



FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

La importancia de los ingresos de televisión en el modelo de negocio de los clubes de fútbol

Presentado por Jaime Laseca García

Tutelado por: José Luis Ruiz Zapatero

Soria, mayo de 2017



Universidad de Valladolid

ÍNDICE

ABREVIATURAS.....	7
--------------------------	----------

INTRODUCCIÓN	8
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1

MARCO GENERAL DEL FÚTBOL ESPAÑOL

1.1 IMPORTANCIA DEL FÚTBOL EN LA ECONOMÍA Y EN LA SOCIEDAD	12
---	-----------

1.2 INSTITUCIONES REGULADORAS A NIVEL INTERNACIONAL	13
--	-----------

1.2.1 Fédération Internationale de Football Association (FIFA)	13
--	----

1.2.2 Union of European Football Associations (UEFA)	14
--	----

1.3 INSTITUCIONES REGULADORAS EN EL FÚTBOL ESPAÑOL	16
---	-----------

1.3.1 El Consejo Superior de Deportes (CSD).....	16
--	----

1.3.2 Real Federación Española de Fútbol (RFEF)	16
---	----

1.3.3 Liga de Fútbol Profesional (LFP)	17
--	----

1.4 LEYES DEL FÚTBOL ESPAÑOL	18
---	-----------

1.4.1 Ley del Deporte: Ley 10/1990 de 15 de octubre.....	18
--	----

1.4.2 Real Decreto ley 5/2015, de 30 abril: El nuevo sistema de comercialización colectiva de los derechos audiovisuales	19
--	----

CAPÍTULO 2

VISIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL FÚTBOL ESPAÑOL

2.1 PRINCIPALES FORMAS DE FINANCIACIÓN DE UN CLUB DE FÚTBOL	24
--	-----------

2.1.1 Capital social.....	24
---------------------------	----

2.1.2 Endeudamiento a largo plazo	25
---	----

2.1.3 Endeudamiento con entidades financieras	25
---	----

2.2 PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS.....	25
---	-----------

2.2.1 Ingresos a través del estadio.....	27
--	----

2.2.2 Publicidad, patrocinio y merchandising.....	28
---	----

2.3 SITUACIÓN ECONÓMICA DEL FÚTBOL ESPAÑOL	28
---	-----------

2.3.1 Resultado después de impuestos en la primera división	29
2.2.3 Fondo de maniobra en la primera división.....	30
2.3.3 Endeudamiento en la primera división.....	31
2.3.4 Resultado después de impuestos en la segunda división	32
2.3.5 Fondo de maniobra en la segunda división.....	32
2.3.6 Endeudamiento en la segunda división.....	33

CAPÍTULO 3

LOS DERECHOS DE EXPLOTACIÓN DE LOS CONTENIDOS AUDIOVISUALES DEL FÚTBOL

3.1 MODELOS DE NEGOCIACIÓN DE LOS DERECHOS DE TELEVISIÓN	37
3.2 REPARTO DE LOS DERECHOS DE TELEVISIÓN EN LAS GRANDES LIGAS DE FÚTBOL EUROPEAS	38
3.2.1 Inglaterra	38
3.2.2 Italia.....	40
3.2.3 Alemania	41
3.2.4 Francia.....	42
3.2.5 Comparativa de criterios en la repartición de ingresos en las cinco grandes ligas europeas	43
3.3 EL CASO PARTICULAR EN ESPAÑA	45
3.3.1 El reparto individualizado de la Liga BBVA.....	46
3.3.2 Real Decreto-Ley 5/2015, de 30 de abril, para la venta centralizada de derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesionales en España.	48

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO: LOS INGRESOS TELEVISIVOS EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS CLUBES: REAL MADRID VS C.D. NUMANCIA

4.1 MODELO DE NEGOCIO DE LOS GRANDES CLUBES: EL REAL MADRID COMO CLUB DE DIMENSIÓN MUNDIAL	52
4.1.1 Introducción	52
4.1.2 Gestión de aforo y área VIP	53

ÍNDICE

4.1.3 Gestión de instalaciones	54
4.1.4 Patrocinio	56
4.1.5 Giras y competiciones	56
4.1.6 Merchandising.....	57
4.1.7 Programas de fidelización madridistas.....	57
4.1.8 Real Madrid televisión	58
4.1.9 Escuela Universitaria Real Madrid-Universidad Europea	58
4.1.10 Ingresos de explotación.....	58
4.1.11 Resultado de explotación o EBITDA.....	60
4.2 MODELO DE NEGOCIO EN CLUBES MÁS MODESTOS: EL C.D. NUMANCIA DE SORIA COMO EJEMPLO	61
4.2.1 Introducción	61
4.2.2 Gestión de aforos y área VIP	61
4.2.3 Gestión de instalaciones	62
4.2.4 Patrocinio	62
4.2.5 Giras y competiciones	63
4.2.6 Merchandising.....	63
4.2.8 Ingresos de explotación.....	63
4.3 LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS DERECHOS DE RETRANSMISIÓN EN CLUBES GRANDES Y MODESTOS	65
CAPÍTULO 5	
CONCLUSIONES	
5.1 CONCLUSIONES GENERALES	70
5.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS.....	70
5.3 LÍNEAS DE ACTUACIÓN FUTURAS	71
BIBLIOGRAFÍA	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Confederaciones mundiales de fútbol.....	14
Gráfico 2.1 Resultado después de impuestos en la primera división	30
Gráfico 2.2 Fondo de maniobra en la primera división	31
Gráfico 2.3 Endeudamiento en la primera división	31
Gráfico 2.4 Resultado después de impuestos en la segunda división.....	32
Gráfico 2.5 Fondo de maniobra en la segunda división.....	33
Gráfico 2.6 Endeudamiento en la segunda división.....	33
Gráfico 3.1 Reparto de los ingresos de televisión en la Premier League	43
Gráfico 3.2 Reparto de los ingresos de televisión en la Ligue 1	44
Gráfico 3.3 Reparto de los ingresos de televisión en la Serie A	44
Gráfico 3.4 Reparto de los ingresos de televisión en la Bundesliga	44
Gráfico 3.5 Criterio de reparto de los ingresos de televisión en la Liga Santander	45
Gráfico 3.6 Reparto de los derechos de televisión en la liga BBVA	48
Gráfico 4.1 Peñas madridistas en el mundo	53
Gráfico 4.2 Ingresos de explotación del Real Madrid	58
Gráfico 4.3 Composición de los ingresos de explotación del Real Madrid en la temporada 2010-2011	59
Gráfico 4.4 Composición de los ingresos de explotación del Real Madrid en la temporada 2015-2016	59
Gráfico 4.5 EBITDA previo a la compraventa de inmovilizado del Real Madrid ...	60
Gráfico 4.6 Ingresos de explotación del C.D. Numancia.....	64
Gráfico 4.7 Composición de los ingresos de explotación del C.D. Numancia en la temporada 2010-2011	64
Gráfico 4.8 Composición de los ingresos de explotación del C.D. Numancia en la temporada 2015-2016	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cuantía asignada a cada club según su posición en la clasificación.....	21
Tabla 2.1 Principales fuentes de ingresos de los clubes de la liga española en la temporada 2011-2012	26
Tabla 3.1 Ingresos de televisión en la Premier League en la temporada 2014-2015	39
Tabla 3.2 Ingresos de televisión en la Serie A en la temporada 2014-2015	41
Tabla 3.3 Ingresos de televisión en la Bundesliga en la temporada 2014-2015	42
Tabla 3.4 Ingresos de televisión en la Ligue 1 en la temporada 2014-2015.....	43
Tabla 3.5 Ingresos de televisión en la Liga BBVA en la temporada 2014-2015	47

ABREVIATURAS

BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentina

CSD: Consejo Superior de Deportes

FIFA: Federación Internacional de Fútbol Asociación

GE: Gastos de Explotación

HD: Alta Definición

IE: Ingresos de Explotación

IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas

LFP: Liga de Fútbol Profesional

PIB: Producto Interior Bruto

RD: Real Decreto

RE: Resultado de Explotación

RFEF: Real Federación Española de Fútbol

SAD: Sociedades Anónimas Deportivas

TDT: Televisión Digital Terrestre

UEFA: Unión de Federaciones de Fútbol Europa

INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en una sociedad en la que el fútbol es, sin lugar a dudas, el deporte más popular en todo el planeta. Es un deporte practicado por hombres y mujeres, niños y adultos, y se ha convertido en una actividad que levanta grandes pasiones y que contribuye al crecimiento y desarrollo económico de los países donde tiene mayor acogida.

En la actualidad son muchas las personas que perciben a los clubes de fútbol como una empresa, y es por ello por lo que es importante analizar este deporte desde un punto de vista económico. Este interés académico por los aspectos económicos en los deportes se inició a mediados del siglo XX cuando se profesionalizaron las competiciones entre equipos en Estados Unidos. A partir de ese momento comenzaron a realizarse numerosos estudios económicos del fútbol como por ejemplo el realizado por Stephen Morrow (*The New Business of Football*, 1999), el llevado a cabo por Stephen Dobson y Jhon Godbard (*The Economics of Football*, 2001) o los estudios realizados cada año por el Grupo Deloitte.

Son muchos los economistas, como José María Gay de Liébana, los que cada vez avisan más de la situación de crisis y de insolvencia económica por la que atraviesa el deporte rey en España, por ello en este trabajo vamos a analizar la situación económico-financiera de los clubes de la liga española de fútbol, centrándonos en las fuentes de ingresos de estos, y en especial en los ingresos obtenidos por la venta de los derechos de televisión.

Con este proyecto de investigación expondremos de dónde obtienen los distintos ingresos los clubes de fútbol, tanto de forma teórica como numérica, por medio de ejemplos reales. De esta manera nos introduciremos en un tema tan candente en los últimos años, como es conocer de donde obtienen los clubes de fútbol las grandes cantidades de dinero para llevar a cabo sus proyectos multimillonarios.

Desde un punto de vista metodológico, basaremos el contenido principal del proyecto en información obtenida en distintas bases de datos fiables a las que tengamos acceso, complementada con información contenida en libros, monografías, informes, noticias y demás fuentes primarias para después analizar toda la información recopilada. Nos vamos a centrar en datos recopilados sobre todo desde la temporada 2003-2004 hasta la temporada 2015-2016.

Procuraremos que los datos que vamos a analizar sean lo más fiables posibles dado que los clubes están obligados por ley a ofrecer públicamente sus cuentas anuales, que es de donde hemos obtenido toda la información para la elaboración del capítulo cuatro de nuestro trabajo.

Además, para la elaboración de este trabajo nos apoyaremos en el conocimiento de varias personas que han vinculado su vida al mundo del fútbol. Para ello hemos seguido por video algunas de las ponencias sobre la economía en el mundo del fútbol, realizadas por uno de los economistas más reconocidos en España, José María Gay de Liébana. También seguimos en directo la retransmisión de la Asamblea General

INTRODUCCIÓN

Ordinaria y Extraordinaria de Socios del Real Madrid C.F. celebrada el 23 de octubre de 2016, donde se aprobaron las cuentas anuales del club blanco.

En cuanto a la estructura, el siguiente escrito se compone de cinco capítulos y unas conclusiones finales.

El primer capítulo lo vamos a dedicar al análisis del entorno del fútbol español, en el que estudiaremos la importancia que tiene el fútbol en la economía, así como el estudio de las instituciones y el marco jurídico que regulan este deporte tanto a nivel nacional como internacional.

En el segundo capítulo analizaremos la situación económica por la que atraviesa el fútbol español en los últimos años. Para ello estudiaremos, la estructura financiera de los clubes de fútbol basándonos en cuáles son sus principales fuentes de financiación y de ingresos, para lo que utilizaremos una serie de ejemplos reales para entender mejor cuál es su forma de financiación. A continuación analizaremos las finanzas de la primera y de la segunda división del fútbol español mediante una serie de gráficos.

El tercer capítulo lo dedicaremos exclusivamente a los ingresos derivados de los derechos de explotación de los contenidos audiovisuales del fútbol. En este capítulo veremos los distintos modelos de negociación que existen para negociar los derechos de televisión en las cinco grandes ligas del viejo continente, haciendo especial hincapié en el modelo de reparto del fútbol español que tanta polémica ha suscitado en los últimos años y que finalmente ha sido regulado mediante el RD Ley 5/2015, de 30 de abril.

Ya en el capítulo cuatro realizaremos un estudio de las fuentes de ingresos de dos clubes de fútbol cuyo modelo de negocio es heterogéneo, el Real Madrid C.F. (entidad deportiva profesional que disputa la primera división del fútbol español y con presencia en competiciones europeas) y el C.D Numancia de Soria (entidad deportiva profesional que disputa la segunda división del fútbol español), lo cual nos permitirá comparar los distintos modelos de negocio que existen en el fútbol actual y la importancia que tienen los ingresos de televisión para unos clubes y para otros.

Finalmente dedicaremos un último capítulo a la formulación de conclusiones, tanto a nivel general del fútbol español como en particular de estos dos modelos de negocio analizados.

Los objetivos de este trabajo son:

1. Mostrar al lector cual es la dimensión económica actual y la importancia que ha alcanzado el fútbol en la sociedad del siglo XXI.
2. Estudiar cuáles son las principales fuentes de financiación y de ingresos de los clubes y mostrar una imagen transparente de la situación económica de este deporte a nivel nacional.
3. Analizar si la venta descentralizada de los derechos de televisión favorece a los grandes clubes y ver si el cambio de modelo de negociación de los derechos de televisión en España será positivo para la competición.
4. Estudiar cuáles son los modelos de negocio de los grandes y pequeños clubes, y analizar la importancia de los ingresos de televisión en ambos

INTRODUCCIÓN

modelos mediante un exhaustivo estudio del modelo de negocio del Real Madrid C.F. y del C. D. Numancia de Soria.

Para lograr estos objetivos nos centraremos en la Liga de fútbol española y concretamente en dos casos heterogéneos como son el Real Madrid C.F. y el C.D. Numancia de Soria, elegido precisamente por ser el club de nuestra ciudad.

CAPÍTULO 1

MARCO GENERAL DEL FÚTBOL ESPAÑOL

En este capítulo vamos a tratar una serie de aspectos de gran importancia para entender cómo funciona el fútbol español.

Comenzaremos el capítulo hablando de la importancia del fútbol en la economía, después nos centraremos en las instituciones que regulan este deporte tanto a nivel nacional como internacional, y para finalizar, hablaremos de la legislación por la que se rigen los clubes de fútbol en España, haciendo hincapié en el nuevo sistema de comercialización colectiva de los derechos audiovisuales.

1.1 Importancia del fútbol en la economía y en la sociedad

El fútbol, es sin duda alguna, uno de los deportes que más pasión levanta en la sociedad, pero que en las últimas décadas se ha convertido en un gran negocio que mueve millones de euros anualmente como ya predijo el presidente de la FIFA en los años sesenta, Jules Rimet, quien dijo: “Hay que tener mucho cuidado, porque el fútbol se está convirtiendo en un negocio”.

Debido a la transformación que ha sufrido este deporte, podemos verlo desde una perspectiva económica, que se ha ido adaptando a las necesidades actuales y donde los recursos económicos son imprescindibles para mantener la competitividad de los clubes.

El impacto que el fútbol genera en la economía se ve reflejado que en los eventos asociados con este deporte inciden significativamente en la contribución directa al PIB, la creación de empleos directos e indirectos, remuneración de asalariados y la recaudación a las arcas públicas.

Esta importancia del fútbol en la economía queda evidenciada con los siguientes datos: en 2006, alrededor de 265 millones de personas practicaban este deporte de forma profesional o amateur, lo que supone que un 4% de la población mundial juega al fútbol. Además, a esta cifra habría que añadir todos esos aficionados que abarrotan los estadios y aquellos que lo siguen por televisión. Para 2010, este fenómeno de masas movió unos 500.000 millones de dólares, llegando a representar un 0,71% de la economía mundial.

En 2015, el fútbol profesional en España generó más de 7.600 millones de euros, lo que representó un 0,75% del PIB español. De esos 7.600 millones de euros, 3.600 millones de euros fueron generados por el impacto directo del fútbol, de los cuales un 75% fueron resultado del gasto de los aficionados. En cuanto a la contribución indirecta del fútbol profesional al PIB español, alcanzó los 2.995 millones de euros durante 2015, siendo los sectores más beneficiados de ellos los de las telecomunicaciones, construcción, el sector textil, la hostelería y las actividades culturales, recreativas y deportivas. El resto, 943 millones de euros, fueron generados por los efectos inducidos derivados del gasto privado de las personas relacionadas indirectamente por el fútbol en España.

En relación al empleo, este deporte generó en España más de 140.000 empleos a jornada completa en 2015, de los cuales 66.000 fueron de forma directa, 60.000 indirectos y más de 17.000 inducidos, lo que se traduce en una gran capacidad para crear empleo. En cuanto a términos recaudatorios, este deporte permitió ingresar a las

arcas estatales 2.896 millones de euros durante el ejercicio 2015 a través del IRPF, las cotizaciones a la seguridad social, el impuesto de sociedades y el impuesto sobre el consumo.

Por otro lado, vamos a estudiar el gran impacto social del fútbol en nuestro país. Como bien sabemos, este deporte es considerado como uno de los mayores fenómenos de masas en nuestro país, ya que cuenta con más de 20 millones de seguidores, 9 millones de oyentes en radio cada jornada, 5,6 millones de lectores en prensa y más de 414 millones de personas que ven por televisión cada jornada de la LFP. Además, es la competición más vista en Europa y Latinoamérica y la segunda competición más vista en China, y es retransmitida en 183 países. Por ello, este deporte, es utilizado en materia educativa para luchar contra la intolerancia, el racismo, la violencia, el consumo de alcohol y de estupefacientes. Son los propios equipos de fútbol y los órganos encargados de regular la competición los que imponen sanciones ejemplares a aquellos que realizan actos de violencia y racismo. Además, los gobernantes utilizan este deporte para promover campañas contra el consumo abusivo de alcohol y estupefacientes.

En materia de salud pública, mediante la práctica de este deporte se puede mejorar la salud y prevenir enfermedades, así como crear hábitos saludables y mejorar la calidad de vida de quienes lo practican.

Por último, destacar la importancia de este deporte en la marca España, ya que el triunfo de los equipos españoles en competiciones internacionales genera admiración y simpatía que se asocia a la imagen del país.

1.2 Instituciones reguladoras a nivel internacional

Hoy en día, el fútbol profesional es un sector que está muy regulado tanto por instituciones de ámbito internacional, como la FIFA y la UEFA, como de carácter nacional, entre las que destacan la RFEF, la LFP y el CSD. Estas instituciones regulan aspectos muy diversos del mundo del fútbol, pero todas ellas con el fin de mejorar y promover este deporte.

En este apartado nos vamos a centrar en las instituciones de carácter internacional, para más adelante estudiar las instituciones de ámbito nacional.

1.2.1 Fédération Internationale de Football Association (FIFA)

La Fédération Internationale de Football Association (FIFA) es una asociación privada de derecho suizo que gobierna 211 federaciones de fútbol, las cuales están comprometidas a respetar los estatutos de esta organización. Fue fundada en 1904, con sede en Zúrich y cuenta con unos 310 empleados procedentes de más de 35 países. Está organizada de la siguiente manera: el Congreso (órgano legislativo), el Comité Ejecutivo (órgano ejecutivo), la Secretaría General (órgano administrativo), las Comisiones que asisten al Comité Ejecutivo y su presidente que es Gianni Infantino. Además, forma parte de la FA Board Internacional, que es el organismo que reglamenta las reglas del fútbol y se encarga de organizar campeonatos mundiales de este deporte, entre el que destaca la Copa Mundial de la FIFA, celebrada cada cuatro años.

El objetivo principal de la FIFA es mejorar el fútbol y promoverlo en cualquier rincón del planeta, considerando su carácter universal, educativo y cultural. Por ello su lema es: “Por el juego. Por el mundo.”

Otro de sus objetivos es organizar campeonatos mundiales de fútbol para conseguir mejorar la calidad de vida de los jóvenes, ayudarles a superar muchas barreras y unificar a la sociedad a través de este deporte. Por ello, los beneficios obtenidos de la celebración de la Copa Mundial de la FIFA son destinados a la organización de otros torneos de fútbol de menor interés internacional y sirven para fomentar otros aspectos del fútbol, como son el fútbol juvenil, el fútbol femenino o el fútbol sala.

La FIFA gobierna a través un conjunto de federaciones que tiene afiliadas. Esto se lleva a cabo a través de seis confederaciones de fútbol que están divididas en continentes y que se encargan de organizar y dirigir sus propias competiciones nacionales, como así se reconoce en España en el artículo 30.1 de la Ley 10/1990 del Deporte, y además, cada una de ellas, tiene su propia normativa y sus propios organismos autónomos jurisdiccionales. Estas seis confederaciones son las siguientes: Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL o CSF), Confederación Africana de Fútbol (CAF), Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (UEFA), Confederación de Fútbol de Norte, Centroamérica y el Caribe (CONCACAF), Confederación Asiática de Fútbol (AFC), Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC).

Gráfico 1.1 Confederaciones mundiales de fútbol



Fuente: FIFA. <http://es.fifa.com/>

La FIFA tiene una gran importancia a nivel económico, como queda demostrado con las cifras del último mundial de fútbol celebrado en Brasil, en donde ingresó unos 4.500 millones de euros. Todos estos ingresos provienen de la venta de derechos televisivos, publicitarios, así como de la venta de entradas y de los derechos organizativos.

1.2.2 Union of European Football Associations (UEFA)

La Union of European Football Associations (UEFA) es una asociación que gobierna cincuenta y cinco federaciones de fútbol a lo largo de toda Europa y es una de las seis confederaciones que pertenecen a la FIFA. Fue fundada en 1954 y su sede central actual se encuentra desde 1995 en Nyon, Suiza. Al igual que la FIFA, cuenta con su propia normativa y con sus propios órganos autónomos jurisdiccionales.

La UEFA se encarga de organizar campeonatos de fútbol europeos, del dinero de los premios, del reglamento y de los medios de comunicación a los que da derecho a acceder a las competiciones. Además, la UEFA es la confederación a nivel internacional más importante de las seis que pertenecen a la FIFA, debido a la importancia de sus

miembros, entre los que se encuentran las ligas y selecciones de fútbol más importantes del mundo. Un hecho que justifica esta afirmación es que la FIFA otorgó a la UEFA trece de los treinta y dos puestos para la Copa Mundial de Fútbol de 2014.

En cuanto a las competiciones de clubes y de selecciones nacionales más importantes que la UEFA organiza, destacan: la Liga de Campeones de la UEFA, la UEFA Europa League, la Eurocopa y eliminatorias para la Copa Mundial de Fútbol.

Entre los principales objetivos de la UEFA podemos destacar:

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

También hay que resaltar que las actividades de los principales clubes de fútbol se están dirigiendo cada vez más hacia la estrategia operativa del sector servicios y que el gran crecimiento que se está produciendo en el mundo del fútbol en los últimos años no está siendo acompañado por la correspondiente profesionalización de su gestión. Esto se traduce en un aumento del riesgo financiero, ya que los clubes no centran su actividad en el ámbito empresarial, sino principalmente en lo deportivo. Por ello es imprescindible controlar la actividad de los dirigentes de los clubes e intentar que estos no tomen sus decisiones en función de los resultados deportivos únicamente, sino que se centren también en el ámbito económico del club. En este aspecto es donde juega un papel importante la UEFA, que implantó en el año 2011 el **Fair Play Financiero** con el fin de que los clubes cumplan unos objetivos imprescindibles para poder competir en los campeonatos organizados por sus respectivas federaciones. Entre estos objetivos interesa principalmente el de mejorar la capacidad financiera y económica de los clubes, logrando una mayor transparencia y credibilidad. Para cumplir estos objetivos, se realizarán comprobaciones financieras anuales de las cuentas de los clubes, en las cuales se verificará que puedan subsistir en términos financieros durante la siguiente temporada de estas comprobaciones. Para ello, la UEFA, toma una serie de medidas necesarias para reducir los déficits de los clubes, contando con la colaboración activa de las asociaciones y ligas involucradas. Un ejemplo de estas medidas es el nuevo sistema de licencia actual, el cual obliga a las federaciones y ligas a controlar y examinar la actividad económica de los clubes.

El problema surge a la hora de evaluar los estados financieros de los clubes aspirantes a obtener esta licencia para participar en las competiciones organizadas por la UEFA. Esto se debe a que estas competiciones tienen un carácter internacional por lo que los sistemas contables de los clubes son heterogéneos. Para erradicar este problema, la UEFA pone una serie de requisitos para poder recibir la licencia UEFA, que son:

- Contar y disponer de recursos financieros suficientes y posibilidades de crédito que permitan afrontar cualquier obligación previsible hasta el final de la temporada.
- Poder probar una predicción de activos netos positivos al final de la temporada.
- Acreditar una estructura financiera sólida.

A pesar de las numerosas críticas que ha recibido este proyecto por ser considerado muy difícil de implementar, gracias a él se han reducido las deudas pendientes de los clubes casi al 80% y las pérdidas por más de 900 millones de euros.

1.3 Instituciones reguladoras en el fútbol español

El fútbol en España está basado en un sistema de colaboración mutua entre el sector privado y el sector público. Ambos sectores luchan por el fomento, desarrollo y promoción de este deporte.

En este apartado vamos hablar sobre el CSD, que es una institución que pertenece al sector público, y sobre otras dos instituciones que pertenecen al sector privado, la RFEF y la LFP.

1.3.1 El Consejo Superior de Deportes (CSD)

El CSD es un organismo autónomo de carácter administrativo que ejerce directamente la actuación de la Administración del Estado en el ámbito del deporte y está adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. El CSD se creó mediante el RD 2258/1977, de 27 de agosto, sobre estructura orgánica y funciones del Ministerio de Cultura. Sus competencias principales fueron definidas en la Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte, y más tarde en la norma que la replazó: La Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

Las causas que justifican la creación de esta institución son principalmente la implantación de la educación física en nuestra sociedad, la necesidad de garantizar la limpieza y transparencia en la gestión deportiva, la atención que los poderes públicos deben prestar a las demandas de los ciudadanos, la evolución dinámica del deporte o el fomento por la internacionalización del deporte.

1.3.2 Real Federación Española de Fútbol (RFEF)

La RFEF fue fundada en 1909 para calmar las tensiones que por aquel entonces existían en el fútbol español y desde entonces es el organismo rector del fútbol en España. Está afiliada a la FIFA, UEFA y Comité Olímpico Español (COE), y es la federación deportiva con más licencias en España.

Es una institución asociativa privada, si bien de utilidad pública, que se rige por la Ley 10/1990, de 15 octubre, del Deporte y por el RD 1825/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas.

Está formada por las Federaciones de ámbito autonómico, por los clubes, los árbitros, los futbolistas, los entrenadores y la LFP.

El ámbito de actuación de la RFEF se extiende al conjunto del territorio español y sus actividades principales son el gobierno, administración, gestión, organización y reglamentación del fútbol en cualquiera de sus especialidades, además, de comercializar directamente los derechos audiovisuales de la Copa de S. M. el Rey y de la Supercopa de España.

1.3.3 Liga de Fútbol Profesional (LFP)

La LFP se fundó el 26 de julio de 1984 como una asociación deportiva de ámbito privado y que según lo estipulado en los artículos 12 y 41 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, debe estar integrada exclusivamente por todas las SAD y clubes de primera y segunda división que participen en competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal.

Simultáneamente, en la Ley del Deporte se reconoce que los clubes que participan en competiciones oficiales desarrollan una actividad empresarial. Por ello, podemos afirmar, que la unidad básica de negocio en el fútbol son los clubes, pero hay que destacar, que las ligas son algo más que una asociación de clubes, ya que el producto que ofrecen, es decir, la competición deportiva, no se puede conseguir sin la colaboración de los participantes.

Forma parte de la RFEF pero tiene personalidad jurídica propia y goza de autonomía para su organización interna y funcionamiento. Su función principal es organizar sus propias competiciones en coordinación con la RFEF para controlar, tutelar y velar por la disciplina de sus afiliados. Además, se encarga de la explotación comercial de estas competiciones. En sus estatutos, se especifica cuáles son estos productos y derechos de comercialización, entre los que podemos destacar la venta de los derechos audiovisuales y el derecho a la explotación de la utilización conjunta de los nombres, escudos, logotipos y colores oficiales de sus clubes afiliados.

A todo esto se añade la capacidad que tiene la propia LFP para gestionar autónomamente sus recursos económicos, así como su capacidad para aprobar normas por las cuales se rige la publicidad, tanto en el transcurso de los partidos como en las prendas deportivas utilizadas por los clubes.

Para que los clubes puedan participar en el campeonato nacional de liga, además de poseer el derecho deportivo reconocido por la RFEF, deberán reunir una serie de requisitos económicos fijados por la LFP en sus estatutos y reglamento. Estos requisitos serán:

- Abonar la cuota de inscripción exigida por la liga.
- Justificar que se está al corriente del pago de sus obligaciones fiscales y compromisos adquiridos con la seguridad social.
- No tener deudas pendientes con los jugadores y técnicos.
- Presentar una memoria explicativa de los recursos económicos de la SAD o club.
- Adjuntar una copia de los contratos laborales o de prestación de servicios del equipo deportivos a inscribir en la competición
- Remitir el listado actualizado de accionistas de las SAD.

Por otra parte, en los estatutos de la LFP se concreta cómo se producirá la exclusión de las competiciones oficiales de aquellos clubes que a fecha de 31 de julio adeuden cantidades a sus jugadores.

Finalmente, por el simple hecho de estar afiliado a la LFP, los clubes deberán asumir unas obligaciones, aunque también percibirán los derechos y resultados económicos derivados de su participación en la competición.

1.4 Leyes del fútbol español

En este apartado hablaremos brevemente de la legislación por la que se rigen los clubes de fútbol en España, haciendo especial hincapié en la nueva legislación sobre la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.

La Constitución Española, en su artículo 43.3 señala que “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio”. Para hacer realidad lo expresado en la Carta Magna, los poderes públicos han aprobado un conjunto de leyes para definir el marco jurídico en el que se tienen que desenvolver los clubes de fútbol en España.

El principal punto de referencia legal para los clubes de fútbol es la Ley 10/1990, del Deporte, de 15 octubre de 1990. Una de las principales repercusiones que trajo consigo esa ley fue la exigencia de transformación de los clubes profesionales en SAD.

Finalmente, y para ayudar a comprender el nuevo sistema de reparto de los derechos televisivos, interesa estudiar el RD ley 5/2015 de 30 de abril, sobre el nuevo sistema de comercialización colectiva de los derechos audiovisuales.

1.4.1 Ley del Deporte: Ley 10/1990 de 15 de octubre

Esta ley fue aprobada en 1990 y posteriormente revisada en 2013. Como declara su preámbulo, el principal objetivo de esta ley es regular el marco jurídico en que debe desempeñarse la práctica deportiva en el ámbito estatal.

Esta ley diferencia claramente dos tipos de actividad deportiva, por un lado el deporte practicado por aficionados y por otro lado el realizado con carácter profesional. El primero se pretende desarrollar fomentando el asociacionismo deportivo de base y para ello se legislan los clubes deportivos elementales. Sin embargo, para el deporte profesional se establece un modelo de responsabilidad jurídica y económica mediante la conversión de los clubes profesionales en SAD.

Además, existen otras formas de asociación como son las federaciones deportivas. Dentro de estas federaciones, se crean unas ligas formadas por todos los clubes que participen en competiciones oficiales de carácter profesional. Estas ligas tienen la función de organizar su propia competición. Para que los clubes puedan participar en estas competiciones, deberán inscribirse en el correspondiente registro de asociaciones deportivas y en la federación a la que atañe ese deporte.

Cuando un club quiera participar en competiciones deportivas profesionales de carácter estatal deberá adoptar la forma de SAD. Sin embargo, en el caso de competiciones profesionales de fútbol, los clubes podrán conservar su estructura jurídica cuando su saldo patrimonial sea positivo en todas las auditorías realizadas desde la temporada 1985. En la actualidad, solo el Real Madrid C.F., el Club Athletic de Bilbao, Osasuna y el F.C. Barcelona pueden mantener su estructura jurídica y no han tenido que transformarse en SAD.

Lo que se pretendía con esta medida era regularizar la situación económica de los clubes de fútbol profesional para evitar que sea el Estado y los propios ciudadanos

los que se hagan cargo de los resultados de un mal quehacer económico. Con esta transformación jurídica se consigue que sean los accionistas del club los que se encarguen de mantener su propio club en caso de que sus resultados económicos no lo hagan viable. Para ello tendrán que realizar ampliaciones de capital o bien optar por la disolución de la sociedad.

Todo ello viene a raíz del aumento de las retransmisiones por televisión de los partidos de fútbol y a las elevadas inversiones que los clubes tuvieron que realizar para la celebración del mundial de fútbol disputado en España en 1982, por lo que este deporte sufrió una gran transformación económica que desembocó en un aumento de los gastos de los equipos de fútbol lo que provocó una situación alarmante para muchos clubes. Estos clubes se veían obligados a vender jugadores o a incrementar su endeudamiento por lo que los pasivos de los clubes aumentaban y la situación económica se hacía insostenible a largo plazo.

Debido a esta situación, en 1985, el CSD se encargó de elaborar un Plan de Saneamiento a través de un convenio con la LFP. El objetivo de este acuerdo era sanear económicamente el fútbol profesional y, para esto, se debía controlar económicamente a los clubes de fútbol por parte de la LFP. En este primer Plan de Saneamiento se acordó financiar las deudas reconocidas en el convenio con el 2,5% de la recaudación de las Apuestas Mutuas Deportivas-Benéficas. Sin embargo, la recaudación de las quinielas cayó notablemente como consecuencia de la aparición de otros juegos y apuestas como la Bonoloto o la Lotería Primitiva. Esto hizo que este primer Plan de Saneamiento fracasara.

Más tarde, con la entrada en vigor de la Ley del Deporte se hace un segundo intento para sanear las finanzas del fútbol español. Con este segundo Plan de Saneamiento, la LFP se hizo cargo de las deudas de los clubes de fútbol contraídas con el Estado, pero a cambio, los clubes de fútbol tuvieron que pagar una cuota a las ligas por participar en ellas y la LFP se encargó de gestionar los derechos económicos generados por las retransmisiones por televisión de las competiciones organizadas por la propia liga, del uno por ciento de la recaudación íntegra de las Apuestas Deportivas del Estado y de los derechos económicos correspondientes al patrocinio de dichas competiciones.

1.4.2 Real Decreto ley 5/2015, de 30 abril: El nuevo sistema de comercialización colectiva de los derechos audiovisuales

El RD 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, implanta un sistema de comercialización colectiva de derechos audiovisuales de las competiciones oficiales de fútbol a través de las entidades organizadoras, establece los criterios para el reparto de ingresos e impone a las entidades participantes en la LFP la obligación de contribuir financieramente al sostenimiento de otros deportes y de otras categorías dentro del fútbol.

Antes de implantarse este RD, los derechos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional en España se explotaban por los clubes de fútbol mediante un sistema de venta privada, en el que cada equipo vendía sus derechos a las empresas comercializadoras de forma independiente a los demás. Entre las empresas comercializadoras con más éxito en España podemos destacar a Mediapro y

Audiovisual Sport. El problema surgía cuando disputaban un partido dos clubes cuyos derechos de retransmisión pertenecían a diferentes empresas. En este caso, ambas empresas debían ponerse de acuerdo, aunque en la mayoría de los casos los clubes vendían sus derechos a la empresa Audiovisual Sport.

Este sistema de reparto favorecía principalmente a los dos grandes clubes españoles, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, y el resto de equipos españoles recibían cantidades mucho menores.

- Implantación de un sistema de comercialización colectiva de derechos audiovisuales

Con la implantación de este sistema de comercialización colectiva de los derechos audiovisuales de las competiciones oficiales de fútbol español, es decir, partidos de la LFP, de la Copa de S. M. el Rey y de la Supercopa de España, los clubes que participen en estas competiciones tienen la obligación de ceder la comercialización de los derechos audiovisuales que poseen a las instituciones que se encargan de organizar las competiciones oficiales, que en este caso son la LFP y la RFEF, que deberán venderlos a los operadores de televisión bajo unas condiciones reguladas por la Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia.

Se garantiza la emisión en abierto de acontecimientos de interés general así como resúmenes informativos con un máximo de noventa segundos de duración. Además, los equipos locales tendrán derecho a retransmitir en diferido el partido a través de sus propios medios o en directo dentro del estadio.

- Sistema de distribución de los ingresos

El nuevo sistema de reparto de los ingresos obtenidos por la comercialización conjunta de los derechos audiovisuales distribuirá estos ingresos entre los clubes participantes en la primera y segunda división del fútbol español. El 90% de los ingresos irá destinado a los clubes participantes de la primera división del campeonato nacional de liga y el 10% restante a los clubes de la segunda división.

La LFP distribuirá las cantidades que le corresponden a cada categoría en función de las siguientes reglas y límites:

- Un porcentaje se distribuirá entre los participantes de cada categoría a partes iguales. En la primera división se repartirá el 50% y al menos el 70% en la segunda división.
- La cantidad restante se distribuirá entre los clubes de cada categoría de forma variable. Cada mitad de esta cantidad se repartirá en función de unos criterios:
 - 1- En función de los resultados deportivos obtenidos. En la primera división se tendrá en cuenta los resultados deportivos de las últimas cinco temporadas, ponderándose los obtenidos en la última un 35%, en la penúltima un 20% y un 15% en cada una de las tres anteriores. En la segunda división solo se tendrá en cuenta la última temporada. La cuantía asignada a cada temporada se distribuirá entre los clubes del siguiente modo:

Tabla 1.1 Cuantía asignada a cada club según su posición en la clasificación

1º clasificado	17%
2º clasificado	15 %
3º clasificado	13 %
4º clasificado	11 %
5º clasificado	9 %
6º clasificado	7 %
7º clasificado	5 %
8º clasificado	3,5 %
9º clasificado	3 %
10º clasificado	2,75 %
11º clasificado	2,5 %
12º clasificado	2,25 %
13º clasificado	2 %
14º clasificado	1,75 %
15º clasificado	1,5 %
16º clasificado	1,25 %
17º clasificado	1 %
18º clasificado	0,75 %
19º clasificado	0,5 %
20º clasificado	0,25 %

Fuente: Boletín Oficial del Estado

- 2- En función de la implantación social. Un tercio de la valoración de este criterio vendrá determinado por la recaudación en abonos y taquilla media de las últimas cinco temporadas, y los otros dos tercios por su participación en la generación de recursos por la comercialización de las retransmisiones televisivas. Para la aplicación de este criterio se establecerá un sistema de reparto proporcional, sin que ningún club pueda recibir una cantidad superior al 20% del total de esta partida y ninguno de los clubes participantes podrán recibir una cuantía inferior al 2% de esta partida.

Existen unas correcciones de diferencias para evitar que existan grandes diferencias entre los clubes que más dinero ingresan por sus derechos audiovisuales y los que menos dinero ingresan. Estas correcciones son las siguientes:

- Si la diferencia entre el club que más ingresa y el que menos, incluida la compensación por descenso, es mayor de 4,5 veces, entonces se reducirá proporcionalmente la cuota de todos los clubes participantes para acrecer a los que lo necesiten.
 - Si el reparto total es mayor o igual a mil millones de euros se reducirá progresivamente la diferencia hasta 3,5 veces.
- Contribución al sostenimiento de categorías inferiores y de otros deportes

Una de las novedades que incluye este RD es que cada club estará obligado a efectuar aportaciones con carácter anual y en proporción con los ingresos obtenidos por

la venta de los derechos audiovisuales para contribuir al sostenimiento de categorías inferiores y de otros deportes. Estas obligaciones son:

- Un 1% irá destinado a la LFP que lo utilizará para la promoción de la competición profesional en los mercados nacional e internacional.
- Un 1% irá destinado a la RFEF que lo utilizará para contribuir al desarrollo del fútbol aficionado.
- Un 3,5% se destinará a financiar un fondo de compensación del que podrán beneficiarse las entidades deportivas que desciendan de categoría.
- Hasta un 1% irá destinado al CSD que lo utilizará para financiar los costes de la seguridad social de los deportistas de alto nivel y para aquellos que el deporte constituya su actividad principal, y ayudas a deportistas que participen en competiciones internacionales.
- Hasta un 0,5% irá destinado al CSD que lo utilizará para ayudas a las entidades que participen en la primera división del fútbol femenino y en la segunda división B del campeonato nacional de liga, y para ayudas a las asociaciones de futbolistas, árbitros, entrenadores y preparadores físicos.

El pago de las deudas líquidas, vencidas y exigibles a la Agencia Estatal de Administración Tributaria y a la Tesorería General de la Seguridad Social tendrá carácter preferente al cumplimiento de las obligaciones citadas anteriormente.

➤ Garantía del pago de las deudas con la administración

Otra novedad que incluye este RD es que establece diversos instrumentos para acabar con la deuda de los clubes con la Administración Tributaria y la Seguridad Social, como por ejemplo la preferencia de los créditos sobre el cumplimiento de cualquier otra obligación de financiación a terceros, llegando a obligar a la LFP a responder solidariamente del pago de estas deudas. Además, se modifica la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, para intentar mejorar las medidas de control económicas y financieras de las SAD.

CAPÍTULO 2

VISIÓN ECONÓMICA ACTUAL DEL FÚTBOL ESPAÑOL

Una vez hemos analizado la importancia del fútbol en la economía así como la normativa y las instituciones que regulan este deporte en España, en este capítulo, trataremos de analizar la situación económica que atraviesa este deporte en nuestro país y la importancia que tienen los ingresos derivados de la venta de los derechos de televisión para la industria del fútbol.

Para ello estudiaremos cuáles son las formas de financiación de un club y sus principales fuentes de ingresos, haremos un breve análisis de la situación económica de la primera y segunda división del fútbol español y más adelante veremos la situación real de cómo se reparten los derechos de televisión entre los distintos clubes de fútbol, para lo que realizaremos algunas comparaciones con las principales ligas europeas.

2.1 Principales formas de financiación de un club de fútbol

Para entender un poco más como funciona un club de fútbol desde el punto de vista empresarial, vamos a analizar cuáles son sus principales fuentes de financiación y de ingresos.

Las principales fuentes de financiación de los clubes de fútbol son:

- Capital social: proceden de inversores que persiguen un beneficio económico o de aquellos que se deciden a formar parte del club por motivos sentimentales.
- Autofinanciación: beneficios generados por el club y que no son distribuidos entre los accionistas.
- Financiación bancaria: préstamos o créditos, descuento y otras formas de financiación entre las que destacan el leasing o arrendamiento de carácter financiero.
- Otros préstamos: se incluyen los fondos procedentes de accionistas o sociedades del grupo o asociadas.

Además de estas vías de financiación, en la actualidad se están creando nuevas formas de financiación como son los recursos operativos que comprenderían toda la financiación derivada de la propia operativa de los clubes, y los fondos de inversión.

2.1.1 Capital social

Los equipos españoles nacieron con un carácter asociativo, pero como consecuencia de la grave situación económica que los clubes sufrieron en el año 1985 y a raíz de la Ley del Deporte, se produjo su transformación en empresas. Con la creación de la Ley del Deporte se apostó por la conversión de los clubes en sociedades anónimas y aumentaron las medidas de control por parte de los organismos competentes por lo que las SAD se plantearon su salida a bolsa y los socios comenzaron a plantearse la obtención de rendimientos económicos, además de sus derechos de carácter político, lo que les confiere poder e influencia.

En España, por lo general, se produce una falta de inversores particulares, sobre todo en clubes de poblaciones con menor número de habitantes, lo que conlleva que sean las instituciones de la ciudad o de la comunidad autónoma quienes se involucren con el club que representa ese territorio. Entre los pocos accionistas particulares, podríamos distinguir entre aquellos inversores que toman parte del club con el fin de

ayudar a solventar la situación económica del equipo del que son aficionados, o aquellos que invierten con el fin de obtener rendimientos, como es el caso de las inversiones de los jeques. Debido a ello, la composición accionarial de las SAD es muy variada, pudiéndonos encontrar desde clubes que ponen al frente de su gestión a un equipo gestor profesional, a otros clubes en los que el máximo accionista del club es quien gobierna el club.

En cuanto a la negociación en bolsa, desde enero de 2002 todos los clubes de fútbol español, excepto aquellos que rechazaron su conversión en SAD, podrán cotizar en bolsa. Hoy en día, ningún equipo español está cotizando en bolsa, a pesar de que es una buena herramienta de financiación. Este hecho puede deberse al temor que tienen los dirigentes de las SAD por perder el control del club y por la excesiva transparencia que se exige a las empresas que quieren cotizar en bolsa y de la que los clubes españoles carecen.

2.1.2 Endeudamiento a largo plazo

En la bolsa, además de negociar acciones, también se negocian otros tipos de títulos. Este recurso financiero ha sido utilizado por varios equipos españoles, como es el caso de Real Madrid C.F. y Club Atlético de Madrid que acudieron a la emisión de renta fija cotizada en bolsa para financiar la construcción de sus estadios.

Sin embargo, la tendencia de los clubes españoles en los últimos años, ha sido la de recurrir a otras fuentes de financiación ajena, generalmente bancarias y en otras ocasiones también han recurrido al endeudamiento con diversos acreedores.

2.1.3 Endeudamiento con entidades financieras

La financiación bancaria ha cargado con el peso de la financiación de los clubes españoles. Este tipo de financiación, que es generalmente por medio de préstamos, ha sido utilizada por los clubes españoles, principalmente, para financiar la construcción y mejora de sus estadios e instalaciones deportivas, aunque también ha sido utilizada para adquirir los derechos de traspaso de jugadores y al pago de sus salarios.

La mayoría de los clubes españoles se encuentra en una situación de endeudamiento con las entidades de crédito, que en algunos casos es insostenible, ya que los clubes no son capaces de generar beneficios suficientes para cubrir, solo, los gastos de los intereses de la deuda.

2.2 Principales fuentes de ingresos

En este apartado, vamos a estudiar las principales fuentes de ingresos de los clubes de fútbol, para conocer de donde obtienen sus ingresos y cuál es la importancia que juega la venta de los derechos de televisión, la cual estudiaremos en otro capítulo posterior.

En la actualidad, son los ingresos procedentes de la venta de los derechos de televisión los que tienen un mayor peso, y de ahí las disputas que se producen en torno a su negociación, lo cual ha derivado en la aprobación del RD Ley 5/2015, de 30 de abril, como ya hemos comentado anteriormente. Pero también existen otras fuentes de

ingresos importantes como son los ingresos obtenidos a través del estadio o la publicidad, el patrocinio y el merchandising.

Tabla 2.1 Principales fuentes de ingresos de los clubes de la liga española en la temporada 2011-2012

Club	Ingresos obtenidos a través del estadio		Derechos televisivos		Merchandising, patrocinio y publicidad		IE	GE	RE
	Millones de euros	%	Millones de euros	%	Millones de euros	%			
Real Madrid	190,2	37	159,2	31	163	32	514,4	490,2	22,2
Barcelona	116,3	24	160,5	33	206,2	43	483	423,2	59,8
Valencia	47,2	39	42	35	31,8	26	121	121,5	(0,5)
Málaga	8,5	32	14,8	55	3,1	18	26,4	70,5	(44,2)
Atlético de Madrid	42,2	39	39	36	26,8	25	107,9	129	(21,1)
Levante	NS/NC		NS/NC		NS/NC		19,4	23,8	(4,4)
Osasuna	6,7	25	15	57	4,8	18	26,5	31,4	(4,9)
Mallorca	3,8	15	16,7	66	4,8	19	25,2	39,4	(14,3)
Sevilla	13,9	23	30,8	51	15,6	26	60,2	94,8	(34,6)
Athletic	40,7	54	18,1	24	16,1	21	74,9	71,7	3,2
Getafe	4,2	16	14,5	55	7,5	29	26,2	30,6	(4,4)
Real Sociedad	9,5	28	16,4	48	8,5	24	34,3	37,4	(3,1)
Betis	9,1	59	2,4	15	4,8	26	16,3	45,9	(29,7)
Español	13,3	28	19,9	41	15,1	31	48,3	55,8	(7,5)
Rayo Vallecano	3,3	18	12,5	68	2,5	14	18,4	18	0,3
Zaragoza	6,7	24	17	62	3,8	14	27,6	46,5	(18,9)
Granada	10,5	32	13,1	40	9,3	28	32,9	37,1	(4,2)
Villareal	23,4	33	33,6	48	13,7	19	70,7	93	(22,2)
Sporting de Gijón	8,5	27	14,1	45	9	28	31,5	28,7	2,8
Racing de Santander	3,7	18	12,8	64	3,6	18	20,1	26,8	(6,7)

Fuente: Elaboración propia. Gay de Liébana. Informe sobre el fútbol español y europeo 2011-2012.

En la tabla anterior se muestran los ingresos de los clubes de la liga española en la temporada 2011-2012 desglosados en las tres principales fuentes de ingresos, así como los gastos de explotación y el resultado de explotación. En ella se puede apreciar las grandes diferencias que existen entre los clubes más grandes y los más humildes, y

la importancia que tienen los ingresos obtenidos por los derechos televisivos en los clubes más pequeños.

2.2.1 Ingresos a través del estadio

En la actualidad, los clubes de fútbol pueden generar ingresos a través de sus estadios de diversas formas, una de ellas, es a través del *matchday*, que son principalmente ingresos generados a través de la venta de entradas. A medida que el fútbol se ha convertido en un negocio comercial, los ingresos generados por el *matchday* han ido perdiendo importancia en la economía de los clubes.

Otra manera de generar ingresos por parte de los clubes es mediante sus propias instalaciones, restaurantes, tiendas y museos. Generalmente esta forma de obtener recursos económicos es más beneficiosa para los equipos grandes ya que el número de aficionados que les siguen es mayor. Un claro ejemplo, es el museo del F.C. Barcelona que fue visitado en el año 2015 por más de 1.500.000 visitantes y cuyo precio de entrada al museo se sitúa alrededor de los 20 euros. Otro claro ejemplo, es el restaurante del Real Madrid C.F. desde el cual se puede observar el terreno de juego mientras se disfruta de una comida.

La cesión de los estadios de fútbol para celebrar eventos deportivos, conciertos, partidos amistosos y muchos otros eventos es otro medio para generar ingresos a través del estadio. Este medio es muy utilizado por el Club Atlético de Madrid, que cede su estadio Vicente Calderón para la celebración de todo tipo de eventos.

Por último, vamos a destacar el *Naming right*. Esta estrategia americana de poner nombres a los estadios deportivos llegó a Europa hace unos años, pero ahora tras la crisis, son muchos los equipos que buscan afianzar sus presupuestos apostando por esta forma de marketing. Consiste en vender o ceder los derechos del nombre del estadio a empresas patrocinadoras. Estas empresas buscan generar notoriedad, visibilidad e impacto a menor coste que mediante otros soportes tradicionales y de esta forma conseguir que el consumidor se identifique con la marca.

A pesar de que la FIFA y la UEFA se siguen oponiendo a este método de marketing, son muchos los equipos que lo utilizan, sobre todo en la liga inglesa y en la liga alemana. Equipos importantes como el Bayern de Múnich, Arsenal y Manchester City cuenta con este método. El Bayern de Múnich llegó a un acuerdo por 35 años con la aseguradora Allianz por un total de 240 millones de euros, dándole a su nuevo estadio el nombre de Allianz Arena, así como el Manchester City, que convirtió su campo en el Etihad Stadium por 170 millones de euros en diez años.

En España, el primero en cambiar el nombre de su estadio, fue el Real Mallorca. El club bermellón vendió a Iberostar el nombre de su estadio, con el firmó un acuerdo por un millón de euros. Otro caso es el de Club Atlético Osasuna, que firmó en 2006, un acuerdo con el gobierno navarro para amortizar la deuda contraída con la hacienda foral, por lo que tuvo que rebautizar su campo como Reyno de Navarra. Más tarde, el gobierno navarro retiró la deuda con el club y el estadio se volvió a llamar El Sadar. En el caso del R.C.D. Espanyol, vendió los derechos del nombre de su estadio a la empresa china Power8 a cambio de 5,5 millones de euros anuales. El último caso conocido en España, es el caso del Club Atlético de Madrid, que llamará a su nuevo estadio Wanda Metropolitano.

2.2.2 Publicidad, patrocinio y merchandising

Los ingresos comerciales son aquellos que provienen de acuerdos entre los clubes y marcas deportivas que visten a los clubes, como Nike y Adidas, o con industrias de telecomunicaciones, financieras y aerolíneas.

Por lo general, cuanto más reconocido sea un club en Europa, más prestigiosa será la empresa a la que patrocine, ya que hay un mayor número de público que les ve y por tanto, mayor capacidad para publicitar a la empresa. Una de las causas que ha provocado la crisis ha sido la aparición de patrocinadores extranjeros debido a la escasez de recursos de las empresas nacionales.

En estos últimos años han aparecido grandes fortunas árabes que han adquirido clubes de fútbol y han aprovechado este escaparate para publicitar las marcas de las que también son dueños. Un ejemplo de ello es la presencia de marcas como Fly Emirates en la camiseta del Paris Saint-Germain y del Real Madrid C.F., Qatar Airways en la camiseta del F.C. Barcelona o Etihad en la camiseta del Manchester City.

A medida que los clubes de fútbol se han ido profesionalizando, mayor relevancia han ido adquiriendo los ingresos comerciales dentro de la composición de ingresos de los clubes de fútbol, ganándole terreno a los ingresos por *matchday*.

2.3 Situación económica del fútbol español

En este apartado vamos a desgranar poco a poco cuál es la situación económica y financiera del fútbol en nuestro país, donde son muchos los equipos de fútbol que están pasando dificultades económicas y por lo tanto acuden a concursos de acreedores para revertir esta situación e incluso algunos clubes con una gran trayectoria en la elite del fútbol español han llegado a desaparecer por no poder hacer frente a sus deudas, lo cual ha provocado tensiones en estas ciudades.

Vamos a comenzar este breve análisis tomando como referencia algunas de las cifras más importantes de primera y segunda división española para conocer la situación que atraviesan estos equipos y la importancia que está teniendo el aumento de los ingresos por los derechos de televisión en estos clubes, sobre todo en los más humildes, para poner fin a sus deudas.

Antes de analizar la situación económica y financiera del fútbol en nuestro país, vamos a cuestionarnos si la calidad de la información financiera que proporcionan los clubes de fútbol es la correcta.

Decir que la calidad de los estados financieros de los clubes de fútbol no es muy fiable, debido a que muchos de estos no cumplen sus obligaciones. Por ejemplo, son muchos los equipos de fútbol que no cumplen, o al menos retrasan, su obligación de depositar sus cuentas anuales en el registro mercantil, o que presentan sus cuentas anuales sin ir acompañadas del informe de auditoría obligatorio.

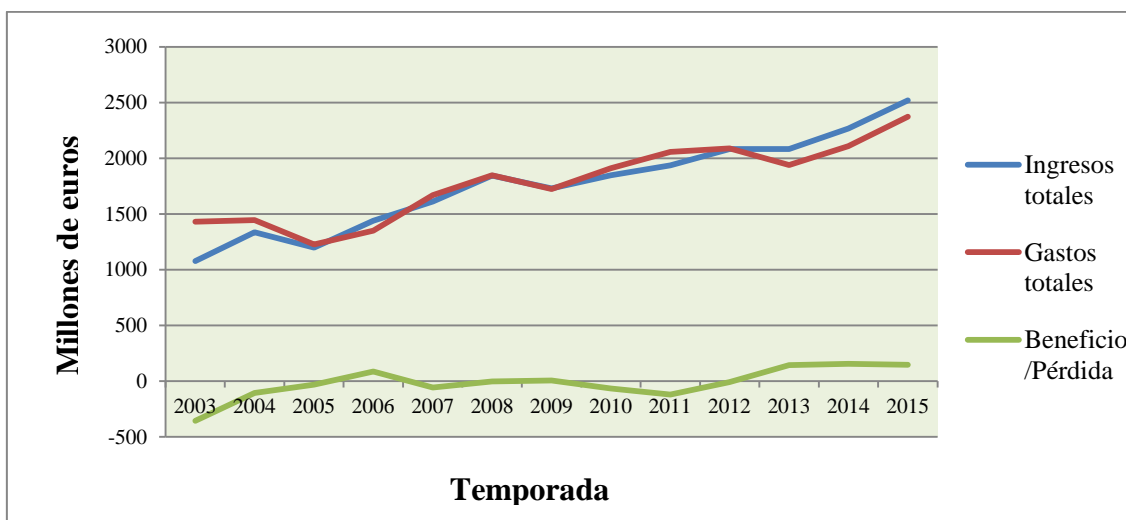
Por otro lado, están los clubes que sí que cumplen con estas obligaciones, pero que realizan algún tipo de “malas prácticas” lo cual produce que la información de los estados contables no sea del todo veraz. Entre estas salvedades podemos destacar:

- **Salvedades originadas por aspectos fiscales:** en este grupo aparecen aquellas derivadas de la incertidumbre acerca de la evaluación futura de las cuentas anuales provocadas por una falta de inspección fiscal por parte de la agencia tributaria, o por la falta de dotación a la provisión de impuestos. Otro caso particular dentro de las salvedades fiscales es la incorrecta contabilización de créditos a compensar lo que provoca una sobrevaloración del balance y de la cuenta de resultados debido a que estos no se deben registrar si aparecen dudas sobre su recuperación posterior.
- **Salvedades referidas a los jugadores:** en este grupo aparecen aquellas relacionadas con aspectos como la incertidumbre sobre la realización de bajas, traspasos y adquisición de jugadores; la revalorización voluntaria de jugadores por lo que el activo y los resultados del ejercicio se sobrevaloran; contabilización incorrecta de los derechos de traspaso de los jugadores ya que algunos clubes consideran como ingreso de la temporada el traspaso de algunos jugadores que se habían realizado en fechas posteriores al cierre de la temporada por lo que el resultado del ejercicio y los fondos propios se encuentran sobrevalorados; la activación de primas pagadas a los jugadores las cuales son contabilizadas como inmovilizado inmaterial y en realidad deberían ser contabilizadas como un gasto del personal.
- **Salvedades de carácter financiero:** provocadas porque el pasivo exigible es superior al activo circulante.
- **Salvedades debidas a las limitaciones que sufren los auditores** a la hora de proveer a la realización de la auditoria debido a la falta de información facilitada por los clubes.
- **Salvedades relativas al inmovilizado material:** estas consisten en que se revalorizan voluntariamente los terrenos por lo que los resultados del ejercicio se sobrevaloran.
- **Salvedades relativas a las subvenciones de capital:** algunos clubes contabilizan como subvenciones de capital unos ingresos que no son como tal subvenciones, por lo que el balance se sobrevalora.

Por lo tanto, podemos llegar a la conclusión de que las cuentas anuales presentadas por los equipos de fútbol españoles no son unas cuentas limpias por lo que a la hora de realizar nuestro trabajo y basarnos en los datos financieros y económicos aportados por los equipos de fútbol españoles debemos hacerlo con mucho cuidado y con la debida cautela.

2.3.1 Resultado después de impuestos en la primera división

Es el resultado neto obtenido de restar al resultado antes de impuestos, el impuesto de sociedades. El resultado que se obtenga será del que dispongan los clubes de fútbol para generar reservas. Esta cifra es una de las más significativas de las cuentas anuales por lo que vamos a estudiar cómo ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años el resultado después de impuestos generado por los clubes de primera división.

Gráfico 2.1 Resultado después de impuestos en la primera división

Fuente: CSD. Balance de la situación económico-financiera del fútbol español. (2003-2015).

Como podemos observar en el gráfico los gastos de los clubes de primera división son mayores a los ingresos en casi todas las temporadas, a excepción de las temporadas 2005-2006, 2008-2009 y de las tres últimas temporadas, la 2012-2013, la 2013-2014 y la 2014-2015 donde los ingresos son superiores a los gastos.

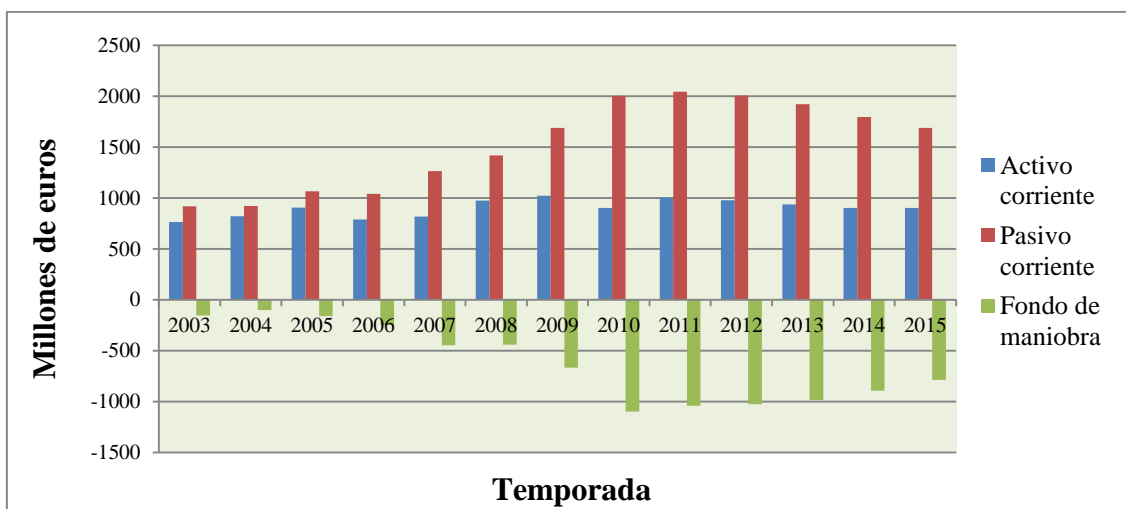
Desde la temporada 2012-2013 se mantiene la tendencia, iniciada dos temporadas atrás, de que la Liga en su conjunto obtenga beneficios generados principalmente por las primas otorgadas a los clubes finalistas de competiciones europeas.

2.2.3 Fondo de maniobra en la primera división

El fondo de maniobra es un indicador que se halla por la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente y mide la capacidad que tiene una empresa para poder hacer frente a sus pagos a corto plazo. Lógicamente, una empresa gozará de buena salud cuando su fondo de maniobra sea positivo, ya que en el caso de que su fondo de maniobra sea negativo la empresa no dispondrá de recursos suficientes para atender sus necesidades a corto plazo.

Es una de las magnitudes más importantes para muchos economistas, ya que ayuda a garantizar la supervivencia de la empresa y puede aumentar su rentabilidad. Por ello, hemos estimado conveniente analizar el fondo de maniobra de los clubes de fútbol españoles de primera división durante los últimos años.

Gráfico 2.2 Fondo de maniobra en la primera división



Fuente: CSD. Balance de la situación económico-financiera del fútbol español (2003-2015)

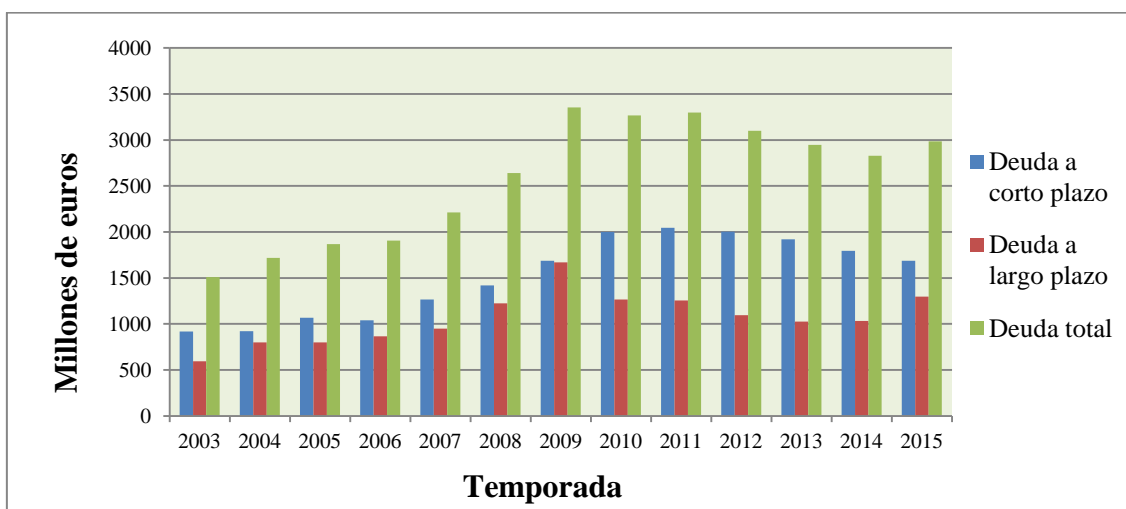
Como vemos en el gráfico, el fondo de maniobra de la primera división del fútbol español es negativo en todas las temporadas estudiadas, pero se aprecia una tendencia de mejora desde la temporada 2009-2010. Hay que señalar que la mejora producida en este último año es debida a una refinanciación de las deudas de corto a largo plazo.

Esta falta de liquidez de los clubes ha provocado que en numerosas ocasiones estos tuvieran que recurrir al concurso de acreedores.

2.3.3 Endeudamiento en la primera división

Y para finalizar analizaremos la evolución del nivel de endeudamiento de los clubes, ya que estos se financian en su mayor parte mediante fondos ajenos.

Gráfico 2.3 Endeudamiento en la primera división



Fuente: CSD. Balance de la situación económico-financiera del fútbol español. (2003-2015)

En la temporada 2014-2015 el endeudamiento a corto plazo se ha reducido, pero ha aumentado el endeudamiento a largo plazo, por lo que la deuda total de la competición se ha incrementado un 5,6% respecto a la temporada anterior. Esto se ha debido al aumento de las deudas del Real Madrid C.F., del Valencia C.F., del Granada C.F. y sobre todo del F.C. Barcelona, lo cual ha provocado que se acabe la tendencia de disminución de la deuda total que se venía produciendo desde la temporada 2009-2010.

Sin embargo, la tendencia general es que los clubes han ido aumentando su deuda a lo largo de los últimos años, lo cual puede ser indicativo de una pérdida de solvencia.

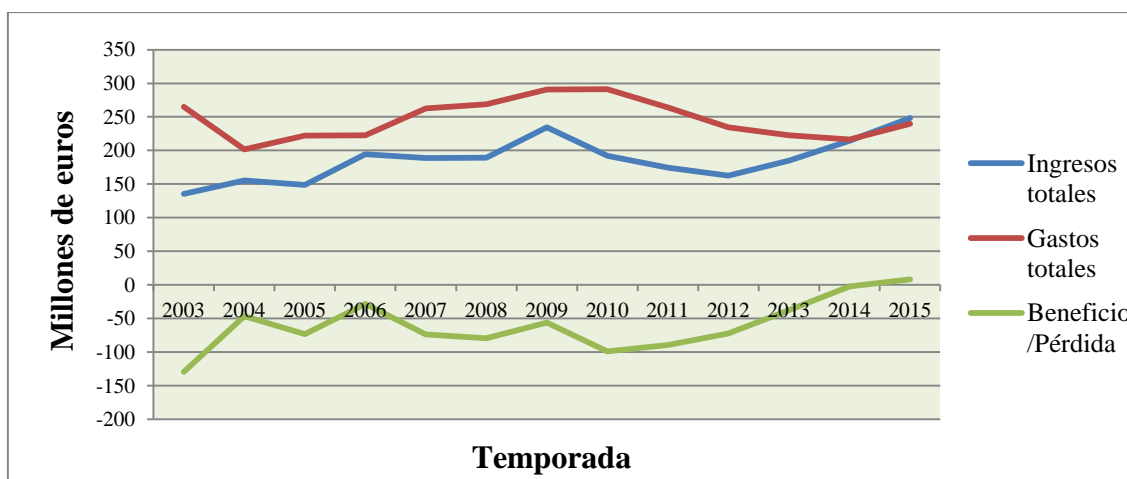
Como vemos, los indicadores analizados no parecen hablar muy bien de la salud financiera de los clubes españoles de primera división, algo que se agrava más al analizar las finanzas de la segunda división española, donde los clubes ven reducidos sus ingresos, sobre todo aquellos relacionados con los derechos de televisión.

2.3.4 Resultado después de impuestos en la segunda división

Cuando los clubes descienden a segunda división tienen que seguir haciendo frente a un gran volumen de gastos, pero sin embargo su volumen de ingresos disminuye debido principalmente a que se ven reducidos sus ingresos de televisión, lo cual da lugar a situaciones insostenibles.

Con la aplicación del RD Ley 5/2015, de 30 de abril, se destinará un fondo de compensación para aquellos equipos que desciendan de categoría.

Gráfico 2.4 Resultado después de impuestos en la segunda división



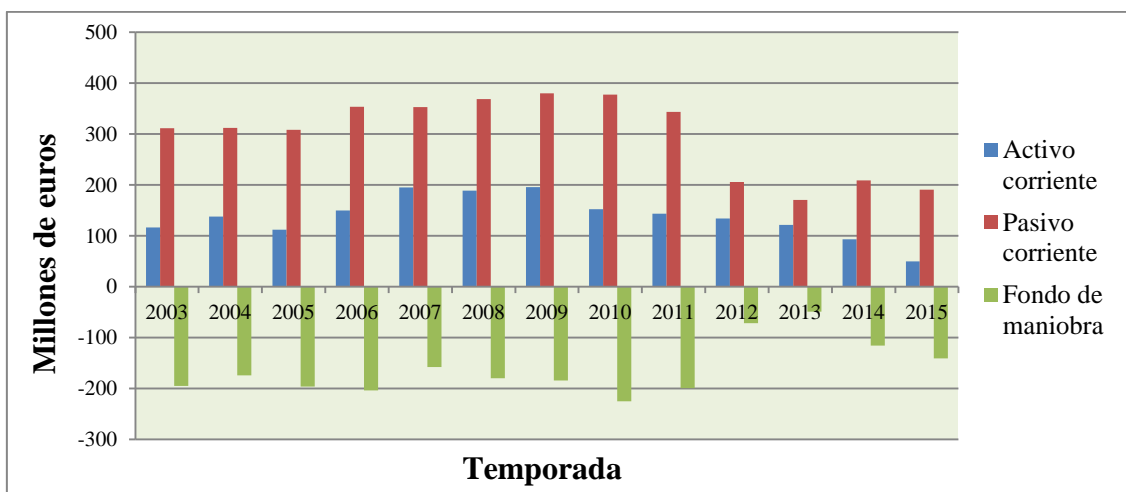
Fuente: CSD. Balance de la situación económico-financiera del fútbol español. (2003-2015)

En la temporada 2014-2015 la segunda división en su conjunto ha obtenido beneficios por primera vez en todas las temporadas estudiadas, lo que confirma la tendencia de equilibrio financiero que se observó en la temporada 2013-2014.

Como podemos observar, la segunda división se encuentra en peor situación que la primera división, pues en el caso de esta, el déficit era menor.

2.3.5 Fondo de maniobra en la segunda división

Gráfico 2.5 Fondo de maniobra en la segunda división



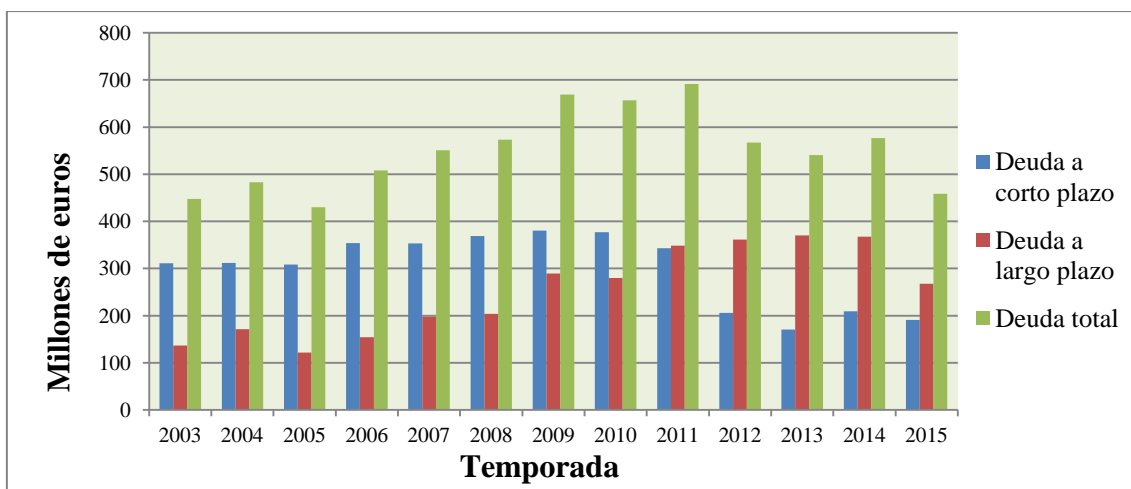
Fuente: CSD. Balance de la situación económico-financiera del fútbol español. (2003-2015).

El fondo de maniobra de la división de plata del fútbol español ha empeorado por segundo año consecutivo ya que, a pesar de que en la temporada 2014-2015 se han reducido las deudas corrientes un 8,8%, los créditos a corto plazo han subido un 46,7% respecto a la temporada 2013-2014. Este empeoramiento de las dos últimas temporadas se debe al descenso de varios clubes con un importante volumen de deuda.

Como podemos observar, en este caso, la situación de la segunda división española es mejor que en la primera división, donde los fondos de maniobra son más negativos. Esto no ocurre por una mejor gestión de estos clubes, sino que lo que ocurre es que los clubes de segunda división tienen menos volumen de recursos y por lo tanto no pueden generar en valor absoluto unas diferencias tan altas entre el activo y el pasivo corriente.

2.3.6 Endeudamiento en la segunda división

Gráfico 2.6 Endeudamiento en la segunda división



Fuente: CSD. Balance de la situación económico-financiera del fútbol español. (2003-2015).

CAPÍTULO 2

En la temporada 2014-2015 la deuda total de la división de plata del fútbol español ha disminuido, alcanzando así su nivel más bajo desde la temporada 2004-2005, debido principalmente a la reducción que se ha producido en algunos equipos con un volumen importante de deuda, como el R.C.D. Mallorca y el Real Zaragoza. La disminución ha sido especialmente relevante en las deudas a largo plazo.

En este caso ocurre lo mismo que con el fondo de maniobra, es decir, que el endeudamiento es menor que en el caso de la primera división, pero esto se debe al menor volumen de recursos que mueven.

Una vez hemos analizado los datos de primera y segunda división del fútbol español que hemos considerado más relevantes, podemos observar como la situación de la Liga Adelante es insostenible, con fondos de maniobra negativos, niveles de endeudamiento muy altos y sobre todo con resultados negativos, aunque hay que decir, que esta situación está mejorando levemente.

CAPÍTULO 3

LOS DERECHOS DE EXPLOTACIÓN DE LOS CONTENIDOS AUDIOVISUALES DEL FÚTBOL

Los derechos de retransmisión por televisión se han convertido hoy en día en la principal fuente de ingreso de las ligas de fútbol profesionales, y sobre todo para los clubes con menor relevancia de cada liga, ya que estos no tienen la capacidad de ingresar las mismas sumas de dinero que ingresan los grandes clubes por patrocinio y publicidad.

El fútbol se ha convertido en un gran negocio para la televisión, pero la televisión también se ha convertido en el principal negocio del fútbol, y la venta centralizada de los derechos de televisión resulta clave a la hora de gestionarlos, ya que los casos de mayor éxito para todos los equipos son aquellos en donde la liga negocia únicamente la venta de los derechos de todos los clubes y reparte los beneficios en función de unos criterios.

En Europa, La Premier League inglesa, Ligue 1 francesa, Bundesliga alemana y Serie A italiana, negocian desde hace años los derechos de televisión de forma centralizada. Las formas de reparto de los beneficios entre los clubes son diferentes en cada liga, pero en todas ellas se intenta obtener un reparto equilibrado que favorezca la competitividad de los torneos.

Por el contrario, en España, hasta la temporada 2015-2016, eran los clubes los que negociaban individualmente sus contratos con las televisiones, por lo que el club que tenía más capacidad lograba más ingresos. En esta temporada 2016-2017, con la entrada en vigor del RD Ley 5/2015, de 30 de abril, el reparto de los derechos de televisión se hace de forma centralizada, al igual que en las grandes ligas europeas.

Los clubes utilizan los ingresos derivados de la venta de derechos a la televisión para poder costear los fichajes de los futbolistas, y buena parte de la salud financiera del negocio del fútbol depende de los contratos que los equipos, de manera individual o colectiva, realizan con las empresas de televisión. Véase los casos de jugadores Gareth Bale fichado por el Real Madrid C.F. , o de Neymar de Silva Santos Junior fichado por el F.C. Barcelona y que costaron alrededor de 100 millones de euros cada uno.

Hoy en día, las cadenas de televisión desembolsan grandes cantidades de dinero para poder retransmitir cada semana los partidos de las ligas europeas. Si una empresa de televisión privada quiere aumentar sus beneficios, intentará que los ingresos marginales que obtiene se compensen con los costes marginales. Pero como los costes en ocasiones son fijos, ya que se paga un precio por un determinado número de partidos con independencia de la audiencia que obtenga cada uno y se incurre en costes de producción similares para retransmitir cada partido, el canal realizará importantes esfuerzos a la hora de promocionar los partidos. Los altos costes de los derechos de retransmisión y los costos ligados a la emisión de las ligas, hacen que solo los grupos de comunicación más poderosos puedan formar parte del negocio. Se trata de un mercado que favorece la concentración de la oferta y la formación de oligopolios de comunicación, como por ejemplo Al Jazeera, Sky, Mediaset o Telefónica.

Desde inicios del siglo XXI ya se podían observar algunas características de lo que podría esperarse en el panorama del deporte en televisión: concentración de pocos grupos de comunicación poderosos; gran interés por los torneos importantes que garantizaran audiencias masivas, como la UEFA Champions League; estandarización global del deporte, donde disciplinas como el fútbol y el baloncesto dominarían el mercado ya que todo el mundo estaría viendo lo mismo por satélite; los grandes clubes

tendrían mayor capacidad de obtener ingresos mediante la venta de sus propios productos, e incluso los más importantes contarían con sus propios canales de televisión; dificultades de las cadenas de televisión públicas para costear los derechos de retransmisión, lo que favorecería que se realizaran pagos por evento, el conocido *pay-per-view*.

3.1 Modelos de negociación de los derechos de televisión

Como hemos citado anteriormente, existen dos maneras de vender los derechos de retransmisión de televisión de los partidos de fútbol.

- La venta individual de los derechos de televisión: los clubes venden sus derechos de televisión negociando individualmente con una o varias plataformas televisivas. De las cinco grandes ligas europeas, la Liga Santander, que hasta el año pasado se llamaba Liga BBVA, es la única de las cinco grandes ligas europeas que negociaba sus derechos de televisión de esta manera hasta la temporada 2014-2015. Cuando existe más de una plataforma con derechos sobre equipos que juegan entre sí, se debe tomar la decisión de quién retransmite ese encuentro. En el caso de España, retransmitía el encuentro la plataforma del club que jugaba como local. Esta plataforma tiene la capacidad de vender los derechos de retransmisión del encuentro a un canal de televisión al cual accede el consumidor final.

Este reparto no centralizado ha provocado en los últimos años una gran desigualdad en la liga española, debido a la gran diferencia de presupuestos entre los equipos de la zona alta de la clasificación y los equipos de la zona baja de la clasificación provocada por los derechos televisivos en primer lugar y en segundo lugar, al merchandising, la publicidad y el patrocinio. Este reparto no centralizado provoca que se genere más desigualdad en los ingresos televisivos y a su vez, que exista menor audiencia a nivel mundial, por lo que afecta al patrocinio, provocando que existan clubes que cuenten con grandes patrocinadores, mientras que otros clubes apenas dispongan de ellos. Esto genera que la competición se desequilibre y que solo dos o tres equipos puedan competir por el título de liga, por lo que la competición pierde interés y audiencia, lo que nos lleva a generar menos ingresos.

- La venta conjunta de los derechos de televisión: los clubes venden sus derechos de televisión de forma conjunta y cuando ya han recaudado la cantidad total, reparten esa cantidad de acuerdo a unas reglas pactadas anteriormente. Normalmente este tipo de reparto intenta conseguir una mayor igualdad entre los clubes, por lo que cuanto mejor clasificado quede un club y más audiencia tenga, más dinero recibirá al año siguiente. De esta manera se intenta conseguir una liga más disputada y equilibrada. Para ello los clubes reciben una cantidad fija independientemente de sus resultados y audiencia.

Las últimas ligas que se han pasado a este sistema son la Liga Santander, en la temporada 2015-2016, y la Serie A italiana en 2009.

Este reparto centralizado posibilita que la venta de los derechos de televisión se produzca en más mercados y de esta manera se obtiene una mayor audiencia lo que provoca más ingresos por televisión y patrocinio. Al ser el reparto de los derechos más equitativo, esto provoca que la competición sea más igualada y competitiva, lo que hace que aumente el interés de esta competición y por lo tanto la audiencia suba y se generen más ingresos.

Una vez hemos estudiado las dos posibilidades a la hora de negociar los derechos de televisión podemos concluir que el sistema de venta individual con competencia entre las televisiones implica precios más bajos de los partidos de fútbol por televisión, pero provoca una competición menos competitiva y que genera menores ingresos por televisión.

Por otro lado, el sistema de venta conjunta supone precios más altos de los partidos de fútbol por televisión, pero, a cambio de tener una competición más competitiva y atractiva.

3.2 Reparto de los derechos de televisión en las grandes ligas de fútbol europeas

Para comprender cómo se realiza el reparto de los derechos de televisión en Europa, vamos a estudiar detalladamente el reparto de estos derechos en las cinco grandes ligas de fútbol europeas. Así podremos ver las diferencias que existen entre las distintas ligas y sus clubes y las diferencias que existen entre el modelo de venta individual que se llevó a cabo en la liga española en la temporada 2014-2015 y los modelos de venta colectiva del resto de ligas en la temporada 2014-2015.

Hemos elegido analizar los datos de la temporada 2014-2015 ya que la Ligue 1 francesa todavía no ha hecho públicos los datos de la temporada 2015-2016.

3.2.1 Inglaterra

La Premier League negocia los derechos de televisión con quien más le interesa y se encarga de repartir el dinero que obtiene entre todos los equipos de la liga. Es la liga nacional de fútbol que más dinero ingresa por los derechos de televisión, superando los 2.000 millones de euros por temporada.

El mecanismo que utiliza para distribuir los ingresos por los derechos de televisión fue firmado en 1992 por todos los miembros de la Premier League. Este mecanismo consiste en distribuir un 7,5% del total del dinero recaudado a los equipos de la Football League Champions, la segunda división inglesa. El resto de los ingresos se distribuye de la siguiente manera: los ingresos internacionales a partes iguales entre los veinte equipos de la competición y de los ingresos nacionales un 50% del valor de los derechos de forma equitativa entre los veinte equipos que compiten en la Premier League, otro 25% se reparte dependiendo del número de partidos retransmitidos y el otro 25% en función de la clasificación final de la temporada.

Este sistema de reparto es el más equitativo de todas las ligas nacionales europeas ya que se generan muy pocas diferencias entre el equipo que más dinero

percibe y el equipo que menos dinero percibe. En la temporada 2014-2015 recibió 1,52 veces más el Chelsea, que fue el equipo que más dinero recibió, que el Queens Park Rangers, que fue el equipo que menos dinero recibió. Además, el gran tamaño del contrato provoca situaciones inverosímiles a la hora de contrastar con otras ligas, ya que por ejemplo, el Queens Park Rangers obtuvo más dinero por derechos de televisión que el Bayern Múnich que fue el campeón de la Bundesliga.

Y esto no es todo, ya que el 10 de febrero de 2015 se conoció la noticia de que Sky, fuerte grupo británico de televisión, y BT Media & Broadcast, operador de telefonía fija, se hicieron con los derechos televisivos de la Premier League por 6.900 millones de euros durante las temporadas 2016-2019, en las que se repartirán la retransmisión de 168 partidos cada temporada, lo que hace un total de 504 partidos durante las tres temporadas.

Con la firma de este contrato se logran unas cifras récord debido a la fuerte lucha por la adjudicación de los derechos. El precio de venta por partido, que era de 5,74 millones de euros antes de 2013, podría ahora subir de los 8,77 millones de euros actuales, a alrededor de 11 millones de euros. Además, con la firma de este nuevo contrato, la Premier League, que cuenta con casi 3.000 millones de espectadores en 170 países, pasaría a ser el campeonato de fútbol más rentable del mundo.

Tabla 3.1 Ingresos de televisión en la Premier League en la temporada 2014-2015

Premier league	
Clubes	Millones de euros
Chelsea	138,6
Manchester City	137,9
Manchester United	135,5
Arsenal	135,1
Liverpool	129,9
Tottenham Hotspur	124,3
Southampton	115,6
Everton	112,8
Swansea City	112,8
Newcastle United	109
Stoke City	109
Crystal Palace	108,3
West Ham United	106,9
West Bromwich Albion	102
Leicester City	100,3
Sunderland	97,8
Aston Villa	96,1
Hull City	93,4
Burnley	91,5
Queens Park Rangers	90,8
Total	2247,3

Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> -El reparto de los derechos de tv en el futbol español 14/15.

3.2.2 Italia

La Lega Nazionale Professionisti italiana es la titular de los derechos de la Serie A y Coppa Italia, los cuales son comercializados a través de la agencia Infront Sport & Media AG, que garantiza 900 millones de euros por temporada. Estos ingresos nacionales por los derechos de televisión provienen del grupo de televisión Sky que paga 580 millones de euros por la retransmisión de todos los partidos, del grupo Mediaset Premium que paga 226 millones de euros por la retransmisión de los partidos de 12 clubes, y la cadena pública RAI que paga 30 millones de euros por los derechos de los resúmenes de los partidos. Además, la venta internacional de estos derechos aporta aproximadamente 90 millones de euros.

La Serie A es la segunda liga que más ingresos obtuvo por los derechos televisión en la temporada 2014-2015, por detrás de la Premier League, con un montante total de más de 900 millones de euros. Del total del dinero recaudado, un 10% se entrega a los equipos de la Serie B, la segunda división italiana.

El reparto de estos ingresos es uno de los más complejos de las cinco grandes europeas, además de ser muy criticado por los equipos humildes ya que son los grandes equipos los que se reparten la mayor parte de los ingresos. Un 40% se reparte equitativamente entre todos los equipos, el cual es el porcentaje más bajo de las ligas europeas que incluyen este concepto. Un 25% se reparte de acuerdo al número de seguidores de cada equipo que se calcula mediante encuestas sin ninguna garantía de transparencia. Según estas encuestas la Serie A cuenta con 40 millones de seguidores, entre una población de 60 millones, y el club con mayor número de seguidores es la Juventus de Turín. Un 15% se reparte en función de los resultados obtenidos en las últimas cinco temporadas. Un 10% se reparte en función de una clasificación histórica de la Serie A, lo cual favorece a los grandes equipos como la Juventus o el Milan. Un 5% se reparte por los resultados de la última temporada, lo cual también favorece a los equipos grandes ya que suelen ser los más regulares. Y el 5% restante se distribuye en función del número de habitantes que tiene la ciudad donde se desempeña el club.

Por todo ello, Italia tiene el reparto más desproporcionado de todos ya que en la temporada 2014-2015 recibió 5,52 veces más la Juventus, que fue el equipo que más dinero ingreso por este concepto, que el Empoli, que fue el equipo que menos dinero ingreso.

Tabla 3.2 Ingresos de televisión en la Serie A en la temporada 2014-2015

Serie A	
Clubes	Millones de euros
Juventus	94
Milan	76,4
Internazionale	76,1
Napoli	62
Roma	60,9
Lazio	50,7
Fiorentina	44
Sampdoria	38,2
Torino	34,9
Udinese	33,3
Genoa	33,3
Palermo	31,9
Cagliari	30
Parma	28,7
Atalanta	28,6
Chievo Verona	28,3
Hellas Verona	27,3
Sassuolo	20,9
Cesena	19,5
Empoli	17,9
Total	837

Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> -El reparto de los derechos de tv en el futbol español 14/15.

3.2.3 Alemania

La Bundesliga comercializa directamente los derechos de televisión a través de su subsidiaria DFL Sports Enterprises. Los grupos que pagan por la compra de estos derechos son Sky Deutschland, que paga un promedio de 485,7 millones de euros por emitir en exclusiva todos los partidos de liga, DFB Pokal, que retransmite de forma no exclusiva todos los partidos, ARD, que emite los resúmenes de cada jornada, y ZDF y Sport1, que también explota los resúmenes de los partidos.

El reparto alemán de los ingresos nacionales por la venta de estos derechos solo atiende a méritos deportivos. El modelo consiste en un sistema de puntos que se otorgan en función de las posiciones de las últimas cuatro temporadas, contando con un gran peso la posición de la temporada actual, que supone el 40% del total.

Con este modelo se garantiza que el último clasificado perciba exactamente la mitad de lo que percibe el primer clasificado.

Este modelo impide que los grandes clubes cuenten con una gran cantidad de ingresos como sucede en otras ligas, lo que disminuye la capacidad de competir de los grandes clubes alemanes con el resto de clubes en competiciones europeas. Sin embargo, para corregir esta situación, los ingresos de los derechos internacionales se reparten en función de los resultados de la Bundesliga y de los resultados de los clubes en las competiciones europeas.

Tabla 3.3 Ingresos de televisión en la Bundesliga en la temporada 2014-2015

Bundesliga	
Clubes	Millones de euros
Bayern München	50,6
Borussia Dortmund	42,6
FC Schalke 04	41,9
Bayer Leverkusen	41
Mönchengladbach	36,1
Hannover 96	36
VfL Wolfsburg	35,2
VfB Stuttgart	33
FSV Mainz 05	31,8
SC Freiburg	31,2
Werder Bremen	30,6
Hamburger SV	27,7
TSG Hoffenheim	27,6
Eintracht Frankfurt	26
FC Augsburg	24
Hertha BSC	23,1
FC Köln	21,1
SC Paderborn	19,9
Total	579,4

Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> -El reparto de los derechos de tv en el fútbol español 14/15.

3.2.4 Francia

La Ligue de Football Professionnel es la encargada de negociar de forma directa y unificada los derechos de televisión de la Ligue 1 francesa, principalmente vía Canal+, mientras que la comercialización internacional se hace a través de Al Jazeera con su canal temático BeIN Sports.

El sistema de reparto de los derechos de televisión del fútbol francés es bastante similar al nuevo RD Ley 5/2015, de 30 de abril, instaurado en España para esta temporada. Este sistema francés reparte equitativamente un 50% del total de ingresos entre los veinte clubes de la competición. Un 25% se reparte en función a la clasificación de la última temporada, al igual que en la Premier League, dejando a los recién ascendidos sin dinero a ingresar por este concepto. Un 20% se reparte en función del criterio de notoriedad de cada club, es decir, en función del número de partidos emitidos por la televisión de pago en las últimas cinco temporadas. Esta clasificación es liderada por el Olympique de Marsella incluso por delante del Olympique de Lyon y el PSG. Y el 5% restante se reparte según la clasificación de las últimas cinco temporadas.

El ratio de proporcionalidad entre lo que ingresa el primero y lo que ingresa el último de la competición ronda el 3,8.

Tabla 3.4 Ingresos de televisión en la Ligue 1 en la temporada 2014-2015

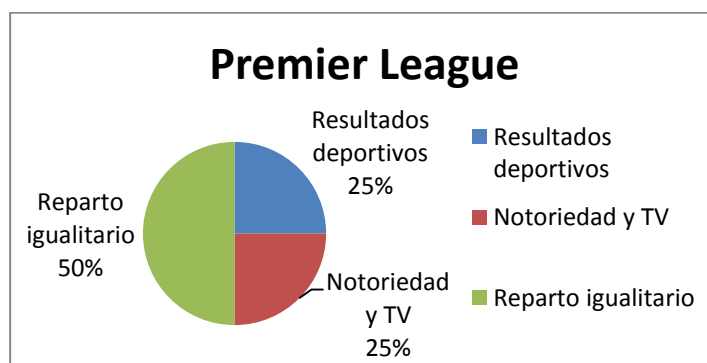
Ligue 1	
Clubes	Millones de euros
París Saint-Germain	45,5
Olympique Marseille	42,8
Olympique Lyonnais	41,9
LOSC Lille	31,1
Girondins Bordeaux	30,3
AS Saint-Étienne	29,9
AS Monaco FC	26,5
Montpellier Herault	25,3
Stade Rennes FC	24,5
OGC Nice	18,2
Toulouse FC	17,6
FC Lorient	17,2
EA Guingamp	16,5
SC Bastia	16,5
SM Caen	15,2
Stade de Reims	15
FC Nantes	15
RC Lens	13,6
Evian TG FC	13,4
FC Metz	11,9
Total	467,9

Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> -El reparto de los derechos de tv en el futbol español 14/15.

3.2.5 Comparativa de criterios en la repartición de ingresos en las cinco grandes ligas europeas

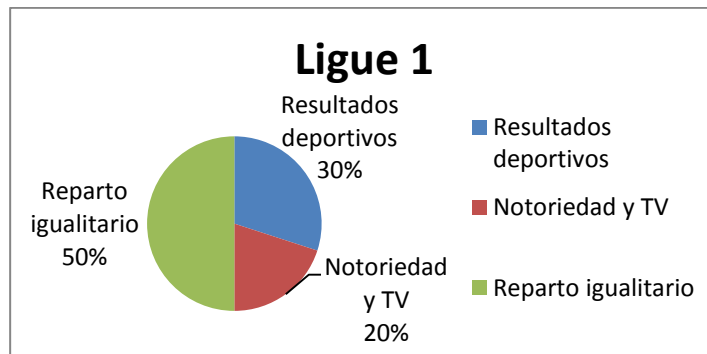
Una vez conocemos los criterios en base a los que se reparten los ingresos de televisión en las cinco grandes ligas europeas vamos a realizar unos gráficos para comparar estos criterios a modo de resumen. En el caso de la liga española tendremos en cuenta los criterios fijados por el RD 5/2015, de 30 de abril.

Gráfico 3.1 Reparto de los ingresos de televisión en la Premier League



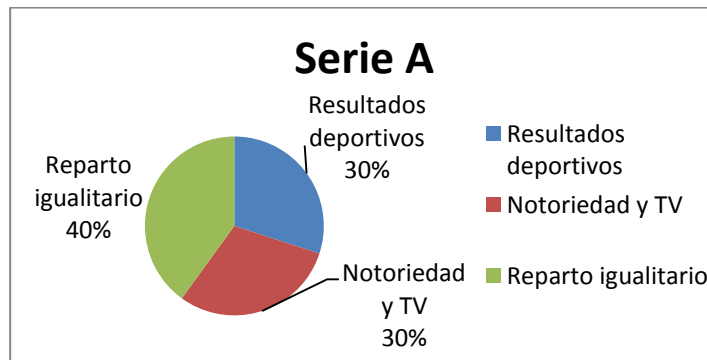
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.2 Reparto de los ingresos de televisión en la Ligue 1



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.3 Reparto de los ingresos de televisión en la Serie A



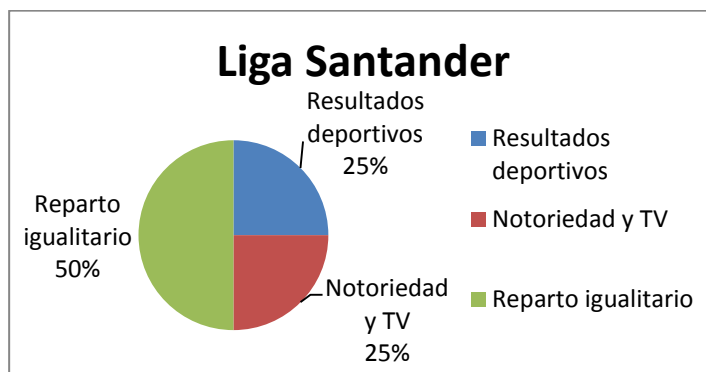
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.4 Reparto de los ingresos de televisión en la Bundesliga



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.5 Criterio de reparto de los ingresos de televisión en la Liga Santander



Fuente: Elaboración propia

3.3 El caso particular en España

En España, antes de la entrada en vigor del RD Ley 5/2015, de 30 de abril, que ha comenzado a regular la venta de los derechos de televisión en España en esta temporada 2016-2017, la liga española, a diferencia de lo que ocurría en el resto de las cuatro ligas de fútbol más importantes de Europa, no negociaba la venta de los derechos televisivos sino que esa tarea era realizada por los propios clubes de fútbol. De ahí que en la temporada 2014-2015 tanto el Real Madrid C.F. como el F.C. Barcelona ingresarán más de 150 millones de euros cada uno, siendo los dos equipos que mayores ingresos obtuvieron derivados de los derechos de televisión de las cinco ligas de fútbol europeas más importantes. Mientras tanto, el Valencia obtuvo 48 millones de euros y el Club Atlético de Madrid obtuvo 41,6 millones de euros. Sin embargo, la Real Sociedad cobró apenas 25,1 millones de euros, una sexta parte que cada uno de los dos grandes equipos de la competición.

Esa desigualdad ha generado disputas, como en la temporada 2010-2011, cuando un grupo de clubes de fútbol: Fútbol Club Barcelona, Real Madrid Club de Fútbol, Valencia Club de Fútbol, Club Atlético de Madrid, , Villareal Club de Fútbol, Sevilla Fútbol Club, Athletic Club de Bilbao, Getafe Club de Fútbol y Real Club Deportivo de La Coruña; con gran poder de mercado, que hasta entonces habían negociado de forma individual la venta de los derechos de televisión por retransmitir sus encuentros, enfrente a otro colectivo formado por 32 clubes de fútbol de menos tamaño, diez clubes de primera división: Málaga Club de Fútbol, Real Club Deportivo Espanyol de Barcelona, Club Atlético Osasuna de Pamplona, Xerez Club Deportivo, Real Zaragoza, Club Deportivo Tenerife, Real Sporting de Gijón, Unión Deportiva Almería, Real Valladolid Club de Fútbol y Real Club Deportivo Mallorca, a los que se sumaron los 22 equipos de la segunda división; que acordó solicitar al gobierno una ley que estipule que la venta de los derechos de televisión sea centralizada para todos los partidos de primera y de segunda división.

El motivo de las disputas fue, por supuesto económico, aunque podría estar encadenado con el desempeño estrictamente futbolístico. Las grandes diferencias entre los recursos de unos clubes y otros hacen que las adquisiciones de jugadores de gran

calidad, o la capacidad para retener a aquellos con más talento, vaya a favor de los clubes que parten con una posición más favorable.

Entre los años 1990 y 2015 los derechos de televisión de la Liga BBVA en España se multiplicaron por 16 hasta llegar a alcanzar casi los 800 millones de euros al año, siendo casi la mitad de esa cifra repartida entre los dos grandes clubes españoles, Real Madrid Club de Fútbol y Fútbol Club Barcelona.

3.3.1 El reparto individualizado de la Liga BBVA

En España, los conflictos de intereses entre clubes por los derechos de televisión hicieron peligrar el inicio de la temporada 2012-2013 de la Liga BBVA debido al descontento de varios clubes por los horarios fijados por la LFP.

A finales de julio de 2012, la LFP publicó los horarios de las tres primeras jornadas para la temporada siguiente 2012-2013. La LFP solo anunció los horarios de las tres primeras jornadas de liga, ya que a diferencia del resto de ligas europeas que fijan los horarios de toda la temporada antes de que estas den inicio, la LFP establece los horarios de las jornadas de competición un mes y una semana aproximadamente antes de su disputa.

La primera jornada de liga daría comienzo un sábado 18 de agosto. Ese día el Real Club Deportivo Mallorca recibiría al Real Club Deportivo Espanyol de Barcelona a las 23:00 horas; el día siguiente domingo 19, a esa misma hora el Club Atlético de Madrid visitaría al Levante Unión Deportiva y el lunes 20 el Real Zaragoza se enfrentaría al Real Valladolid Club de Fútbol. El primero en quejarse de los horarios fue el club colchonero, pues su segundo partido de liga estaba fijado para el lunes 27 a las 22:00 horas, contra el Athletic Club de Bilbao, y el tercero el lunes 3 de septiembre contra el Real Betis Balompié, pero el 31 de agosto tenía que enfrentarse al Chelsea Football Club para disputar la UEFA Super Cup; es decir, sólo disponía de tres días de descanso para disputar un partido europeo en el que estaba en juego un título.

Unos días después de la queja del club colchonero, el grupo de clubes descontentos aumentó. Para principios del mes de agosto ya se había formado el “G-13”, un grupo con mismo número de clubes de primera división quejándose de los horarios: Club Atlético de Madrid, Sevilla Fútbol Club, Athletic Club, Real Sociedad de Fútbol, Getafe Club de Fútbol, Club Atlético Osasuna, Real Club Celta de Vigo, Real Zaragoza, Real Club Deportivo Espanyol, Real Betis Balompié, Granada Club de Fútbol, Real Club Deportivo Mallorca y Rayo Vallecano de Madrid.

Estos clubes solicitaron una reunión de todos los clubes de primera división para tratar el tema de los horarios de los partidos, el pago de los adeudos por parte de las empresas de televisión y el fin de las presiones por parte de estas empresas para poder negociar libremente en el mercado. La LFP, en vez de convocar esta reunión con todos los equipos de primera división, llamó a una asamblea en la que participarían todos los equipos de segunda división, con lo que la mayoría con la que contaba el “G-13” sobre los equipos de primera división, quedó fracturada en la junta.

Con el paso del tiempo se observó que los horarios fijados afectaban, sobre todo, a los equipos que habían vendido sus derechos de televisión a Canal+ y que favorecían a los equipos con contratos de retransmisión con Mediapro.

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

Por tanto, los mismos clubes que dominan el campeonato de liga de España, son los mismos que controlaban la toma de decisiones a la hora de vender los derechos de transmisión de partidos y hasta de los horarios de juego. Mientras que otros clubes intentaban sobrevivir, haciendo contratos menos jugosos que con frecuencia no eran pagados por las empresas televisoras y, cuando estos clubes intentaban cambiar de empresa, recibían presiones e incluso denuncias ante los tribunales.

Debido a este incidente, el CSD intervino como mediador y finalmente la Liga BBVA comenzó en la fecha prevista, aunque a deshoras. Se trató de una guerra por mucho dinero, entre dos empresas, Mediapro y Canal+, y algunos aliados de lujo para esa guerra mediática, Barcelona, Madrid y Valencia. Por ello en la llamada “Liga de las Estrellas” hay otra competencias más allá de lo deportivo, la del dinero de la televisión.

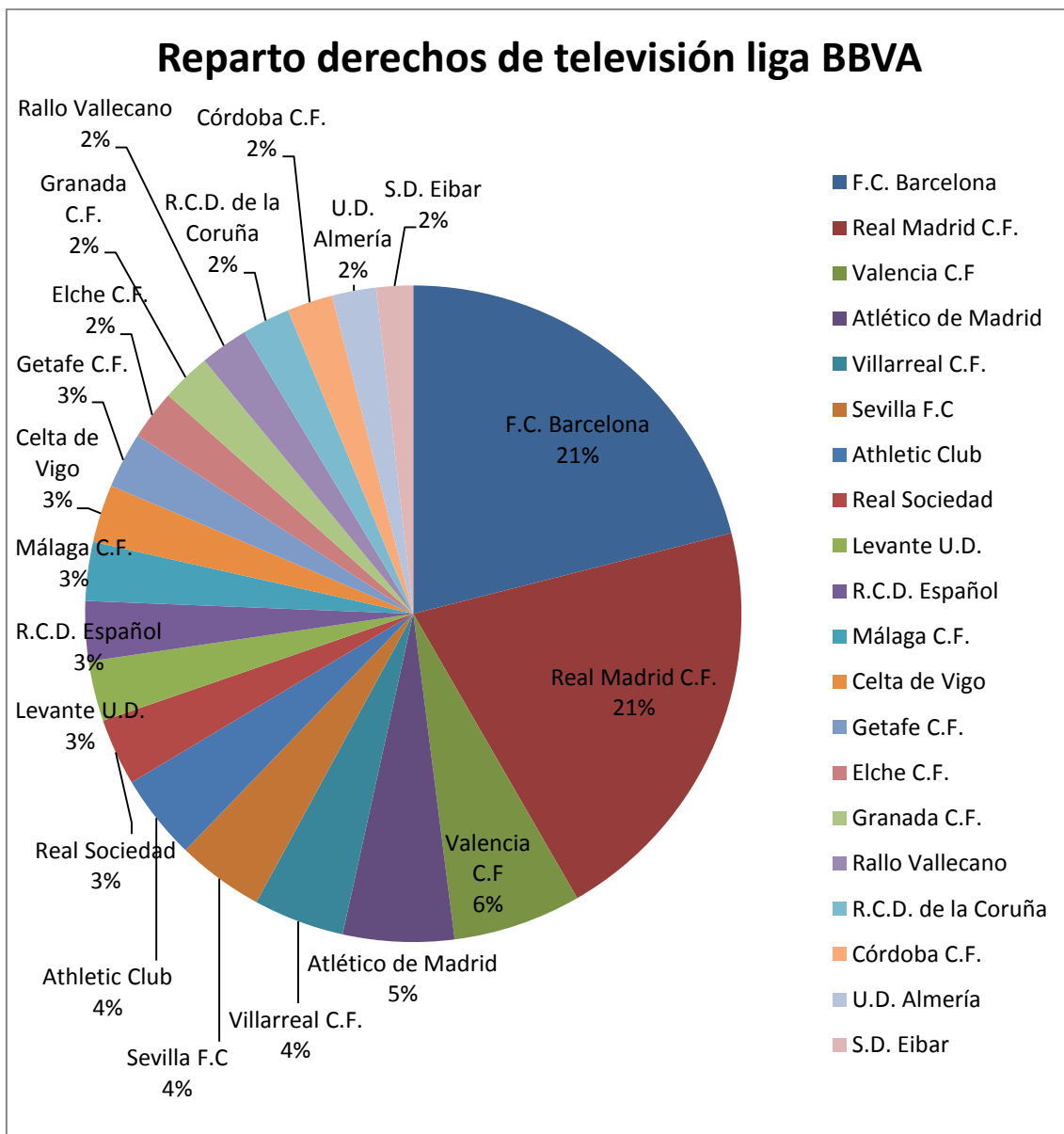
En el siguiente gráfico podemos ver el reparto de los ingresos de televisión entre los 20 equipos de la primera división española de fútbol en la temporada 2014-2015.

Tabla 3.5 Ingresos de televisión en la Liga BBVA en la temporada 2014-2015

Liga BBVA	
Clubes	Millones de euros
F.C. Barcelona	160
Real Madrid C.F.	156,8
Valencia C.F.	48
Atlético de Madrid	41,6
Villareal C.F.	34
Sevilla C.F.	32,5
Athletic Club	32
Real sociedad	25,1
Levante U.D.	22,5
R.C.D. Español	22,4
Malaga C.F.	22
Celta de Vigo	21,7
Getafe C.F.	21
Elche C.F.	18,6
Granada C.F.	18,5
Rayo Vallecano	18,1
R.C.D. de la Coruña	18
Córdoba C.F.	17,1
U.D. Almería	16,5
S.D. Eibar	13,8
Total	760,2

Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> -El reparto de los derechos de tv en el futbol español 14/15.

Gráfico 3.6 Reparto de los derechos de televisión en la liga BBVA



Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Real Decreto-Ley 5/2015, de 30 de abril, para la venta centralizada de derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesionales en España.

Desde principios de febrero de 2014 se empezó a planificar la venta centralizada de los derechos de televisión, suponiendo así el final definitivo de la venta individual en las cinco ligas de fútbol más importantes del viejo continente. Lo que desde un principio se intentaba conseguir con el nuevo reparto de los derechos televisivos, era una liga más igualada con un reparto más equitativo de estos ingresos. Para ello, el CSD y la LFP perfilaron, amparados en una nueva normativa diseñada por un Decreto Ley, la venta centralizada de los derechos de televisión del fútbol para la temporada 2016-2017, con la misión de ingresar más de 1000 millones de euros por este concepto.

El CSD creó una nueva Ley del Deporte incluyendo las novedades que supone la obligatoriedad para los clubes de primera y segunda división de negociar de forma conjunta sus derechos de televisión y un nuevo marco legislativo para la gobernanza del fútbol.

Todos los contratos que los clubes tenían en vigor vencían en la temporada 2014-2015, por lo que la intención del Gobierno y de la LFP fue que tras esta temporada los derechos pasasen a venderse de forma colectiva.

Hay que destacar que algunos clubes como el Valencia Club de Fútbol y el Sevilla Club de Fútbol y los del llamado “G-30”, equipos de segunda división y varios equipos humildes de primera división, ya habían firmado sus derechos para la temporada 2015-2016. Sin embargo, estos equipos tuvieron que renunciar a esos contratos para poder negociarlos colectivamente.

En este aspecto, los clubes españoles han pasado de ingresar los casi 800 millones de euros en la temporada 2014-2015, 600 millones de euros por el mercado domestico y 200 millones de euros por el mercado internacional que gestiona Mediapro, a percibir en la temporada 2015-2016 casi 1.000 millones de euros netos. Este incremento se debe a la venta de los derechos internacionales, que pasaron de 200 millones de euros a los 635 millones de euros de media que se obtendrán para las próximas temporadas, a lo que hay que descontar una comisión de 95 millones de euros que se queda Mediapro como agente.

Además, hay que señalar que en esta temporada 2016-2017 han entrado en vigor los contratos del mercado nacional para las próximas tres temporadas, con los que se ha conseguido aumentar los ingresos en esta temporada alcanzando en total unos 1.281 millones de euros netos, gracias a la irrupción de beIN Sports, que pagará 633 millones de euros por la retransmisión de ocho partidos cada jornada. Telefónica pagará 250 millones de euros por “El Partidazo”, la UTE Vodafone-Orange pagarán 100 millones por el negocio de los bares.

Los clubes más beneficiados con este nuevo escenario son los clubes más humildes de primera división, y los clubes de segunda división que han pasado de ingresar 55 millones de euros en la temporada 2014-2015 a ingresar 110 millones de euros aproximadamente en la temporada 2015-2016 y 135 millones de euros en esta temporada. También han crecido las ayudas a los clubes que descienden de categoría. Sistema este parecido al que se utiliza en la Premier League, y en Ligue1 francesa, donde los clubes importantes son los que más ingresan, los modestos los que menos, premiando distintos conceptos como afluencia a los estadios, clasificaciones deportivas de los últimos años y demás, siempre intentando buscar que las diferencias no sean abismales, intentando regular el panorama de hace unos años.

Entre los objetivos que se planteaban los creadores de este RD-Ley destaca: que el ratio entre el que más cobra y el que menos llegue a ser de 3,5 a 1 cuando se consiga recaudar más de 1.500 millones de euros ya que en la temporada 2014-2015, este ratio era de 12 a 1. Además, con la implantación de este sistema de reparto se intenta mejorar los mecanismos financieros, ya que la deuda que acumulan los clubes supera los 3.000 millones de euros, siendo los mayores acreedores los bancos y Hacienda.

Hasta la aprobación de este RD-Ley, el gran problema de la venta de los derechos de televisión en el seno de la LFP ha sido siempre la postura de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, reacios a estas iniciativas. Sin embargo, esta vez ambos clubes estaban de acuerdo con este nuevo sistema de reparto ya que a ellos les garantiza mantener lo que cobraban anteriormente, e incluso sus ingresos por este concepto han aumentado.

El día 8 de abril de 2015 se dio luz verde para poner fin a la situación de bloqueo que vivían los clubes de fútbol desde el año anterior, sobre el consenso mutuo a favor de RD-Ley para la venta centralizada de derechos audiovisuales en las competiciones de fútbol profesional en España. Ángel María Villar, presidente de la RFEF, y Javier Tebas, presidente de la LFP, firmaron un acuerdo de conformidad que permitió al Gobierno regular la venta centralizada de los derechos de televisión. A partir de ese momento sería el Gobierno el encargado de mover los hilos.

El Gobierno entendía que los derechos de televisión es un marco que debe estar sujeto a una regulación, pero también debía contar con el acuerdo de todas las partes, ya que no debían existir intereses particulares.

Finalmente, el 1 de mayo de 2015, se dio luz verde para la comercialización de los derechos audiovisuales del fútbol con la confirmación en el Consejo de Ministros de la aprobación del Decreto-Ley. Así lo explicaron en rueda de prensa la Vicepresidenta de Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría y, el entonces ministro de Cultura y Deporte José Ignacio Wert.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO: LOS INGRESOS TELEVISIVOS EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS CLUBES: REAL MADRID VS C.D. NUMANCIA

Una vez analizada la importancia que lo que los clubes ingresan en concepto de televisión tiene en sus cuentas de resultados, es hora de ver cómo la importancia relativa de estos ingresos varía mucho de unos clubes a otros, pues los clubes grandes son mucho menos dependientes de esos ingresos que otros más modestos, donde la mayor parte de la proporción de los mismos procede de lo recaudado con la “pequeña pantalla”.

Para ello compararemos el modelo de negocio de dos clubes tan dispares como el Real Madrid C.F. y el C.D. Numancia de Soria, con unas dimensiones y unos modelos de negocio muy dispares: El Real Madrid C.F. es uno de los clubes más globales de Europa y una de las instituciones deportivas más poderosas e importantes a nivel mundial, siendo según la revista Forbes todos los años una de las cinco entidades deportivas más valiosas, junto a otras del rango de los Dallas Cowboys (equipo que milita en la NFL de fútbol americano en Estados Unidos), los New York Yankees de béisbol u otros clubes de fútbol como el F.C. Barcelona o el Manchester United, mientras que el C.D. Numancia de Soria se trata de uno de tantos clubes de fútbol modestos de una pequeña ciudad que obviamente no cuenta con el escaparate ni con las posibilidades de negocio de clubes más potentes.

Es obvio que el Real Madrid C.F. , o el F.C. Barcelona, que manejan unos presupuestos impresionantes, no pueden depender única y exclusivamente de los ingresos de televisión para asegurar su futuro, sino que tendrán otras importantes fuentes de ingresos muy diversas, pero vamos a ver cómo en el caso de clubes como el C.D. Numancia esas posibilidades se reducen y la importancia de los ingresos televisivos es mayúscula.

4.1 Modelo de negocio de los grandes clubes: el Real Madrid como club de dimensión mundial

4.1.1 Introducción

Lo que hace grande y poderoso a un club es su masa social, pues son los aficionados una de las principales fuentes de ingresos de cualquier club de fútbol, pues sin ellos los clubes ni siquiera existirían. Es esa pasión una de las principales fuentes de las que se va a nutrir un club deportivo para garantizar su subsistencia, pero es obvio que no se puede tampoco depender únicamente de las camisetas que nuestros aficionados quieran comprar o de los partidos que vayan a ver.

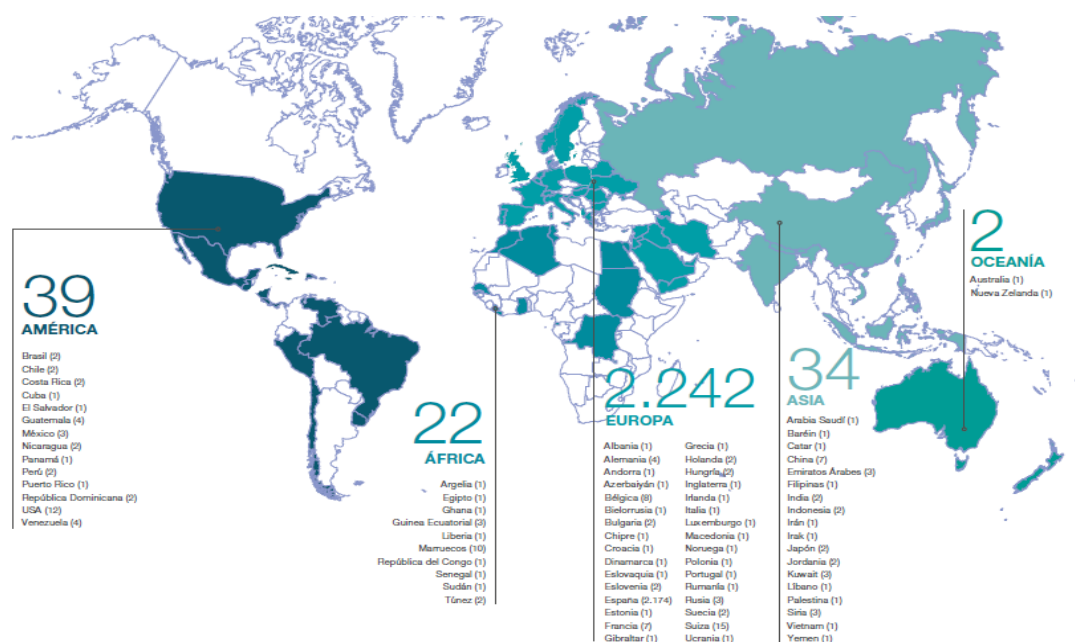
Sin embargo, el Real Madrid C.F. se trata de un club que cuenta con una masa social compuesta por un total de 91.671 socios, y más de 500.000 “simpatizantes” que cuentan con el denominado “Carné Madridista”, surgido de la necesidad que se creó años atrás debido a la imposibilidad del club de incorporar más socios y la amplia demanda: el carné madridista concede a su titular una serie de ventajas como descuentos o preferencia en la compra de entradas para los partidos del club.

Pero sin embargo, es el número de peñas y simpatizantes que el club blanco tiene alrededor del planeta lo que realmente mide la dimensión del club: en la actualidad el Real Madrid C.F. tiene 2.339 peñas, de las que 2.174 se encuentran en España y 165 están repartidas por todo el mundo, número que pronto se verá incrementado al haber 77 nuevas peñas en proceso de formación.

CASO PRÁCTICO: LOS INGRESOS TELEVISIVOS EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS CLUBES: REAL MADRID C.F. VS C.D. NUMANCIA

Un reciente estudio de Microsoft Spot, una nueva división para el deporte creada por el gigante de la informática cifra en 125 millones de personas los seguidores que el Real Madrid tiene en todo el mundo. Este mismo estudio revela algunos datos que ponen de relieve la globalidad de la “arca” Real Madrid, como son que sea Indonesia el país donde el Real Madrid tiene radicados más seguidores (un país al que el club jamás acudió) seguido de Estados Unidos y México o que España sea sólo el décimo país en la lista de seguidores blancos y sólo represente el 3% del total.

Gráfico 4.1 Peñas madridistas en el mundo



Fuente: Real Madrid. Informe anual 2015-2016.

Esta globalidad va a unida a un patrimonio muy amplio que ha ido gestando a lo largo del tiempo y que hoy se ha convertido en otra fuente importante de ingresos, como son el Estadio Santiago Bernabéu o la Ciudad Deportiva de Valdebebas.

La Ciudad Real Madrid, donde todos los jugadores de la cantera se forman, ha sido objeto de múltiples inversiones por parte del club en los últimos años. Recientemente se ha construido un nuevo pabellón de baloncesto y se han construido nuevos campos de fútbol. Se ha ampliado el número de plazas de aparcamiento y se ha estado trabajando en nuevos y ambiciosos proyectos como la construcción de un edificio que albergue las oficinas del club.

Pero si bien las inversiones tanto en la Ciudad Real Madrid como en el Estadio Santiago Bernabéu pueden no tener una relación tan obvia con los ingresos de los que vive el club y que permiten relativizar la importancia de los citados derechos audiovisuales, existen una serie de fuentes de ingresos que son las que van ser las causantes del poder económico del club.

4.1.2 Gestión de aforo y área VIP

El Estadio es una de las principales fuentes de ingresos del club: el Real Madrid C.F. cuenta con un estadio increíble en el centro de la capital de España, algo que un

club modesto no puede disponer, y como es lógico se aprovecha de ello para generar una importante fuente de ingresos para el club.

En la temporada 2015-2016, la asistencia al Estadio Santiago Bernabéu se sitúa por encima de los dos millones de espectadores: el canal de venta de entradas on-line ha acercado la posibilidad de asistir al estadio a mucha más gente y más de la mitad de entradas se venden a través de este canal.

El Real Madrid cuenta con un total de 62.388 abonados, de los cuales 45.086 son euroabonados (diferente tipo de abono que permite al titular asistir no solo a los partidos del campeonato doméstico sino también a los de competición europea). Todo ello supone una importante fuente de ingresos para el club.

El equipo de baloncesto cuenta a su vez con 7.700 abonados.

Sin embargo, es el Área VIP Real Madrid una de las más importantes fuentes de ingresos para el club. EL Real Madrid C.F. cuenta con 4.744 butacas distribuidas por todos los anillos del estadio y 536 asientos VIP en el Barclaycard Center para disfrutar del baloncesto. Empresas de todo tipo de sectores cuentan con su palco en el Estadio Santiago Bernabéu.

4.1.3 Gestión de instalaciones

Grandes clubes como el Real Madrid C.F. cuentan con grandes estadios, y van a tratar de que la actividad de estos estadios no se centre únicamente en la celebración de veinte o treinta partidos de fútbol al año.

Desde hace mucho tiempo, el Real Madrid C.F. ha intentado que ese estadio sea una importante fuente de ingresos para el club, algo que es impensable para otros clubes más modestos como el caso que veremos más adelante del C.D. Numancia, donde el aprovechamiento del estadio como fuente de ingresos es mucho más limitado.

El Real Madrid C.F. cuenta con una reforma pendiente del estadio donde se incluía en el plan inicial la inclusión de un hotel y un centro comercial interiores, el cual constituía un ambicioso proyecto. Algunas modificaciones sobre este proyecto han sido obligadas por el Ayuntamiento de la ciudad, y aún no hay fecha exacta para el comienzo de la remodelación, pero desde hace años, el club madrileño explota su estadio por diversas vías como son:

➤ Tour Bernabéu

Se inauguró en 2003 y desde entonces esta actividad ha ido incrementando cada temporada su número de visitantes: en 2016 logró contar por segundo año consecutivo con más de un millón de visitas, siendo uno de los principales atractivos de la Comunidad de Madrid, por encima de otros como el Museo Thyssen, que contó con 998.000 visitantes y solo superado por el Museo del Prado y el Museo Reina Sofía.

Sin embargo, pese a tener menos visitantes que sus competidores, el itinerario del Real Madrid C.F. logra más ingresos en venta de entradas que estos, lo cual lo convierte en el museo más rentable de la capital por encima de todos los previamente mencionados.

Ello no solo supone un importante volumen de ingresos para el club en lo que a venta de entradas se refiere, sino también en lo que se refiere al resto de las líneas de negocio asociadas a la actividad y que forman parte de la experiencia de la visita, pues por ejemplo el “recuerdo fotográfico” (foto que el club da la posibilidad de comprar con un cargo adicional al coste de la entrada) contó con más de un millón de fotos realizadas en la temporada 2015-2016.

El museo cuenta con un equipamiento de primer nivel, con múltiples pantallas de grandes dimensiones y los más avanzados aparatos audiovisuales.

Se han fomentado desde el club sinergias y acuerdos de colaboración con los principales protagonistas del sector turístico nacional e internacional encaminados a incrementar el número de visitantes (alianzas con cadenas hoteleras, agencias de viaje, turoperadores, portales de venta de entradas, parques temáticos...), llegando a lograr que el número de visitantes extranjeros suponga un 60% del total de los visitantes, convirtiendo así el estadio en uno de los puntos de visita obligada en la capital de España.

➤ Área de eventos

El hecho de contar con un estadio con un aforo como el del Real Madrid C.F. permite asimismo la realización de grandes eventos al margen del fútbol que puedan suponer una fuente adicional de ingresos para el club.

En la temporada 2015-2016, el número de eventos realizados en el Santiago Bernabéu y la Ciudad Real Madrid fue superior a 200. En la mayoría de los casos, los eventos son desarrollados por empresas internacionales, lo que da muestra del alcance global de esta línea de actividad.

Estos eventos van desde actos de presentación de diferentes firmas internacionales o la firma de acuerdos hasta la celebración de grandes eventos de referencia internacional, como es el caso del concierto que el estadio madridista albergó el 21 de Mayo a cargo de Bruce Springsteen y la E-Street Band, enmarcado en la gira mundial del artista denominada “The River”.

➤ Restauración

A la espera de la concreción del nuevo proyecto de reforma del estadio, que cuenta con un hotel y un centro comercial como puntos angulares del proyecto, el estadio cuenta en la actualidad con una serie de restaurantes que cada año van creciendo más en cuanto a importancia.

Todos estos restaurantes, Puerta 57, Zen Market, Asador de la Esquina y Real Café, son operados por empresas de restauración con amplia experiencia en el sector y completan de esta forma la experiencia “Tour Bernabéu” constituyendo a su vez una importante fuente de ingresos para el club.

Todo ello forma parte de la economía de los estadios, que es un tema que tan de moda está desde que los clubes vieron que la explotación de sus estadios podía constituir una importante fuente de ingresos para el club.

Esto ha ido surgiendo por la necesidad de disponer de nuevas fuentes de ingresos, logrando el Real Madrid C.F. ingresar por este concepto (socios y estadio) un total de 153,73 millones de euros en el ejercicio 2015-2016 y de 151,284 millones en el anterior. A pesar de estas astronómicas cifras, el peso de los ingresos de esta índole ha caído de un 31 a un 25% desde la temporada 2010-2011 hasta la actual, lo cual se mostrará en gráficos en apartados posteriores y da una idea de la importancia que están adquiriendo otra fuente de ingresos en el panorama futbolístico internacional.

Esto solo está al alcance de las grandes entidades deportivas, y constituye una línea de negocio difícilmente desarrollable en el caso de clubes más modestos como el del C.D. Numancia, que analizaremos a continuación.

4.1.4 Patrocinio

La actividad de patrocinio del Real Madrid C.F. tiene una gran relevancia en la generación de ingresos: el Madrid cuenta con numerosos “Partners”, empresa de gran prestigio y por lo general líderes en sus sectores.

Sin ir más lejos, en el ejercicio 2015-2016 el Real Madrid C.F. colaboró con un total de 65 empresas consiguiendo un nuevo récord en este capítulo. Grandes compañías como Emirates, Ipic, Microsoft, Mahou o Audi llevan años vinculadas al Real Madrid C.F. , a lo que hay que sumar otras de reciente incorporación como el caso de Hankook, empresa coreana líder mundial en el sector neumáticos.

Cada vez es mayor el ámbito geográfico de actuación de los patrocinadores: desde la pasada temporada, el club colabora con Star, primera cerveza nativa de Nigeria, ahora perteneciente al grupo Heineken y que es un icono del país y en Latinoamérica se cuenta con socios como el Grupo Sigma, que es un conglomerado de casi 40 marcas alimenticias que opera en más de 20 países o RCN, la televisión líder colombiana.

Nivea Men, Sanitas, EA Sports, Teka, Coca-Cola y un largo etcétera de empresas líderes en sus respectivos sectores colaboran con el club madrileño de una u otra forma.

Pero los acuerdos de patrocinio no se quedan ahí, pues los derechos de imagen de los jugadores, que muchas veces son compartidos con el club, son otra importante fuente de ingresos para el Real Madrid. Los jugadores del Real Madrid son grandes embajadores para las marcas al tratarse de personas de reconocido prestigio a nivel mundial.

Es esta una de las fuentes de ingresos que más ha crecido en los últimos años, lo cual viene también a reflejar que la notoriedad de la marca Real Madrid cada vez es mayor en todos los países del mundo. Si bien en la 2010-2011 se ingresaba por este concepto un 30% del total, ahora los ingresos por patrocinio vienen a representar un 34% del total de los ingresos del club, que en los dos últimos ejercicios ingresó 212,364 y 208,082 millones respectivamente.

4.1.5 Giras y competiciones

En el verano de 2015, el Real Madrid se desplazó a Oceanía y Asia y disputó siete partidos en tres competiciones amistosas, con un porcentaje de asistencia superior al 98% en los estadios. Melbourne, Shangai y Guangzhou fueron los destinos, lo cual

supuso una importante inyección económica para el club. Se han convertido las giras veraniegas en una de las principales fuentes de ingresos para los clubes de fútbol más importantes, evolucionando de un 6 a un 14% en la importancia del total de los ingresos entre la temporada 2010-2011 y la 2015-2016.

En este concepto también hay que tener en cuenta los ingresos que el club blanco obtiene por disputar las distintas competiciones nacionales y europeas. Todo ello forma otra fuente de ingresos con las que los clubes más modestos no pueden contar y de ahí vendrán grandes diferencias como iremos analizando.

4.1.6 Merchandising

La colección de prendas desarrollada por Adidas para el Real Madrid C.F. en esta última temporada ha batido el récord mundial de ventas en este sector. Este gran éxito se debe no solo a la valía deportiva del club sino también a la importancia a nivel mundial de los jugadores que militan en sus filas.

El club cuenta con 11 puntos de venta, entre los que destaca la Tienda Bernabéu la cual está ubicada en el estadio. Además, el club permite a sus seguidores realizar las compras a través de los canales digitales realmadrid.com y [Realmadrid App](#).

A pesar de ser el Real Madrid C.F. un club español, estas colecciones de ropa deportiva son ofertadas en más de 90 países, y cerca de un 75% de las ventas de la colección se han producido fuera de España. Entre los países con mayor porcentaje de ventas destacan: España, Reino Unido, Francia, China, EE.UU, Japón, Portugal y Latinoamérica.

4.1.7 Programas de fidelización madridistas

Otra importante fuente de ingresos para el club es este importante programa de fidelización ya citado con anterioridad y que también consideramos difícilmente realizable en clubes más humildes.

EL Programa de fidelización “Madridista” nació como respuesta a una necesidad del club ante la imposibilidad de incrementar el número de socios (el objetivo del club es que haya el mismo número de socios que asientos en el estadio, de forma que si todos quieren asistir a un partido, cada socio tenga garantizado un asiento) y ante la creciente demanda internacional, pues madridistas que viven en el extranjero querían de alguna forma estar vinculados al club de sus amores.

Se trata de un programa también en expansión, pues en el último año el club incorporó más de 50.000 nuevas altas, superando así los 660.000 titulares en más de 180 países.

Este programa ofrece una serie de ventajas a los simpatizantes, desde descuentos a compra preferencial de entradas.

Clubos más humildes no cuentan con este tipo de programas o si cuentan con él ni mucho menos supone una relevante fuente de ingresos para la entidad. El C.D. Numancia, sin ir más lejos, trató de ponerlo en marcha hace varios años, pero tuvo finalmente que darse por vencido ante la escasa expectación que despertó entre su masa social.

4.1.8 Real Madrid televisión

El club blanco posee desde hace 18 temporadas de un canal de televisión que emite todos los días del año durante las 24 horas del día, ofreciendo a todos sus telespectadores información constante y actualizada del club.

El 28 de abril de 2016 fue un día histórico para Real Madrid TV, ya que se produjo su estreno en TDT y en HD. De esta forma, comenzaba una nueva etapa para el canal blanco emitiendo gratis, en abierto y en alta definición tras 18 años en plataformas de pago.

Real Madrid TV está presente en más de 50 países del mundo a través de plataformas mediante un modelo de explotación a terceros, gracias a Real Madrid.com y Real Madrid App.

4.1.9 Escuela Universitaria Real Madrid-Universidad Europea

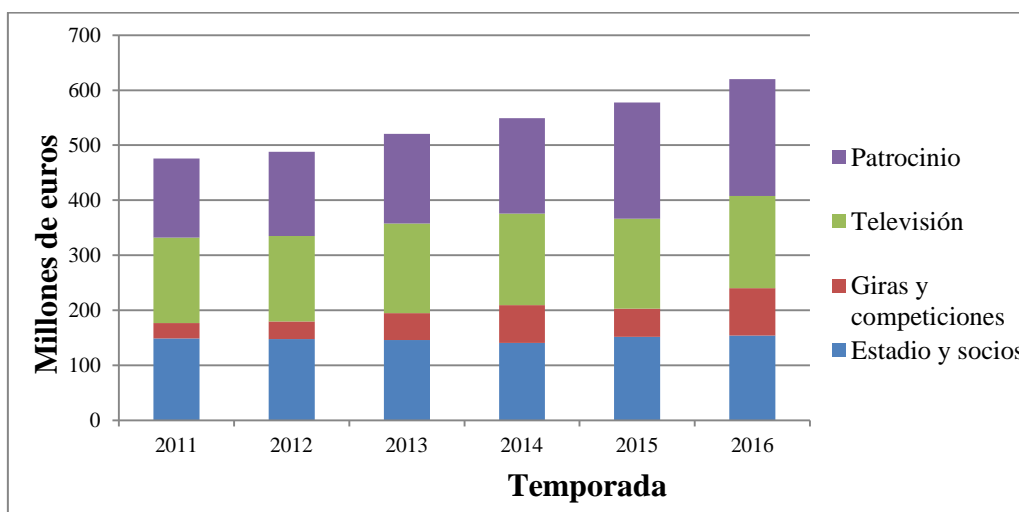
La Escuela Universitaria Real Madrid-Universidad Europea es un proyecto internacional, con centros en España, Chipre, Costa Rica, Ecuador, México, Chile, Alemania o Portugal.

La escuela ofrece 11 másteres, estando con ello presente en numerosos rankings que la sitúan a la cabeza de centros universitarios nacionales e internacionales, siendo así otra importante línea de negocio del club.

4.1.10 Ingresos de explotación

El análisis de todos estos datos nos lleva a analizar cómo han ido evolucionando las diferentes fuentes de ingreso lo largo de las últimas temporadas para comprobar que efectivamente aunque los ingresos de televisión representan una proporción importante, el peso de otras fuentes sirve para reducir la dependencia de estos.

Gráfico 4.2 Ingresos de explotación del Real Madrid



Fuente: Real Madrid. Informe anual 2015-2016.

CASO PRÁCTICO: LOS INGRESOS TELEVISIVOS EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS CLUBES: REAL MADRID C.F. VS C.D. NUMANCIA

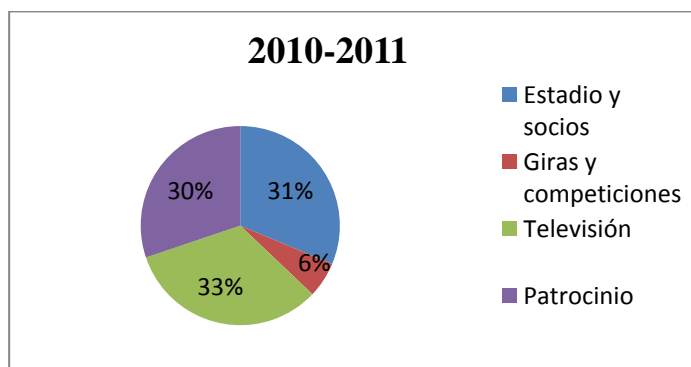
En la temporada 2015-2016 los ingresos derivados de las actividades típicas de explotación ascienden a 620,132 millones de euros, lo que representa un crecimiento de 42 millones de euros respecto al ejercicio anterior, es decir, un incremento del 7,4%.

Estos ingresos de explotación son obtenidos principalmente gracias al estadio y su aforo, giras y competiciones, patrocinio y a la televisión. No se incluyen los ingresos generados por los traspasos de los jugadores cuyo resultado se refleja dentro de la partida enajenación de inmovilizado de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Desde la temporada 2010-2011 hasta la 2015-2016 todas estas líneas de negocio han aumentado sus ingresos, permitiéndole al club que sus ingresos hayan crecido a un ritmo anual medio del 5%.

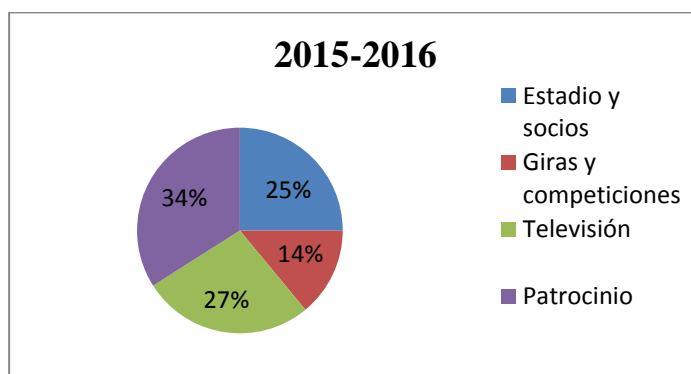
Ahora vamos a analizar cómo ha evolucionado la composición de las principales fuentes de ingresos del club desde la temporada 2010-2011 hasta la 2015-2016.

Gráfico 4.3 Composición de los ingresos de explotación del Real Madrid en la temporada 2010-2011



Fuente: Real Madrid. Informe anual 2015-2016.

Gráfico 4.4 Composición de los ingresos de explotación del Real Madrid en la temporada 2015-2016



Fuente: Real Madrid. Informe anual 2015-2016.

En primer lugar hay que destacar que el volumen de ingresos de explotación del Real Madrid ha aumentado desde 475,539 millones de euros en la temporada 2010-2011 hasta 620,132 millones de euros en la 2015-2016.

El Real Madrid ha conseguido una estructura de fuentes de ingresos equilibrada, logrando que en torno a un tercio del total sea por parte de cada una de las tres grandes líneas de negocio (estadio y socios, televisión y patrocinio).

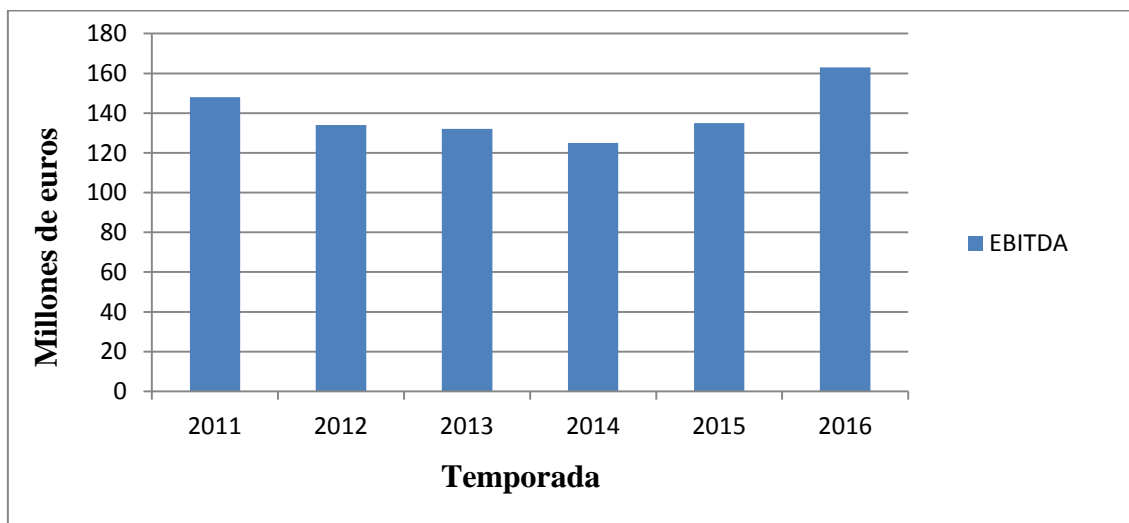
Durante estas últimas temporadas, el club ha logrado reducir la importancia de los ingresos de televisión mientras va aumentando el resto de líneas de ingresos, lo cual le permite que su estabilidad económica no dependa tanto de los ingresos televisivos como ocurre con los equipos más modestos.

Gracias a esta diversificación de las fuentes de ingresos el club ha logrado un gran equilibrio económico, reduciendo el impacto de posibles oscilaciones de ingresos provocadas tanto por los resultados deportivos como por la estabilidad económica global.

4.1.11 Resultado de explotación o EBITDA

El resultado de explotación o EBITDA es el excedente operativo que logra el club una vez han sido descontados todos los gastos de los ingresos de las actividades de explotación del club. El club dispondrá de estos recursos para llevar a cabo las inversiones en jugadores e instalaciones que considere oportuno en su proyecto de desarrollo así como para hacer frente a sus pagos financieros.

Gráfico 4.5 EBITDA previo a la compraventa de inmovilizado del Real Madrid



Fuente: Real Madrid. Informe anual 2015-2016.

En la temporada 2015-2016 el club blanco ha obtenido 163 millones de euros de EBITDA con lo que ha alcanzado el valor más alto en su historia. Esto representa un 26% sobre los 620 millones de euros de ingresos de explotación obtenidos por el club en esa misma temporada, lo cual quiere decir que por cada 100 euros de ingresos se han obtenido 26 euros de excedente una vez cubiertos los gastos.

Como muestra el gráfico, el EBITDA ha aumentado en estas dos últimas temporadas lo que demuestra que más allá de los logros deportivos, el Real Madrid busca una buena gestión económica que mejore la rentabilidad del club a través de un crecimiento de ingresos y una reducción de gastos.

4.2 Modelo de negocio en clubes más modestos: el C.D. Numancia de Soria como ejemplo

4.2.1 Introducción

Hemos analizado el modelo de negocio de una entidad de talla mundial como es el caso del Real Madrid y hemos podido comprobar cómo el club cuenta con múltiples líneas de negocio que explota para conseguir un volumen de ingresos a la altura de sus necesidades.

Hemos visto cómo toda esa importancia de los ingresos de televisión que hemos venido comentando a lo largo del trabajo no es tal en los equipos grandes, que con un modelo de negocio muy diversificado logran obtener ingresos por múltiples vías aprovechándose del impacto mediático que supone su marca o la de sus jugadores.

Sin embargo, vamos a ver cómo esto no es lo que ocurre en clubes más modestos, tomando como el ejemplo el C.D. Numancia de Soria para comprender cómo en el caso de estos equipos los ingresos por retransmisión tienen un peso mucho más elevado y el club una dependencia mucho mayor de ellos que de otras fuentes.

Inicialmente señalamos que es la masa social de un club la que verdaderamente le sostiene y vimos cómo el Real Madrid contaba con peñas alrededor de todo el planeta que ayudaban a incrementar la importancia de la marca del club en todo el mundo.

Simplemente comparando esa masa social con la de un club como el de nuestra ciudad vemos ya la enorme diferencia que va a existir entre una entidad y otra: el C.D. Numancia apenas cuenta con algo más de 4.000 socios y solo 18 peñas, que se reparten por diversos puntos de la geografía nacional.

También cuenta, al igual que el club madridista con una Ciudad Deportiva donde las categorías inferiores entrenan diariamente y donde disputan sus partidos, pero la primera gran diferencia la vemos en la titularidad del estadio: mientras el Real Madrid contaba con un estadio de su propiedad, el Numancia disputa sus partidos en el “Nuevo Estadio Municipal de los Pajaritos”, sobre el que tiene una concesión, lo cual ya nos da una idea de que va a tener más limitaciones para la explotación del mismo, amén de que se trata de un estadio mucho más pequeño y situado a las afueras de la ciudad, al contrario que la gran construcción levantada en el Paseo de la Castellana de Madrid.

Sin embargo, y aunque esto nos sirva como guía para empezar a entender las grandes diferencias entre unos y otros, debemos ir analizando paso a paso las líneas de negocio con que cuenta el club soriano para comprender algunas de las líneas que veníamos apuntando.

4.2.2 Gestión de aforos y área VIP

Indicamos que en el caso del Real Madrid el estadio constituía una de las principales fuentes de ingresos del club, como posteriormente fuimos analizando.

Sin embargo esto no es así en el caso del C.D. Numancia de Soria, pues si bien señalamos que en la temporada 2015-2016 el Real Madrid contó con una asistencia

superior a los dos millones de personas, el Numancia apenas alcanzó los 65.000 espectadores, contando con unos ingresos por tal concepto inferiores a los 700.000 euros, lo que supone un 0,45% de lo que ingresó el Real Madrid por ese concepto el mismo año.

Vimos cómo el Real Madrid contaba con una serie de palcos VIP en el Estadio que eran alquilados por empresas y que suponían una de las principales fuentes de ingresos vinculadas al estadio, algo que en el Numancia ni siquiera existe, siendo la zona VIP una zona especial del campo accesible para cualquier particular y no solo vinculada a empresas y que apenas contó con 100 abonados en la temporada 2015-2016.

Por supuesto no cuenta el estadio con restaurantes ni otras alternativas similares a las que servían para incrementar los ingresos por estadio en el caso del Real Madrid.

4.2.3 Gestión de instalaciones

Otra de las principales fuentes de ingresos del club blanco que apenas tiene importancia en el caso del Numancia es la gestión de sus instalaciones.

El Numancia, al igual que el Real Madrid, también organiza eventos en su estadio y en la Ciudad Deportiva “Francisco Rubio Garcés” al margen de los vinculados a la primera plantilla.

La mayor parte de ellos, a diferencia de lo que ocurre en el Real Madrid, no generan ningún ingreso a la entidad, sino en la mayor parte de los casos todo lo contrario, pues se trata de eventos vinculados a las categorías inferiores o a la fundación, en los que generalmente el club tiene la obligación de correr con los gastos.

4.2.4 Patrocinio

Vimos en este caso que el Real Madrid contaba con numerosos acuerdos de colaboración con las empresas más importantes a nivel mundial en todo tipo de sectores. Más de 65 empresas habían colaborado con el club en la última temporada, algunas de ellas con contratos multimillonarios, como el firmado con Fly Emirates, que paga 30 millones de euros al año porque su logotipo figure en las camisetas de juego del equipo.

El Numancia también cuenta con acuerdos de colaboración con múltiples empresas de la provincia, pero con unas cuantías muy inferiores a cualquier acuerdo que pueda tener el club blanco. Sin ir más lejos, Errea Sport S.P.A. , que fue en la temporada 2015-2016 el principal patrocinador del club, paga 154.250 euros anuales por lo mismo que *Fly Emirates* abona 30 millones, siendo obvio que el escarapate e impacto mediático que consiguen una y otra no es comparable.

Del resto de acuerdos de colaboración entre empresas de la provincia y el club rojillo podemos destacar el firmado con Caja Rural de Soria, que abona al club 55.000 euros por llevar su logotipo en la parte trasera de la camiseta oficial del club y el firmado con el Grupo Constructor Herce S.L.U. por 20.000 euros.

Es una fuente de ingresos que va en descenso dentro del club, por lo que cada vez tiene menos relevancia frente a los derechos de retransmisión que veremos más adelante. En comparación con el club blanco, el Numancia ingresó por concepto de

patrocinio, merchandising y publicidad un total de 773.303 euros, por los 212.364 millones que obtuvo el equipo de la capital, lo que supone menos de un 0,4% de estos.

4.2.5 Giras y competiciones

Otra importante fuente de ingresos en el caso del Real Madrid fueron las giras y amistosos que el club organizaba alrededor del mundo. Pues bien, clubes modestos como el Numancia no solo no tienen ingreso alguno por este concepto, sino que las giras y amistosos en el balance del Numancia figuran en la partida de gastos, pues no se ingresa dinero alguno por este concepto, sino que el club soriano se ve en la obligación de correr con los gastos de los desplazamientos y alojamiento de todos aquellos lugares a los que acuda con motivo de su preparación de cada temporada.

En cuanto a los ingresos obtenidos por las competiciones disputadas en la temporada 2015-2016 por el club soriano, este recibió un total de 119.398 euros, de los cuales 117.633 provenían de la LFP y el resto de otras competiciones disputadas por el club, principalmente de la Copa del Rey. Hay que destacar que los grandes clubes como el Real Madrid obtienen una mayor cantidad de ingresos por este concepto gracias a que tienen la posibilidad de disputar competiciones europeas.

4.2.6 Merchandising

El Numancia cuenta con dos puntos de venta, uno de ellos de apertura diaria y otro situado en el campo que solo opera los días de partido. Otra serie de tiendas y superficies comerciales ofertan también los productos del club sin ser considerados puntos de venta oficiales.

Sin embargo, los ingresos por este concepto rara vez superan los 50.000 euros, a los que se suman los 492.395 euros obtenidos por publicidad.

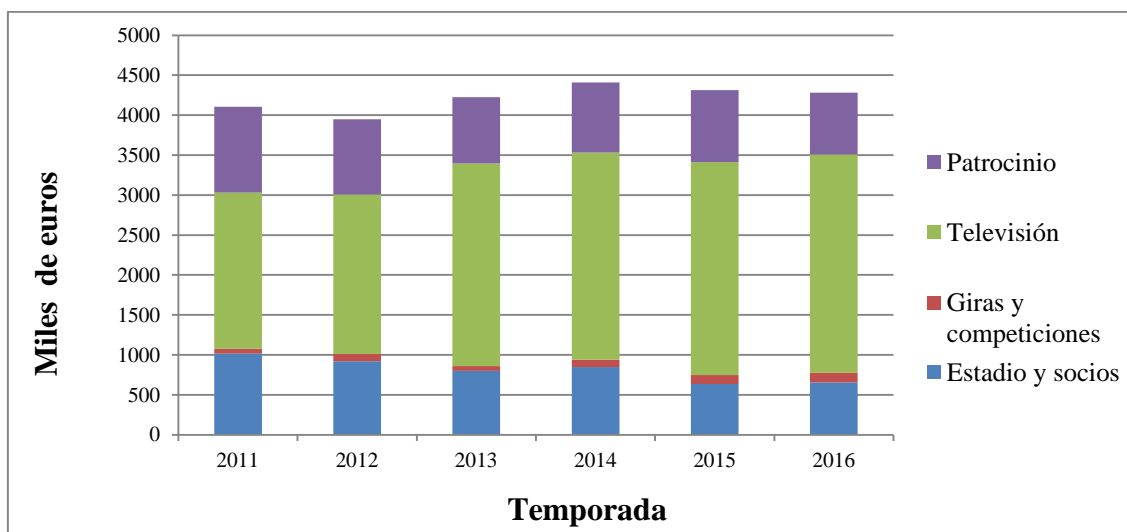
Por lo demás, el club no cuenta con programas de fidelización, que fracasaron hace años ni tampoco con canales temáticos como el caso del dial que el Real Madrid posee en la TDT, algo solo al alcance de potentes entidades y muy lejos de otras más modestas como el Numancia.

Es por todo ello que aunque el Numancia cuente con una serie de líneas de negocio similares al Madrid, lo cierto es que en ningún caso es comparable, y la importancia relativa que cada una de ellas va a tener en la cuenta de ingresos es muy escasa frente a los derechos de retransmisión.

4.2.8 Ingresos de explotación

Una vez hemos estudiado cuáles son las principales fuentes de ingresos del C.D. Numancia, vamos a analizar cómo han ido evolucionando todas estas líneas de negocio a lo largo de las últimas temporadas.

Gráfico 4.6 Ingresos de explotación del C.D. Numancia



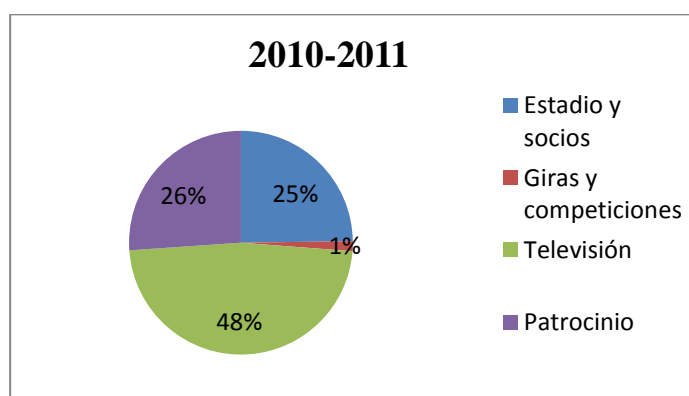
Fuente: Elaboración propia

En la temporada 2015-2016 los ingresos derivados de las actividades típicas de explotación ascienden a 4.279.398 euros, cifra muy similar a las del resto de temporadas estudiadas.

Estos ingresos de explotación, al igual que en el caso del Real Madrid son obtenidos principalmente gracias al estadio y su aforo, giras y competiciones, patrocinio y a la televisión.

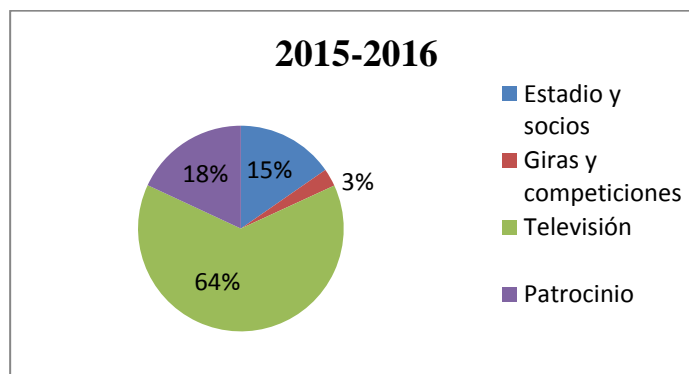
Ahora vamos a analizar cómo ha evolucionado la composición de las principales fuentes de ingresos del club desde la temporada 2010-2011 hasta la 2015-2016.

Gráfico 4.7 Composición de los ingresos de explotación del C.D. Numancia en la temporada 2010-2011



Fuente: Elaboración propia

Grafico 4.8 Composición de los ingresos de explotación del C.D. Numancia en la temporada 2015-2016



Fuente: Elaboración propia.

Durante estas últimas temporadas, la importancia de los ingresos de televisión ha aumentado considerablemente en el club soriano, reduciendo la importancia del resto de ingresos y llegando a suponer más de la mitad del importe de sus ingresos, por lo que podemos decir que la estabilidad económica del club depende totalmente de esta partida de ingresos. Mientras que para el Real Madrid los ingresos de televisión suponen aproximadamente un 30% de sus ingresos totales, para el Numancia suponen aproximadamente un 60% de sus ingresos totales.

Con esta apreciación nos damos cuenta como la estabilidad económica de los equipos modestos depende exclusivamente de los ingresos de televisión como veremos a continuación.

4.3 La importancia relativa de los derechos de retransmisión en clubes grandes y modestos

Es este el punto al que queríamos llegar cuando comenzamos la comparación. Es el punto en el que queremos analizar cuál es la importancia relativa que estos ingresos tienen en uno y otro equipo y ver por qué el Real Madrid lleva varios años peleando con la liga en los tribunales defendiendo la venta descentralizada de los mismos frente al modelo propuesto por ésta que aboga por una venta conjunta de los mismos.

Ya vimos cómo hasta la llegada de Javier Tebas a la presidencia de la liga, la venta de los derechos de retransmisión se llevaba a cabo de forma descentralizada.

Vamos a tomar como referencia para la comparación algunas de las últimas temporadas en las que la venta de los derechos se llevó a cabo de esta forma y la previsión de ingresos que la Liga realizó para la temporada 2016-2017.

Para ello analizamos los ingresos de la temporada 2010-2011 y vemos que el Real Madrid ingresó por este concepto un total 138 millones de euros, lo cual venía a representar un 33% del total de sus ingresos de explotación.

En ese mismo año, el Numancia ingresó 1.957.160 euros por sus derechos de retransmisión, lo que ya suponía por aquel entonces un 48% de su presupuesto, lo cual

es indicativo de la gran importancia proporcional que estos tenían sobre el total de los ingresos.

Entonces cada club negociaba sus derechos de forma individual y ello permitió al Real Madrid firmar contratos muy importantes año tras año, algo que no estaba al alcance de clubes como el Numancia, que despertaban mucho menos interés entre la audiencia.

A raíz de la llegada de Javier Tebas a la presidencia de la Liga, se consiguió la venta centralizada de derechos a raíz de la aprobación del RD-ley, de 30 de Abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de los derechos audiovisuales de las competiciones del fútbol profesional, con lo que se perseguía reducir esas diferencias entre los grandes equipos españoles y los más modestos de la primera división o los que militaban en segunda.

Ello ha permitido a la Liga firmar importantes contratos en la comercialización de derechos que han alcanzado para el presente curso las cifras de 930 millones de euros por la comercialización en España y 643 millones de euros por la venta de los derechos internacionales, disponiendo de 1424 millones para el reparto entre los equipos de Primera y Segunda, una vez deducida la comisión a Mediapro, operador televisivo encargado de la comercialización de los derechos. De ahí, 1.281 millones de euros van a repartirse entre los clubes de primera división y 142 millones entre los de segunda.

En la proyección del reparto de los mismos que la liga ha llevado a cabo la Liga, se prevé que el Real Madrid supere los 140 millones y alcanza una cifra cercana a los 142 millones, por lo que en valor absoluto sus ingresos no han sufrido ninguna caída en los últimos años, pero ante el incremento de otras importantes fuentes de ingresos que hemos venido analizando y que el club ha sabido explotar, la importancia de los ingresos de televisión en el total de los ingresos de explotación ha caído de ese 33% del año 2011 a un 27% actual, previéndose que ese porcentaje siga disminuyendo debido a que a causa de la firma de los contratos de venta centralizada los clubes tienen cada vez menos margen de maniobra para incrementar sus ingresos por este concepto.

Sin embargo, la gran diferencia de este reparto radica en el beneficio que obtienen los clubes más modestos, pues en el caso de la primera división, con el nuevo reparto, el que menos ingresará será más de 42 millones, algo que antes ganaba solo una potencia.

Gracias a este nuevo modelo los ingresos en segunda división también sufrirán un considerable avance para el próximo ejercicio. La Liga va a repartir 99,4 de los 142 millones de forma lineal, lo que asegura un mínimo de 4 millones y medio por equipo. Otros 19 millones se distribuirán en función de los resultados en las últimas campaña y lo restante en función del desempeño en la Copa del Rey, lo que hará que el Numancia ingrese por este concepto una cifra cercana a los cinco millones y medio de euros, lo cual comparado con la cifra de la temporada 2010-2011 (1.957.160) supone un incremento cercano al 200%, representando ahora en el total de ingresos de la entidad un porcentaje superior al 65%, más del doble de lo que los ingresos por este mismo concepto suponen a una entidad como el Real Madrid.

Así pues vemos cómo la dependencia de las televisiones es un factor determinante en los clubes más modestos, que ven cómo sus posibilidades de

CASO PRÁCTICO: LOS INGRESOS TELEVISIVOS EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS CLUBES:
REAL MADRID C.F. VS C.D. NUMANCIA

subsistencia pasan por la explotación de esta línea de negocio, algo que no es tan determinante en otros clubes más poderosos que cuentan con una mayor capacidad para incrementar otras vías de ingreso como todas las que hemos analizado en el caso del Real Madrid.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

Al inicio del trabajo planteamos una serie de objetivos en base a los cuales hemos venido trabajando y en relación a los mismos formulamos a continuación las siguientes conclusiones:

5.1 Conclusiones generales

El fútbol se ha convertido en un negocio

El fútbol se ha convertido en un gran negocio que mueve miles de millones de euros y que cada vez se aleja más de lo estrictamente deportivo, habiéndose desarrollado como un fenómeno esencial en nuestra economía y sociedad gracias a su capacidad para generar riqueza y empleo, siendo una industria muy importante dentro de la economía de los países desarrollados.

Los ingresos televisivos son la fuente de ingresos más importante de los clubes

Dentro de las diferentes fuentes de ingresos de los clubes, son los ingresos por retransmisión los que suelen tener más peso en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Un nuevo reparto de los ingresos por este concepto desarrollado a partir de la presente temporada va a permitir a la mayoría de los clubes españoles ver multiplicada la cifra que ingresan por este concepto, equiparándose así a lo que clubes de una dimensión similar ingresan en otras ligas. Para ello ha resultado clave el RD 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, pues ha supuesto un giro importantísimo a la hora de regular el reparto de los ingresos de televisión entre los clubes de fútbol profesional, ya que raíz de su implantación el reparto entre los clubes será más equitativo y no favorecerá tanto a los grandes clubes, lo cual ayudará a mantener la competitividad del fútbol español y el bienestar económico de los equipos humildes.

5.2 Conclusiones específicas

Los modelos de negocio de clubes grandes y pequeños son muy diferentes

En el fútbol actual existen dos tipos de modelo de negocio: por un lado el modelo de negocio de los grandes clubes como el Real Madrid C.F. o el F.C. Barcelona, y por otro lado el de los equipos más modestos como el C.D. Numancia: Los gestores de los grandes clubes han abierto sus fronteras a sectores que van más allá de lo deportivo para obtener grandes niveles de ingresos de distintas fuentes y consolidar un gran equilibrio económico, algo que no pueden hacer entidades más modestas, donde el modelo de negocio es más limitado y es más difícil encontrar vías alternativas de ingresos.

Los resultados de los clubes modestos son excesivamente dependientes de los ingresos de televisión

El análisis del modelo de negocio del Real Madrid C.F. y del C.D. Numancia nos ha permitido ver cómo la importancia relativa de los ingresos por televisión es mucho más alta cuanto menor es la dimensión del club, pues en clubes más poderosos la explotación de otras vías alternativas de ingresos consiguen restar importancia a estos.

De este modo, gracias a la venta centralizada de los derechos de retransmisión, las diferencias en los presupuestos de unos y otros equipos se van a ver amortiguadas.

5.3 Líneas de actuación futuras

Ya citamos al comenzar el trabajo que se trata este un tema de gran actualidad, pues ha sido en las últimas temporadas a raíz de la llegada a la presidencia de la LFP de Javier Tebas cuando se ha negociado una venta centralizada de los derechos de televisión, algo que ocurrió hace apenas un lustro.

Se ha conseguido desde su llegada no solo la venta centralizada de los derechos televisivos sino también la creación de la marca *La Liga*, que ha permitido aumentar la notoriedad de clubes más humildes en el resto del planeta, lo cual ha llevado a equipos como Éibar o Alavés a realizar giras de pretemporada en países orientales.

Por ello como futuras líneas de actuación, una vez que la venta centralizada de los derechos es un hecho, realizamos las siguientes propuestas:

- Consolidar la creación de una imagen de marca que englobe a todos los clubes españoles, lo cual va a permitir a los equipos más modestos explotar vías alternativas de ingresos como la citada de los partidos en el extranjero.
- Analizar la viabilidad de otras fuentes de ingresos como puede ser sobre todo el *naming* de los estadios. Si cada vez más personas en el mundo conocen nuestros equipos, el interés de grandes empresas en poner su nombre a los estadios españoles será cada vez mayor, siendo esta una vía de ingresos muy interesante.
- Fomentar las sinergias con otros sectores económicos de la sociedad, como pueden ser sobre todo la restauración y la hostelería favoreciendo de alguna forma el desplazamiento de las hinchadas, algo que supondría un gran impacto en la cuenta de resultados tanto de los clubes de fútbol como de otras empresas de sectores afines.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos

ALCAIDE HERNÁNDEZ, F. (2009): *Fútbol. Fenómeno de Fenómenos*. LID. Madrid.

BARAJAS ALONSO, A. (2004): *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio*. Directores: Pablo Fernández, Carlos M. Fernández. Pamplona. Universidad de Navarra, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

BARAJAS ALONSO, A. (2005): *El valor económico del fútbol. Radiografía Financiera del Fútbol Español*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA). España.

BONAUT IRIARTE, Joseba (2010). “El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP)”. *Communication and Society/Comunicación y Sociedad*, 2, XXIII: 71-96. Universidad de Navarra.

DOBSON, S. y GODDARD, J. (2011): *The Economics of Football. Second Edition*. Cambridge University Press. Inglaterra.

MARUYAMA RENDON, C (2014): *La Economía del fútbol*. Ediciones cal y arena. México.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. (2010): *¡El fútbol es así! Una explicación económica sobre los mitos y verdades del deporte*. EMPRESA ACTIVA. Madrid.

MORROW S. (1999): *The New Business of Football. Accountability and Finance in Football*. Macmillan. Inglaterra.

Informes

CSD. (2014) Balance de la situación económico-financiera del fútbol español. Madrid. Consejo Superior de Deportes; 2014: 1-22.

CSD. (2015) Balance de la situación económico-financiera del fútbol español. Madrid. Consejo Superior de Deportes; 2015: 1-49.

GAY DE LIÉBANA J.M. (2011) Ingresos TV en el fútbol: Entre la gallina de los huevos de oro, el maná televisivo y la manzana de la discordia. Modelos europeos vs modelo español. Barcelona. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona, 2011.

GAY DE LIÉBANA J.M. (2012) 5º Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo. Barcelona. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona, 2012

GAY DE LIÉBANA J.M. (2013) Informe sobre la situación económica del fútbol español y europeo 2011-2012. Barcelona. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona, 2012

KMPG SPORTS. (2015): Impacto socio-económico del fútbol profesional en España. Informa asesores. (1º Edición).

REAL MADRID. (2016) Informe anual 2015-2016. Madrid. Real Madrid C.F. , 2016.

REAL MADRID. (2016) Informe económico 2015-2016. Madrid. Real Madrid C.F. , 2016.

Legislación y normativa

España. Ley 10/1990 de 15 de Octubre. Ley del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de octubre de 1990, 249: 30397-30411.

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. *Boletín Oficial del Estado*, 1 de mayo de 2015, 104: 37989-38006.

Páginas web

ANNUAL REVIEW OF FOOTBALL FINANCE 2015. [sitio web]. Deloitte Sports Business Group, 2015 [referencia de 26 febrero 2017]. Disponible en internet: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>

ANNUAL REVIEW OF FOOTBALL FINANCE 2016. [sitio web]. Deloitte Sports Business Group, 2016 [referencia de 21 febrero 2017]. Disponible en internet: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2016%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2016%20(2).pdf)

ANTONIO J. (2015). “Cómo se reparten los derechos de televisión “. En: <http://www.futbolsapiens.com/mas-sapiens/como-se-reparten-los-derechos-de-television/>

BAYÓN R. (2014). “Reparto de los derechos de televisión en las 5 grandes ligas europeas 14/15”. En: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/el-reparto-de-los-derechos-de-tv-en-el-futbol-espanol-13-14.html>

BAYÓN R. (2015). “Reparto de los derechos de televisión en las 5 grandes ligas europeas 14/15”. En: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/reparto-de-los-derechos-tv-en-las-5-grandes-ligas-14-15.html>

BUNDESLIGA. [sitio web]. Alemania: [referencia de 5 de marzo 2017]. Disponible en internet: <http://www.bundesliga.de/de/>

CSD. [sitio web]. Madrid (España): [referencia de 25 febrero 2017]. Disponible en internet: <http://www.csd.gob.es/>

EUROS Y BALONES. [sitio web]. [referencia de 2 marzo 2017]. Disponible en internet: <http://eurosybalones.blogspot.com.es/>

FIFA. [sitio web]. Zúrich: [referencia de 24 febrero 2017]. Disponible en internet: <http://es.fifa.com/>

FIFA-CHAMPIONS. [sitio web]. [referencia de 28 febrero 2017]. Disponible en internet: <http://www.fifa-champions.com/>

GORTAZAR L. (2013). “Fútbol y derechos de televisión”. En: <http://nadaesgratis.es/gerard-llobet/futbol-y-derechos-de-television>

IUSPORT. [sitio web]. [referencia de 28 febrero 2017]. Disponible en internet: <http://iusport.com/>

LANATA E. (2015). “¿Cómo genera ingresos un club de fútbol?”. En <http://www.lucidez.pe/opinion/como-genera-ingresos-un-club-de-futbol-por-enrique-lanata/>

LEGA SERIA A. [sitio web]. Italia: [referencia de 3 de marzo 2017]. Disponible en internet: <http://www.legaseriea.it/it/legaseriea>

LIGUE 1. [sitio web]. Francia: [referencia de 3 de marzo 2017]. Disponible en internet: <http://www.ligue1.com/ligue1>

LFP. [sitio web]. Madrid (España): [referencia de 25 febrero 2017]. Disponible en internet: <http://www.laliga.es/>

PALCO 23. [sitio web]. [referencia de 25 febrero 2017]. Disponible en internet: <http://palco23.com/>

PREMIER LEAGUE. [sitio web]. Inglaterra: [referencia de 6 de marzo de 2017]. Disponible en internet en: <https://www.premierleague.com/>

REAL MADRID “Tipos de Carnet”. [Sitio web]. Madrid (España): [referencia de 8 de marzo 2017]. Disponible en internet: <http://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/precios-y-tipos-de-carnet>

REAL MADRID [Sitio web]. Madrid (España): [referencia de 8 de marzo 2017]. Disponible en internet: <http://www.realmadrid.com/>

RFEF. [sitio web]. Madrid (España): [referencia de 25 febrero 2017]. Disponible en internet: <http://www.rfef.es/>

UEFA. [sitio web]. Nyom (Suiza): [referencia de 24 febrero 2017]. Disponible en internet: <http://www.uefa.org/>