCO23, 2021. El Covid frena el patrocinio: la firma de acuerdos cae un 18%. *Palco23* [en línea]. 8 de enero. Disponible en: <https://www.palco23.com/clubes/el-covid-frena-el-patrocinio-la-firma-de-acuerdos-cae-un-18.html> [Consulta: 10 de febrero]

CARRETERO, Álvaro, 2020. Jugar o no jugar, he ahí la televisión: 2.130 millones para convencer a los clubes de LaLiga y ACB. *Palco23* [en línea]. 25 de mayo. Disponible en: <https://www.palco23.com/clubes/jugar-o-no-jugar-he-ahi-la-television-2130-millones-para-convencer-a-los-clubes-de-laliga-y-acb.html> [Consulta: 8 de febrero]

AS.com, 2020. La suspensión total de LaLiga costaría 678,8 M€ a los clubes. *As* [en línea]. 12 de marzo. Disponible en: https://as.com/futbol/2020/03/12/primera/1584024853_614508.html?m1=cG9ydGFkYV9wb3JOYWRh&m2=QUNUVUFMSURBRA%3D%3D&m3=Mg%3D%3D&m4=bm9ybWFs&m5=MjM%3D [Consulta: 8 de febrero]

LÓPEZ JORDÀ, Toni, 2020. El virus amenaza con causar pérdidas irreparables en el deporte: 40.000 millones. *La Vanguardia* [en línea]. 16 de marzo. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/deportes/20200316/474174038211/coronavirus-covid-19-deporte-derechos-competiciones-laliga-nba-motogp-formula-1-juegos-olimpicos-tokio.html> [Consulta: 9 de febrero]

LÓPEZ, P, 2020. Pulmón televisivo y gradas vacías: el Covid-19 pone en jaque un negocio de 3900 millones de LaLiga Santander. *Palco23* [en línea]. 9 de junio. Disponible en: <https://www.palco23.com/competiciones/pulmon-televisivo-y-gradas-vacias-el-covid-19-pone-en-jaque-un-negocio-de-3900-millones-de-laliga-santander.html> [Consulta: 9 de febrero]

DE ANGELIS, C, 2020. Recorte audiovisual: LaLiga reparte 18,8 millones menos a los clubes por la televisión. *Palco23* [en línea]. Disponible en: <https://www.palco23.com/media/recorte-audiovisual-laliga-reparte-188-millones-menos-a-los-clubes-por-la-television.html> [Consulta: 9 de febrero]

LaLiga ultima el acuerdo con las TV: cien millones para compensar el parón por el Covid-19. *Palco23* [en línea]. Disponible en: <https://www.palco23.com/competiciones/laliga-ultima-el-acuerdo-con-las-tv-cien-millones-para-compensar-el-paron-por-el-covid-19.html> [Consulta: 10 de febrero]

Deloitte LLP, 2020. *Annual Review of Football Finance 2020*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ligas-futbol-ingresos.html>

TRULLOLS, Javier, 2021. Los ingresos del fútbol se tambalean, ¿hacia un nuevo modelo de negocio? *Palco23* [en línea] 14 de enero. Disponible en: <https://www.palco23.com/competiciones/los-ingresos-del-futbol-se-tambalean-hacia-un-nuevo-modelo-de-negocio.html> [Consulta: 10 de febrero]

DBK INFORMA OBSERVATORIO SECTORIAL, 2020. *Covid-19: Impacto en los Principales Sectores de la Economía Española*. Disponible en: [https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/5e9953e42c76cd3251580c4e/files/Covid-19-Impacto en los principales sectores de la economia espa ola-Principales Conclusiones.pdf?1587106788](https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/5e9953e42c76cd3251580c4e/files/Covid-19-Impacto%20en%20los%20principales%20sectores%20de%20la%20economia%20espaola-Principales%20Conclusiones.pdf?1587106788) [Consulta: 11 de febrero]

EC BRANDS, 2020. Los patrocinios de LaLiga: de 30 a 112M en siete años. *El Confidencial* [en línea]. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2020-11-11/patrocinios-futbol-marcas-la-liga-bra_2822260/#:~:text=Además%2C%20como%20sponsors%20nacionales%20ligado,%2C%20Iqoniq%2C%20Sportium%20y%20Telepizza [Consulta: 11 de febrero]

BANCO DE ESPAÑA, 2021. *Indicadores Financieros. Series diarias* [en línea]. Disponible en: https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/si_1_2.pdf [Consulta: 23 de febrero]

Comunicados oficiales de los clubes de fútbol españoles sobre sus estrategias respecto al COVID-19

Valencia Club de Fútbol, 2020. Comunicado oficial. 20 de abril <https://www.valenciacf.com/es/article/es-comunicado-oficial-2020-04-20>

Elche Club de Fútbol, 2020. Comunicado oficial. 9 de abril <https://www.elche.es/noticia/club-comunicado-oficial-11>

Real Madrid, 2020. El Real Madrid C.F reduce sus gastos para esta temporada.
<https://www.realmadrid.com/noticias/2020/04/08/el-real-madrid-c-f-reduce-sus-gastos-para-esta-temporada-jugadores-tecnicos-y-empleados-acuerdan-con-el-club-una-importante-iniciativa-de-ahorro>

Sevilla Fútbol Club, 2020. Comunicado oficial. 8 de abril
<https://www.sevillafc.es/actualidad/noticias/comunicado-oficial-erte-sevilla-fc>

Sevilla Fútbol Club, 2020. Comunicado oficial. 15 de abril
<https://www.sevillafc.es/actualidad/noticias/acuerdo-economico-plantilla-cuerpo-tecnico-paliar-efectos>

Fútbol Club Barcelona, 2020. Comunicado del FC Barcelona. 26 de marzo
https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/1649232/comunicado-del-fc-barcelona?utm_source=twitter&utm_medium=fcbarcelona_es&utm_campaign=0fd2251c-9cc5-4b48-92e2-26d736613f34

Rea Betis Balompié, 2020. Nota oficial del Real Betis Balompié. 1 de abril
<https://www.realbetisbalompie.es/noticias/actualidad/los-jugadores-tecnicos-y-ejecutivos-del-real-betis-se-reducen-el-salario-para-garantizar-la-viabilidad>

Villarreal Club de Fútbol, 2020. Comunicado oficial: COVID-19. 16 de abril
<https://www.villarrealcf.es/noticias/todas-las-noticias/item/27615-comunicado-oficial-covid-19>

Levante Unión Deportiva, 2020. La primera plantilla del Levante UD se reduce el salario para garantizar la viabilidad del club y evitar un ERTE. 12 de abril
<https://www.levanteud.com/es/info/la-primer-plantilla-del-levante-ud-se-reduce-el-salario-para-garantizar-la-viabilidad-del-club-y-evitar-un-erte>

Club Deportivo Alavés, 2020. Comunicado oficial. 27 de marzo
<https://www.deportivoalaves.com/noticia/comunicado-oficial-9>

Sociedad Deportiva Eibar, 2020. Acuerdo para la reducción de los sueldos de los jugadores y técnicos del Eibar. 24 de abril <https://www.sdeibar.com/noticia/acuerdo-para-la-reduccion-de-sueldos-de-los-jugadores-y-tecnicos-del-eibar>

Athletic Club, 2020. Comunicado oficial. 15 de abril <https://www.athletic-club.eus/noticias/2020/04/15/comunicado-oficial>

Real Sociedad, 2020. Comunicado oficial. 12 de abril
<https://www.realsociedad.eus/es/noticias/detalle/comunicado-oficial-12>

Granada Club de Fútbol, 2020. El Granada CF alcanza un acuerdo para paliar el impacto económico por el Covid-19. 15 de abril <https://www.granadacf.es/noticia/el-granada-cf-alcanza-un-acuerdo-para-paliar-el-impacto-economico-por-el-covid-19>

Real Club Deportivo Espanyol, 2020. Comunicado oficial. 27 de marzo
<https://www.rcdespanyol.com/es/actualidad/ n:11021>

Real Club Celta de Vigo, 2020. Comunicado oficial. 9 de abril
<https://rccelta.es/club/actualidad/comunicado-del-rc-celta-18/>

Real Valladolid Club de Fútbol, 2020. Comunicado oficial. 10 de abril
<https://www.realvalladolid.es/noticia/comunicado-oficial-3>

Club Deportivo Leganés, 2020. Carta de Victoria Pavon. 25 de abril
<https://www.cdleganes.com/noticia/carta-de-victoria-pavon>

Real Club Deportivo Mallorca, 2020. Comunicado oficial. 19 de abril
<https://www.rcdmallorca.es/contenidos/noticias/noticia/comunicado-oficial-del-rcd-mallorca-1>

Club Atlético Osasuna, 2020. Comunicado oficial. 7 de abril
<https://www.osasuna.es/noticia/osasuna-alcanza-un-acuerdo-con-sus-trabajadores-para-afrontar-las-consecuencias-economicas-de-la-crisis-sanitaria>

Atlético de Madrid, 2020. Carta del consejero delegado del club. 27 de marzo
<https://www.atleticodemadrid.com/noticias/carta-del-consejero-delegado-del-club>

Atlético de Madrid, 2020. Acuerdo para complementar el salario de 430 empleados afectados por el ERTE. 2 de abril <https://www.atleticodemadrid.com/noticias/el-primer-equipo-y-los-miembros-del-comite-de-direccion-aportaran-a-partes-iguales-las-cantidades-necesarias-para-complementar-el-salario-de-los-empleados-afectados-por-el-erte>

Sociedad Deportiva Huesca, 2020. Comunicado oficial. 11 de abril
<https://www.sdhuesca.es/noticia/acuerdo-para-afrontar-las-consecuencias-economicas-del-covid>

Cádiz Club de Fútbol, 2020. Comunicado oficial. 17 de abril
<https://www.cadizcf.com/noticia/acuerdo-con-los-capitanes-para-una-rebaja-salarial>

Cádiz Club de Fútbol, 2020. Comunicado oficial. 13 de mayo
<https://www.cadizcf.com/noticia/confirmada-la-tramitacion-del-erte>

Real Club Deportivo de La Coruña, 2020. Comunicado oficial. 17 de abril
<https://www.rcdeportivo.es/noticia/comunicado-del-real-club-deportivo-7>

Albacete Balompié, 2020. Comunicado oficial. 7 de abril
<https://www.albacetebalompie.es/noticia/el-albacete-balompie-y-su-fundacion-cursan-un-erte>

Agrupación Deportiva Alcorcón, 2020. Comunicado oficial. 14 de abril
<https://www.adalcorcon.com/noticia/comunicado-oficial-12>

Real Zaragoza, 2020. Comunicado oficial. 2 de abril
<https://www.realzaragoza.com/noticias/comunicado-oficial-del-real-zaragoza-8>

Rayo Vallecano de Madrid, 2020. Comunicado oficial. 14 de marzo
<http://www.rayovallecano.es/noticia/comunicado-oficial-25>

Unión Deportiva Almería, 2020. Comunicado oficial. 19 de abril
<http://www.udalmeriasad.com/noticia/el-club-comunica-que-no-rebajara-el-salario-de-sus-jugadores-y-empleados>

Girona Fútbol Club, 2020. Comunicado oficial. 18 de abril
<https://www.gironafc.cat/es/noticia/jugadores-cuerpo-tecnico-y-empleados-del-girona-fc-acuerdan-una-rebaja-salarial-voluntaria>

Unión Deportiva Las Palmas, 2020. Comunicado oficial. 30 de marzo
<https://www.udlaspalmas.es/noticias/noticia/comunicado-oficial-4>

Club Deportivo Tenerife, 2020. Comunicado oficial. 9 de abril
<https://www.clubdeportivotenerife.es/noticia/comunicado-oficial-14>

Málaga Club de Fútbol, 2020. Comunicado oficial. 24 de agosto
<https://www.malagacf.com/noticia/comunicado-del-malaga-cf-12>

Club Deportivo Lugo, 2020. Comunicado oficial. 7 de abril <https://www.cdlugo.com/noticia/el-cd-lugo-solicita-un-erte>

Sociedad Deportiva Ponferradina, 2020. Comunicado oficial. 2 de abril
<https://www.sdponferradina.com/noticias/noticia/comunicado-de-la-sd-ponferradina-9>

Club Deportivo Numancia de Soria, 2020. Comunicado oficial. 16 de abril
<https://www.cdnumancia.com/noticia/comunicado-oficial-6>

Real Racing Club de Santander, 2020. Comunicado oficial. 1 de abril
https://www.realracingclub.es/noticia/el-real-racing-club-cursa-un-erte-para-disminuir-los-danos-economicos-producidos-por-la-crisis-del-covid-19?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter

Cuentas anuales de los clubes de fútbol españoles

Valencia Club de Fútbol , 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
http://seguro.valenciacf.com/bd/archivos/VCF_ccaa_2019_2020.pdf

Villarreal Club de Fútbol, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020.
<https://www.villarrealcf.es/images/el-club/transparencia/3.a.v%20CCAA%20Villarreal.pdf>

Levante Unión Deportiva, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
https://www.levanteud.com/pdf/INFORME_AUDITORIA_Y_CCAA_TEMPORADA_2019_2020.pdf

Elche Club Fútbol, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://files.proyectoclubes.com/elche/202101/07110429ccaa-elche-cf--sad--2019-2020-.pdf>

Real Madrid Club Fútbol, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>

Fútbol Club Barcelona, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/01/21/a17efd45-16f8-4c80-aeac-9028bdf3eeee/BALANC_ECONOMIC_CAS_compressed.pdf?_ga=2.161319545.596488175.1613494477-177601478.1611420276

Club Atlético Osasuna, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://files.proyectoclubes.com/osasuna/202012/29212713informe-econ--mico-junta-31-12-20-final.pdf>

Real Club Deportivo Espanyol, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
https://www.rcdespanyol.com/pdf/2020/transparencia/CUENTAS_ANUALES.pdf

Real Zaragoza, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://www.realzaragoza.com/accionistas/cuentas-anuales>

Sociedad Deportiva Huesca, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio 2020
<https://files.proyectoclubes.com/huesca/202101/27140109cuentas-anuales-e-informe-de-auditor--a-sdhuesca--s.a.d.-30.06.2020red.pdf>

Real Betis Balompié, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://www.realbetisbalompie.es/accionistas/>

Club Deportivo Leganés, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://files.proyectoclubes.com/leganes/202012/031034322020cd-legane--s--informe-y-ccaa.pdf>

Athletic Club de Bilbao, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
https://cms.athletic-club.eus/uploads/2020/12/EXPLICACION_PRELIMINAR_WEB_CAS_DEF.pdf

Real Club Celta de Vigo, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://rccelta.es/app/uploads/2020/12/Memoria-deportiva-2019-2020.pdf>

Sociedad Deportiva Eibar, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://files.proyectoclubes.com/eibar/202011/01082342informesdeportiva-eibar-30.06.2020pdf.pdf>

Getafe Club de Fútbol, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
http://www.getafecf.com/Portals/0/Downloads/Temp_19_20_Auditoria_Informe_CCAA.pdf

Sevilla Fútbol Club, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://www.sevillafc.es/sites/default/files/inline-files/CAA%20e%20informe%20de%20auditor%C3%ADa%202020.pdf>

Albacete Balompié, 2020. Cuentas anuales a 30 de junio de 2020
<https://files.proyectoclubes.com/albacete/202012/14165957cuentas-anuales-19-20.pdf>

Otras consultas

LaLiga, 2019. *Nota informativa* [en línea]. 23 de diciembre. Disponible en:
<https://www.laliga.com/noticias/nota-informativa-javier-tebas-es-proclamado-oficialmente-presidente-de-laliga-para-los-proximos-cuatro-anos> [Consulta: 27 de enero]

LaLiga y sus clubes se suman a la sostenibilidad medioambiental [en línea]. 30 de diciembre de 2019. Disponible en: <https://newsletter.laliga.es/futbol-global/laliga-y-sus-clubes-se-suman-a-la-sostenibilidad-medioambiental-1> [Consulta: 4 de febrero]

CSD (@deportegob). “Comunicado de prensa de @deportegob”. 20 de abril de 2020, 12:17, [Twitter]. <https://twitter.com/deportegob/status/1252179673569734656?s=21> [Consulta: 10 de enero de 2021]

JAVIER TEBAS MEDRANO (@TebasJavier). “Presento mi dimisión como presidente de @LaLiga para abrir un proceso electoral a la presidencia, al que me presentaré. En esta carta explico los detalles por los que lo considero imprescindible:”. 2 de diciembre de 2019, 21:03, [Twitter] <https://twitter.com/Tebasjavier/status/1201592743815983104> [Consulta: 27 de enero]

IKER CASILLAS (@IkerCasillas). “Sí, me presentaré a la Presidencia de la @RFEF cuando se convoquen las elecciones. Juntos vamos a poner nuestra Federación a la altura del mejor fútbol del mundo: el de España. #IkerCasillas2020”. 17 de febrero de 2020, 13:56, [Twitter] <https://twitter.com/ikercasillas/status/1229389137528213505?s=21> [Consulta: 27 de enero]

REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL, 2020. *La RFEF convoca elecciones a la Asamblea General y a la Presidencia* [en línea]. 10 de junio. Disponible en: <https://www.rfef.es/noticias/rfef-convoca-elecciones-asamblea-general-y-presidencia>

COMISIÓN EUROPEA, 2020. *Plan de recuperación para Europa* [en línea]. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es [Consulta: 2 de febrero]

MENCHÉN, Marc, 2020. Menos ‘matchday’, más igualdad: la ausencia de taquilla augura LaLiga Santander más competitiva. *Palco23* [en línea]. 11 de mayo. Disponible en: <https://www.palco23.com/clubes/menos-matchday-mas-igualdad-la-ausencia-de-taquilla-augura-una-liga-santander-mas-competitiva.html> [Consulta: 3 de febrero]

MENCHÉN, Marc, 2020. LaLiga, a por la plusvalía más allá de 2022: el Gobierno elimina el límite de tres años a los contratos de TV. *Palco23* [en línea]. 23 de abril. Disponible en: <https://www.palco23.com/competiciones/laliga-a-por-la-plusvalia-mas-alla-de-2022-el-gobierno-elimina-el-limite-de-tres-anos-a-los-contratos-de-tv.html> [Consulta: 6 de febrero]

IBM, 2020. *Un 82% de los consumidores españoles prefiere las empresas medioambientalmente responsables, según un estudio de IBM* [en línea]. 2 de marzo. Disponible en: <https://www-03.ibm.com/press/es/es/pressrelease/55880.wss> [Consulta: 5 de febrero]

CIES FOOTBALL OBSERVATORY, 2021. *The impact of COVID on the transfer market*. Disponible en: <https://football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr58/en/>